



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΤΟΜΕΑΣ ΑΘΛΟΠΑΙΔΙΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Ηγεσία και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην  
Αντισφαίριση »**

**Αθανάσιος Ζόγκας**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αγρότου Στυλιανή**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2023**

*Ένα ευχαριστώ θα ήταν λίγο για την βοήθεια της κυρίας Αγρότου Στέλλας  
για τη συμβολή της στην δημιουργία της πτυχιακής μου εργασίας.*

© Copyright

Ζόγκας Αθανάσιος

Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Εθνικής Αντιστάσεως 41, 172 37, Δάφνη, Αθήνα

Ηγεσία και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Αντισφαίριση

## ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΣΦΑΙΡΙΣΗ

### Περίληψη

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να διερευνηθεί η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε αθλητικούς συλλόγους αντισφαίρισης. Μελετήθηκαν οι θεωρίες ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά και τα στυλ των ηγετών. Έμφαση δόθηκε στην γενικότερη έννοια της ηγεσίας, τα μοντέλα ηγεσίας καθώς και το μοντέλο του ηγέτη που είναι ιδανικό να χαρακτηρίζει τον manager ενός αθλητικού συλλόγου τένις. Η διαχείριση των συγκρούσεων από τον ηγέτη μεταξύ των προπονητών και όχι μόνο σε έναν αθλητικό σύλλογο αντισφαίρισης ήταν εξίσου ένα θέμα που μας απασχόλησε ιδιαίτερα, καθώς στον κλάδο της προπονητικής και συγκεκριμένα της αντισφαίρισης οι προπονητές έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες – αθλητές, μέσα στους οποίους βρίσκονται και παιδιά στην ευαίσθητη ηλικία της νηπιακής και προσχολικής ηλικίας. Στην παρούσα περίπτωση είναι λογικό επακόλουθο μια σύγκρουση εάν δεν διαχειριστεί σωστά, αποτελεσματικά και λυσιτελώς να προκαλέσει τροχοπέδη στην βιωσιμότητα ενός αθλητικού συλλόγου. Τέλος μελετήθηκε η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον αθλητικό σύλλογο αντισφαίρισης, όλα τα βήματα από τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, μέχρι και την πρόσληψη και την αξιολόγηση του εκάστοτε εργαζομένου. Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί το πρώτο βήμα πιθανής διατριβής για το θέμα του Leadership και αθλητισμός.

Λέξεις κλειδιά: human resources, προπονητές τένις και διοίκηση ανθρώπινων πόρων, θεωρίες ηγεσίας, έννοια της ηγεσίας, διαχείριση συγκρούσεων και ηγεσία.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	σελ. 3
Πίνακας Περιεχομένων.....	σελ. 4
Κατάλογος Σχημάτων .....	σελ. 4
<b>I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>σελ. 6</b>
1.1. Ιστορική αναδρομή.....	σελ. 6
1.2. Σημασία της εργασίας.....	σελ. 7
<b>II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....</b>	<b>σελ. 8</b>
2.1. Η έννοια της ηγεσίας .....	σελ.8
2.1.1. Χαρακτηριστικά του ηγέτη .....	σελ.8
2.1.2. Στυλ ηγεσίας .....	σελ.9
2.2. Ηγεσία στον αθλητισμό .....	σελ. 10
2.3 Ηγεσία και αντισφαίριση .....	σελ. 12
2.3.1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν αθλητικό Σύλλογο Αντισφαίρισης .....	σελ.15
2.3.2. Διαχείριση συγκρούσεων σε Αθλητικό Σύλλογο Αντισφαίρισης .....	σελ. 18
2.4. Σημασία του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν Σύλλογο Αντισφαίρισης .....	σελ. 21
<b>III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>σελ.22</b>
<b>IV. ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....</b>	<b>σελ.22</b>
<b>V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>σελ.23</b>
<b>VI. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>σελ.24</b>
<b>VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>σελ.25</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Πολυδιάσταστο μοντέλο ηγεσίας.....σελ.10
Σχήμα 2. Κατηγοριοποίηση αθλημάτων με βάση την ωριμότητα των αθλητών .....σελ.13

## I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα λάθος μπορεί να κοστίζει σε μια επιχείρηση κέρδη, κύκλο εργασιών, φήμη, ακόμη και την ικανότητά της να συνεχίσει να λειτουργεί λόγω της παγκοσμιοποίησης, των γρήγορων ρυθμών ζωής και των απαιτήσεων. Εκτός από τα πολυάριθμα πρωτόκολλα που οι επιχειρήσεις πρέπει να τηρούν με θρησκευτική ευλάβεια προκειμένου να αποφύγουν τις νομικές επιπτώσεις, πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά την επιλογή των ατόμων που θα εμπιστευτούν για την προώθηση των προϊόντων τους. Ειδικά οι εταιρείες του αθλητικού κλάδου πρέπει να είναι πολύ πιο προσεκτικές κατά την επιλογή των εργαζομένων, επειδή παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες και όχι προϊόντα. Πράγμα που σημαίνει ότι οι πελάτες είναι πιθανό να είναι εκείνοι που έχουν κινητικά προβλήματα ή προβλήματα υγείας, εκείνοι που είναι καταβεβλημένοι από τους ρυθμούς της ζωής και στρέφονται στον αθλητισμό ως τρόπο χαλάρωσης, ακόμη και μικρά παιδιά από βρέφη που αρχίζουν να γυμνάζονται και να αθλούνται για πρώτη φορά, ή ακόμη και ενήλικες και παιδιά που έχουν φιλοδοξίες να κερδίσουν πρωταθλήματα και επιδιώκουν καριέρα στον αθλητισμό. Όλες αυτές οι κατηγορίες ανθρώπων έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν στον αθλητισμό και είναι ευθύνη κάθε αθλητικού οργανισμού να στηρίζει αυτές τις ομάδες στις ανάγκες τους. Ένας αθλητικός σύλλογος χρειάζεται ανθρώπους που θα αγωνιστούν γι' αυτόν και θα τον υποστηρίξουν ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες κάθε συμμετέχοντα. Σε αυτό το σημείο μπαίνει στο παιχνίδι το ανθρώπινο δυναμικό, μερικές φορές γνωστό ως HR ή η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας. Η διαφορά μεταξύ των οργανισμών θα καθοριστεί από το πόσο καλά διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους τους, και αυτό θα είναι το ιδιαίτερο πλεονέκτημα μιας εταιρείας που σέβεται τόσο τον εαυτό της όσο και τους πελάτες της (Cardif, 2018).

### **1.1. Ιστορική αναδρομή**

Όταν ο Taylor, υπέρμαχος της επιστημονικής διοίκησης, κυκλοφόρησε το 1911 τις “Αρχές της επιστημονικής διοίκησης”, έδωσε τεράστια έμφαση στην αξία του

εργαζομένου. Αυτό σηματοδοτεί την αρχή της λέξης "ανθρώπινοι πόροι" στην ιστορία. Πιο συγκεκριμένα, ο Taylor υποστήριζε ότι αν οι εργάτες και οι υπάλληλοι είναι ευτυχισμένοι, η επιχείρηση θα είναι κερδοφόρα, ικανοποιημένοι από το περιβάλλον και τις καταστάσεις και όχι μόνο από την οικονομική τους κατάσταση. Δώστε προτεραιότητα και δώστε έμφαση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εργατικού δυναμικού και, κυρίως, δείξτε τους σεβασμό. Η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων θα έχει ως αποτέλεσμα πιο παραγωγικούς εργαζόμενους, καλύτερες επιχειρηματικές λειτουργίες και μεγαλύτερη κερδοφορία. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για να είναι μια επιχείρηση κερδοφόρα και βιώσιμη (Carson, 2005). Ο Lowman συμφώνησε και ανέλυσε τη βιογραφία του Douglas W. Bray, ο οποίος ήταν ένας από τους ιδρυτές της Εταιρείας Ψυχολόγων στη Διοίκηση. Η προσπάθειά του να δημιουργήσει μια αλληλουχία μεταξύ της αμοιβής των εργαζομένων και των κινήτρων αποτέλεσε σημείο καμπής στην εξέλιξη του ορισμού. Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες και οι δράσεις δείχνουν μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση της εταιρικής διοίκησης στο μέλλον (Lowman, 2008).

## **1.2. Σημασία της έρευνας**

Η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε έναν όμιλο τένις καταδεικνύεται σε όλη τη μελέτη. Η διαχείριση των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση είναι ένα ζήτημα που θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, εάν δεν γίνουν τα κατάλληλα βήματα. Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν θέματα όπως ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων και η επίδραση του περιβάλλοντος στην επιλογή των υποψηφίων. Η εύρεση του ιδανικού ηγέτη που απαιτείται στις συνθήκες ενός αθλητικού συλλόγου τένις χρειάστηκε πολλή σκληρή δουλειά. Η παρούσα διατριβή προετοιμάζει επίσης τους αναγνώστες για μια μελλοντική μελέτη σχετικά με την ηγεσία αθλητικού συλλόγου.

## II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### **2.1. Η έννοια της ηγεσίας**

Για την ομαλή λειτουργία των διαδικασιών μιας επιχείρησης, η διαχείριση είναι μεγάλης σημασίας. Ο ορισμός και οι ιδιότητες ενός καλού μάνατζερ, καθώς και οι διαδικασίες που πρέπει να χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική διαχείριση, έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών μελετών και ερευνητικών προγραμμάτων (Χυτήρης 1996). Για τον Kevin Kruse, ο ορισμός της ηγεσίας είναι να καταφέρνει όλη η ομάδα να συνεργάζεται και να συνεισφέρει τον καλύτερο εαυτό της προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Η φράση του Bill Gates ότι "Οι ηγέτες είναι αυτοί που ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους" προσέδωσε μια νέα διάσταση στην ηγεσία. Η ηγεσία συνεπάγεται μια σειρά από εξειδικευμένες διαδικασίες, έμπνευση, διατήρηση της ομάδας και αφοσίωση σε έναν συγκεκριμένο κοινό στόχο. Ο Αθανηλίδης (2020) την περιγράφει ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με πρωταρχικό στόχο την επίτευξη των κοινών στόχων. Υποστηρίζει ότι περιλαμβάνει μια προσπάθεια να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να εργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι διάφοροι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους και τα πρωτόκολλα που όλοι τηρούν. Ως εκ τούτου, μπορεί κανείς να ορίσει έναν ηγέτη ως κάποιον που επιβλέπει και καθοδηγεί μια ομάδα ατόμων προς έναν κοινό στόχο.

#### **2.1.1. Χαρακτηριστικά του ηγέτη**

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας, εξουσίας και δύναμης. Η ικανότητα να επιβάλλει κανείς τις επιθυμίες του στους γύρω του, παρά τις πιθανές αντιδράσεις, είναι αυτό που είναι γνωστό ως εξουσία. Εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει ένα άτομο να χρησιμοποιεί τη δύναμη που κατέχει. Επομένως, ο ηγέτης της ομάδας είναι το πρόσωπο που θα κατευθύνει και θα εμπνεύσει τα μέλη της. Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να εμφανίζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και να έχει συγκεκριμένα γνωρίσματα. Πρώτα απ' όλα, πρέπει να εμπνέει και να παρακινεί τα μέλη της ομάδας του ή τους υφισταμένους του να εργάζονται για έναν ενιαίο στόχο. Αντλεί δύναμη από τη θέση του και λαμβάνει αποφάσεις με τη συμμετοχή της ομάδας, δέχεται



νέες ιδέες και είναι έτοιμος για αλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο η ομάδα αισθάνεται επιτυχημένη και έχει αυξημένη αίσθηση ευθύνης (Cardiff et al., 2018). Για να γίνει αυτό, πρέπει να έχει καθορίσει μαζί με την ομάδα έναν αρχικό στόχο και να έχει επιτευχθεί συναίνεση σε αυτόν. Συζητώντας και δίνοντας προσοχή στα προβλήματα και τις ιδέες του καθενός, η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο μεταξύ ολόκληρης της ομάδας όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να μεταφέρει το δικό του όραμα και να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας. Πρέπει να επιδεικνύει ενσυναίσθηση, κατανόηση και συμπόνια, ενώ παράλληλα να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους εργαζόμενους. επιμονή και αφοσίωση στον σκοπό, αλλά και ετοιμότητα να ζήσει με τα αποτελέσματα των αποφάσεών του. αντλεί δύναμη από τη θέση του, συμμετέχει στις επιλογές της ομάδας, είναι ανοιχτός στις αλλαγές και αποδέχεται νέες ιδέες. Ως αποτέλεσμα, η ομάδα βιώνει επιτυχίες και αισθάνεται πιο υπεύθυνη (Cardiff et al., 2018).

### **2.1.2. Στυλ ηγεσίας**

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι ηγεσίας και η επιλογή ενός εξαρτάται από μια σειρά κριτηρίων. Πιο συγκεκριμένα, ο τύπος ηγεσίας που χρησιμοποιεί κάθε ηγέτης βασίζεται στις περιστάσεις, στη δική του ψυχολογία και στην αντίδραση των υφισταμένων του. Σε κάθε περίπτωση, στόχος είναι η επίτευξη ισορροπίας και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που είναι εφικτό στη συγκεκριμένη περίπτωση (Conger, 1987).

Οι τύποι ηγεσίας που είναι πιο διαδεδομένοι στις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

Ένας ηγέτης που κάνει ανεξάρτητες επιλογές, που δίνει απλώς εντολές στους υφισταμένους του, που δεν είναι ιδιαίτερα διαλλακτικός, λέγεται ότι έχει αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Οι υφιστάμενοι λαμβάνουν εντολές χωρίς να τους εξηγούνται ρητά και πλήρως.

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι εντελώς διαφορετικό από την προηγούμενη μορφή. Τα μέλη της ομάδας που έχουν μεγαλώσει για να κατανοήσουν το καθήκον τους είναι πιο παραγωγικά και κάνουν καλύτερη δουλειά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει διάλογος και επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη αυτού του τύπου και των εργαζομένων, οι οποίοι είναι οι υφιστάμενοι. Παρέχει αιτιολογήσεις για την επιλογή

μιας συγκεκριμένης στάσης και τη λήψη μιας συγκεκριμένης επιλογής. Δεδομένου ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, επιλέγουν συλλογικά την προσέγγιση και χαρακτηρίζεται από την παρουσία της συνεργασίας και της αμοιβαιότητας, τα μέλη της ομάδας είναι σημαντικά πιο αφοσιωμένα. Ο υψηλός βαθμός ενσυναίσθησης και επικοινωνίας με τους υφισταμένους είναι χαρακτηριστικά του ηγέτη σε αυτή την κατάσταση (Vanhala, 2019).

Ο οργανισμός και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι οι πρωταρχικοί άξονες της έννοιας της ηγεσίας του Fiedler. Για κάθε σενάριο επιλέγεται ο πιο αποτελεσματικός ηγέτης το άτομο αυτό συντονίζει, εποπτεύει και καθοδηγεί προκειμένου να επιτευχθούν με επιτυχία οι κοινοί στόχοι. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα, οι δεσμοί μεταξύ των μελών βασίζονται στην ιεραρχία (Fiedler, 1997).

Στυλ ηγεσίας της αδιαφορίας: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο μάνατζερ δεν λαμβάνει υπόψη του τους στόχους της επιχείρησης ή τους υπαλλήλους του. Δεν υπάρχει οργάνωση, δεν υπάρχει οργάνωση στην επικοινωνία και φυσικά δεν υπάρχει αποτελεσματικότητα.

Ο απώτερος στόχος είναι η κύρια εστίαση του στυλ ηγεσίας προσανατολισμένου στην εργασία. Οι άνθρωποι και τα μέσα που θα απαιτηθούν για την επίτευξή του δεν λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη (Bush T. & Glover D., 2003).

Η επίτευξη των στόχων εξαρτάται από τη συλλογική ευφυΐα της ομάδας καθώς και από την εφευρετικότητα του ηγέτη, σύμφωνα με τη θεωρία των γνωστικών πόρων (Conger, 1987).

## **2.2. Αθλητική ηγεσία**

Η συμπεριφορά ενός ηγέτη και ενός προπονητή δεν διαφέρει δραστικά η μία από την άλλη. Το ίδιο ισχύει στον αθλητισμό όπως και στην κοινωνία, όπου τα άτομα συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη στόχων, και στις επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους και συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Η ομάδα είναι συνεκτική και κάθε μέλος δίνει τον καλύτερο εαυτό του χρησιμοποιώντας τα μοναδικά του ταλέντα και τις δεξιότητές του για την επίτευξη του στόχου. Σε αυτή την περίπτωση, ο στόχος είναι η νίκη καθώς και μια παραγωγική και

διασκεδαστική εκπαιδευτική συνεδρία. Επομένως, απαιτείται ένας αρχηγός-προπονητής (Northouse 2019).

Στο σημείο αυτό είναι ζωτικής σημασίας να επισημανθεί το πολυδιάστατο μοντέλο ηγεσίας στον αθλητισμό του Chelladurai (2006).



**Σχήμα 1:** Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας Chelladurai (2006)

Αυτό το πλαίσιο δημιουργήθηκε για να περιγράψει και να οργανώσει την ηγεσία στον αθλητισμό. Είναι σαφές από αυτή την εικόνα ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των προγενέστερων χαρακτηριστικών και της ηγετικής συμπεριφοράς. Ο βαθμός αυτής της αλληλεπίδρασης καθορίζει πόσο καλά αποδίδουν και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι αθλητές. Υπάρχουν τρεις δυνατότητες, όπως καταδεικνύει το στυλ συμπεριφοράς του ηγέτη. Η απαιτούμενη συμπεριφορά, η πραγματική συμπεριφορά, πώς ενεργεί στην πραγματικότητα ο προπονητής, η πραγματική συμπεριφορά δηλαδή πώς πρέπει να ενεργεί ο αθλητής και πώς θα προτιμούσαν οι αθλητές να ενεργεί ο προπονητής απέναντί τους, η επιθυμητή συμπεριφορά.

Τα χαρακτηριστικά του κάθε ηγέτη υπαγορεύουν τη συμπεριφορά που λειτουργεί καλύτερα γι' αυτόν. Ανάλογα με τις περιστάσεις, οι παράγοντες της κατάστασης υπαγορεύουν τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσει ο ηγέτης. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η ομάδα αποδίδει καλύτερα και είναι πιο επιτυχημένη όσο πιο κοντά είναι η πραγματική συμπεριφορά του προπονητή στη συμπεριφορά του προπονητή που επιθυμούν οι αθλητές για κάθε περίπτωση. Η απόφαση της ηγεσίας που λαμβάνει κάθε προπονητής σε κάθε περίπτωση είναι το μυστικό της επιτυχίας. Όταν οι συνθήκες το απαιτούν, επιλέξτε ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας όταν είναι πιο χαλαρές και οι συνθήκες είναι λιγότερο επείγουσες, χρησιμοποιήστε ένα πιο δημοκρατικό στυλ

ηγεσίας. Όλα αυτά τα στοιχεία πρέπει να συνδυαστούν για την επιτυχία (Chelladurai, 2006).

### **2.3. Ηγεσία και αντισφαίριση**

Το τένις είναι ένα εξαιρετικά μοναδικό άθλημα. Είναι ένα ατομικό άθλημα με μικρή έμφαση στην ομαδική εργασία. Κάθε αθλητής έχει στενή σχέση με τον προπονητή του και τον κοινό στόχο της επιτυχίας. Προκειμένου να αποφύγει τυχόν πιθανούς κινδύνους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην απαγόρευση ενός αθλητή από το άθλημα του τένις, ο προπονητής πρέπει να ηγείται με μεγάλη προσοχή και μπορεί ακόμη και να επιλέξει ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας. Το τένις είναι ένα από τα λίγα παιχνίδια που μπορούν να φιλοξενήσουν παίκτες διαφόρων επιπέδων δεξιοτήτων, ηλικιών και φύλων. Από τα μικρά παιδιά που παίζουν "μίνι τένις" στην προσχολική ηλικία και το νηπιαγωγείο μέχρι το γυμνάσιο και το λύκειο, χρειάζονται προπονητές τένις. Μπορεί κάλλιστα να προπονήσει βετεράνους καθώς και άλλους που είναι ακόμη μεγαλύτεροι σε ηλικία. Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις που ο προπονητής θα χρειαστεί να προπονήσει μια ομάδα που συμμετέχει σε τουρνουά καθώς και μια ομάδα που ενδιαφέρεται για μαζικά αθλήματα και τένις αναψυχής. Ως εκ τούτου, είναι λογικό ότι ένας προπονητής τένις θα πρέπει να είναι σε θέση να τροποποιεί το στυλ ηγεσίας του ανάλογα με τις ανάγκες των ομάδων του (Schubiger, 1993).

Το βέλτιστο στυλ ηγεσίας είναι ένα έργο κεντρικού ηγέτη όταν ένας προπονητής καλείται να διαχειριστεί μια ομάδα που προετοιμάζεται για αγώνες. Πρόκειται για έναν προπονητή που εργάζεται για την επίτευξη του στόχου της ομάδας να κερδίσει, τηρεί αυστηρά το πρόγραμμα προπόνησης και είναι υπεύθυνος για την επιτυχία της ομάδας. Περιστασιακά, θα υπάρχουν διάφορα εμπόδια που θα στέκονται εμπόδιο στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Ένας εργοκεντρικός ηγέτης μπορεί να εμφυσήσει αυτές τις αξίες στους αθλητές του, καθώς είναι γνωστοί για την πειθαρχία και την αφοσίωσή τους στον σκοπό. Δεδομένου ότι ο ίδιος και η ομάδα του έχουν τρομερά κίνητρα για την επίτευξη του στόχου, αυτός ο τύπος ηγεσίας μπορεί πολύ γρήγορα να ξεπεράσει τις προκλήσεις και τις αποτυχίες. (Rahim 1983). Για να το πετύχει αυτό, ο προπονητής πρέπει να δημιουργήσει έναν άρρηκτο δεσμό εμπιστοσύνης με κάθε αθλητή του και να μιλάει με τον καθένα από αυτούς για τυχόν προβλήματα ή ζητήματα που μπορεί να έχουν. Η εμπιστοσύνη είναι το αποτέλεσμα της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η

επιτυχία έρχεται όταν ο αθλητής έχει εμπιστοσύνη στον προπονητή του. Σε καμία περίπτωση ένας ηγέτης δεν πρέπει να ενεργεί καταχρηστικά ή να τρομάζει τους οπαδούς του, διότι κάτι τέτοιο θα έχει τα αντίθετα αποτελέσματα στην αυτοπεποίθησή τους, στο επίπεδο ψυχραιμίας και συγκρότησης και είναι αναπόφευκτο να χάσουν (Schubiger, 1993).

Ένας προπονητής τένις μπορεί περιστασιακά να κληθεί να συνεργαστεί με παιδιά ή ενήλικες που ενδιαφέρονται να παίξουν τένις για διασκέδαση και οι οποίοι θέλουν επίσης να αποκτήσουν λίγη άσκηση και ψυχαγωγία. Ο συμβιβαστικός ηγέτης είναι το στυλ ηγεσίας που θα λειτουργούσε καλύτερα σε αυτή τη συγκεκριμένη κατάσταση. Αφού ολοκληρωθεί το πρόγραμμά τους, ο προπονητής θα φροντίσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες των παικτών αν επιθυμούν περισσότερο παιχνίδι και ανταγωνισμό μεταξύ τους. Αυτή η συνεργασία αποδίδει εξαιρετικά αποτελέσματα, καθώς ο προπονητής τηρεί το πρόγραμμα προπόνησής του, ενώ το προσαρμόζει στις απαιτήσεις των αθλητών. Σε αυτή την περίπτωση, οι αθλητές παρακολουθούν τον αθλητικό σύλλογο για ψυχαγωγία και παιχνίδια. Εξαιτίας αυτού, χρησιμοποιείται συχνά η μέθοδος παιχνιδιού και παραμονής στην προπόνηση, κατά την οποία οι αθλητές μαθαίνουν τεχνική και τακτική μέσω σύντομων παιχνιδιών και ποικίλων αθλητικών εκδηλώσεων, αλλά σπάνια χρησιμοποιείται η τεχνική διδασκαλία του τένις με ώθηση (Olie, 2014).

Όταν ένας προπονητής καλείται να εργαστεί με παιδιά προσχολικής και νηπιακής ηλικίας, είναι ζωτικής σημασίας να συνδυάζει διάφορες φιλοσοφίες ηγεσίας που δίνουν έμφαση στην ανεξαρτησία και το δημοκρατικό πνεύμα. Αυτά τα μικρά παιδιά είναι εξαιρετικά ευαίσθητα και εξακολουθούν να αναπτύσσουν την προσωπικότητά τους. Φυσικά, είναι η πρώτη φορά που έχουν βιώσει την εμπειρία του αθλητισμού. Ο προπονητής επικεντρώνεται κυρίως στη διδασκαλία των βασικών κινητικών δεξιοτήτων των μικρών αθλητών (βάζοντας, τρέχοντας με ισορροπία και βοήθεια), καθώς και στην εισαγωγή τους στην έννοια της προπόνησης του τένις και στην πρώτη τους εμπειρία με το άθλημα. Ο προπονητής-ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει την κατεύθυνση του μαθήματος, παίρνει αποφάσεις ανεξάρτητα και ενίοτε εξηγεί τις αποφάσεις αυτές στα μικρά παιδιά. Ο προπονητής αφήνει συχνά τους νεαρούς αθλητές να επιλέξουν ποιο από τα δύο ή τρία αθλήματα επιθυμούν να παίξουν, όταν αντιλαμβάνεται ότι ήρθε η ώρα να συμμετάσχουν σε κάποιο διαγωνισμό. Οι νεαροί παρατηρούν μια διαφορά, επειδή αισθάνονται πιο υπεύθυνοι και σαν να συμμετέχουν ενεργά στο μάθημα ως αποτέλεσμα αυτής της απόφασης. Αισθάνονται έτσι

επιτυχημένοι και είναι πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί. Καθώς ο προπονητής τους δεν τους δίνει εντολές, αλλά αντίθετα ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανοιχτή επικοινωνία, το αίσθημα εμπιστοσύνης τους προς αυτόν αυξάνεται (Percival, 1971).

**Πίνακας 2:** Κατηγοριοποίηση αθλημάτων με βάση την ωριμότητα των μελών.

	ΧΑΜΗΛΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΑΦΟΣΙΩΣΗ	ΥΨΗΛΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ
ΧΑΜΗΛΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ			X1
ΜΕΤΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	X2		
ΥΨΗΛΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ		X3	X4

Ο Bebeccio υποστηρίζει ότι ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη μιας ομάδας καθοδηγούνται εξαρτάται από το επίπεδο ωριμότητάς τους. Ο πίνακας εμφανίζει τις ικανότητες των αθλητών, ή πόσο καλοί είναι πρακτικά και σε ποιο επίπεδο, ενώ ο οριζόντιος άξονας εμφανίζει την αφοσίωσή τους στον προπονητή τους, ή πόσο εμπνέονται από αυτόν. Οι παίκτες του τένις που δεν είναι πολύ καλοί αισθάνονται ότι χρειάζονται τον προπονητή τους και είναι πολύ αφοσιωμένοι, αφού εξαρτώνται από αυτόν για συμβουλές σχετικά με το πώς να βελτιωθούν. Οι αθλητές με ενδιάμεσες ικανότητες είναι εκείνοι που παίζουν τένις και έχουν κάποιες γνώσεις σχετικά με το άθλημα, αλλά επιδεικνύουν χαμηλή αφοσίωση στον προπονητή λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης. Τέλος, ο Μπεμπέτσος περιγράφει τους αθλητές υψηλής ικανότητας ως παίκτες με εξαιρετική τεχνική και στρατηγικές. Αυτοί μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες: άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση, των οποίων η δέσμευση στον προπονητή είναι μέτρια, και άτομα με υψηλή δέσμευση που είναι ανοιχτά στο να δέχονται ανατροφοδότηση από τον προπονητή και πιστεύουν ότι δεν χρειάζεται να προχωρήσουν (Bebetsos, 2018). Τότε είναι που ο προπονητής τένις αναλαμβάνει να αξιολογήσει το ζήτημα και να επιλέξει την καλύτερη προσέγγιση διαχείρισης που θα λειτουργήσει σε κάθε περίπτωση, θα εμπνεύσει τους αθλητές αντί να τους αποθαρρύνει και θα ενισχύσει την αυτοπεποίθηση και την αφοσίωσή τους. Το μυστικό της επιτυχίας είναι να ταιριάζουν το στυλ ηγεσίας, η προσωπικότητα και η γενικότερη στάση του προπονητή τένις με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των αθλητών (όλων των ηλικιών και επιπέδων). Κάθε σύλλογος θα πρέπει να τηρεί τις ίδιες κατευθυντήριες αρχές. (Βλ πίνακα 2).

### **2.3.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν αθλητικό Σύλλογο Αντισφαίρισης**

Σε έναν όμιλο τένις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα της συνολικής ηγεσίας και απαιτεί εξαιρετική προσοχή. Ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να ξεκινά με τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Εάν απαιτείται μια νέα πρόσληψη για τον αθλητικό σύλλογο, αυτή θα αποφασιστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού. Στις υποχρεώσεις του διευθύνοντος συμβούλου ενός οργανισμού περιλαμβάνεται ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων κάθε εργαζομένου. Είναι πιθανό ένας προπονητής τένις σε έναν αθλητικό σύλλογο τένις να έχει ευθύνες εκτός της προπόνησης, όπως η οργάνωση τμημάτων, η επίβλεψη του εξοπλισμού και η επικοινωνία με τους προμηθευτές, ο προγραμματισμός του χρόνου στο γήπεδο και άλλα. Ο ηγέτης του αθλητικού συλλόγου είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της ορθής ανάθεσης των καθηκόντων. Ως εκ τούτου, πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία για την αποτελεσματική πλήρωση της θέσης όταν απαιτείται νέος υπάλληλος.

Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό να εξηγήσετε διεξοδικά την ακριβή φύση της θέσης, καθώς και τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ευθύνες που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος. Η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να παράσχει ένα οργανόγραμμα, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε αυτές τις περιπτώσεις, καθώς είναι πιθανό να είναι δυνατή η πλήρωση μιας θέσης -ενδεχομένως εσωτερικά- εάν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να χρειαστεί να καταβάλει την προσπάθεια πρόσληψης ενός νέου υπαλλήλου εκτός του οργανισμού. Εξαιτίας αυτού, είναι ζωτικής σημασίας να ενημερωθούν αρχικά οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι για την αναγκαιότητα του νέου ρόλου. Η αναζήτηση νέων υπαλλήλων από το εξωτερικό του οργανισμού αρχίζει όταν η θέση δεν καλύπτεται εσωτερικά (Riemer & Toon, 2001).

Κάθε επιχείρηση, αλλά κυρίως μια αθλητική ομάδα που σέβεται τον εαυτό της, πρέπει να διασφαλίζει ότι κατά την πρόσληψη νέων υπαλλήλων, το ποσοστό των θέσεων με βάση την εθνικότητα και το φύλο καθορίζεται σύμφωνα με την ισχύουσα εργατική νομοθεσία. Για να υπάρχει ποικιλία, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να είναι ούτε άνδρες ούτε αποκλειστικά γυναίκες και δεν πρέπει να υπάρχουν φυλετικές ή εθνοτικές διακρίσεις με βάση την εθνικότητα ή τα δημογραφικά στοιχεία. Υπάρχουν πολλές πηγές υποψηφίων που μπορούν να βρεθούν σε ένα κλαμπ τένις. Είναι γνωστό ότι το

τένις είναι ένα μικρό παιχνίδι και ότι κάθε δήμος και περιοχή στην Ελλάδα έχει τα δικά του γήπεδα. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος εντοπισμού υποψηφίων είναι μέσω προσωπικών συστάσεων, η οποία είναι μια χαλαρή ανταλλαγή πληροφοριών. Οι ουσιαστικές συστάσεις μπορούν να γίνουν είτε από υπαλλήλους του συλλόγου είτε από φίλους που γνωρίζουν κάποιον που ενδιαφέρεται να εργαστεί στον αντίστοιχο κλάδο. Εκτός από τις θέσεις εργασίας στα τοπικά πανεπιστήμια φυσικής αγωγής κάθε τύπου, οι θέσεις εργασίας συχνά ανακοινώνονται και στους σχετικούς ιστότοπους εργασίας. Μια ελαφρώς πιο ασυνήθιστη μέθοδος πρόσληψης ενός νέου ατόμου είναι να μιλήσετε με τον προπονητή τένις σε έναν άλλο σύλλογο. Στην περίπτωση αυτή, ένας εργοδότης προσεγγίζει τον εργαζόμενο-προπονητή που συνήθως εργάζεται σε ένα ανταγωνιστικό σύλλογο τένις και του προσφέρει μια προσφορά. Αυτό δεν συμβαίνει πολύ συχνά. Σε αυτή την περίπτωση, η φήμη του προπονητή είναι αμφίβολη, αλλά εξακολουθεί να αποτελεί μια τακτική αλληλεπίδρασης με μια νέα προοπτική (Vanhala & Dietz, 2019).

Το επόμενο βήμα μετά την προσέγγιση των υποψηφίων είναι να συζητήσετε μαζί τους για την επιλογή του καλύτερου υποψηφίου. Αυτό διαφέρει από τον τρόπο με τον οποίο γίνονται συχνά οι προσλήψεις και οι απολύσεις προσωπικού σε επιχειρήσεις, όπως οι αθλητικοί σύλλογοι τένις. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση ενός αθλητικού συλλόγου τένις, εκτός από τη συνέντευξη ή τη συζήτηση για την καλύτερη γνωριμία με τον εργαζόμενο, απαιτείται αξιολόγηση του προπονητή τόσο στον τομέα της προπόνησης όσο και στα τεχνικά μέρη του τένις. Χρησιμοποιούμε τον όρο "συνέντευξη" για να αναφερθούμε σε μια συζήτηση που περιλαμβάνει ερωτήσεις τόσο από τον εργοδότη όσο και από τον ερωτώμενο. Εκεί, ο εργοδότης πρέπει να συμπεριλάβει όλες τις σχετικές πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των προσόντων, των αναγκών, των καθηκόντων και των προθεσμιών. Ο εργαζόμενος πρέπει ομοίως να περιγράψει λεπτομερώς τις προσωπικές του απαιτήσεις και απαιτήσεις, καθώς και να περιγράψει πλήρως τα προσόντα του. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης αξιολογούνται τόσο η προπονητική επάρκεια όσο και η πρακτική επάρκεια. Σε αυτό το σημείο, ο επικεφαλής προπονητής προγραμματίζει μια συνάντηση με τον υποψήφιο υποψήφιο, ώστε να αλληλεπιδράσουν, να έχουν κάποιες περιστασιακές συζητήσεις και να συμμετάσχουν σε ένα μάθημα τένις για την ηλικιακή ομάδα στην οποία απευθύνεται, ενώ ο επικεφαλής προπονητής παρακολουθεί (Serarslan et al., 2012).



Η ευτυχία και η ικανοποίηση του προσωπικού θα πρέπει να είναι ένα από τα πρωταρχικά και σημαντικότερα μέλημα του ομίλου τένις. Αυτό αναφέρεται τόσο σε χρηματικό όσο και σε γενικότερο επίπεδο. Τα νέα μέλη του συλλόγου πρέπει να κατανοήσουν την αποστολή και το όραμα του οργανισμού στον οποίο εντάσσονται. Θα προσαρμοστούν πολύ πιο γρήγορα και θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων αυτών από μόνα τους, αν έχουν καλύτερη κατανόηση των στόχων. Είναι ζωτικής σημασίας οι εργαζόμενοι να είναι ευτυχισμένοι, και αυτό μπορεί να γίνει είτε μιλώντας για χρήματα, συγκεκριμένα για τη διαφορά μεταξύ αυτού με το οποίο θα ήταν ευτυχισμένοι και αυτού που μπορεί να διαθέσει ο εν λόγω σύλλογος για τη θέση. Εάν ένας σύλλογος τένις δεν μπορεί να παράσχει στον προπονητή την απαραίτητη χρηματοδότηση, είναι εξαιρετικά πιθανό να του παρέχει και πάλι κάποια πλεονεκτήματα. Η ιδιωτική ασφάλιση, ο εξοπλισμός και ο εξοπλισμός τένις, ένα αυτοκίνητο ή ακόμη και ένα καλό πακέτο διακοπών είναι παραδείγματα τέτοιων προνομίων. Με αυτού του είδους τα πλεονεκτήματα, πολλές επιχειρήσεις καλύπτουν το έλλειμμα, αφήνοντας τον εργαζόμενο ικανοποιημένο. Πολλοί εκπαιδευτές στον τομέα της προπόνησης τένις απαιτούν από τους συλλόγους τους να τους παρέχουν πρόσβαση σε σεμινάρια ή ακόμη και εκπαίδευση στις νεότερες τεχνικές προπόνησης τένις. Μακροπρόθεσμα, η ύπαρξη αυτής της κατάρτισης θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει στο υψηλότερο επίπεδο, γεγονός που θα βοηθήσει και τον αθλητικό σύλλογο.

Η επόμενη φάση στη διαδικασία εύρεσης νέων υπαλλήλων, πρόσληψής τους και ενσωμάτωσής τους στην ομάδα ενός αθλητικού συλλόγου τένις είναι η αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, συνιστάται να διεξάγεται αξιολόγηση αφού ο νέος υπάλληλος έχει εργαστεί εκεί για τρεις έως έξι μήνες. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση της παραγωγικότητας και της εξέλιξης του ατόμου, αλλά περιλαμβάνει επίσης την ερώτηση σχετικά με την ικανοποίησή του από τον εργοδότη και το χώρο εργασίας. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σύμφωνα με τους στόχους της ένωσης, την απόδοση του εργαζομένου και τη συνολική συμπεριφορά του (El-Kassar et al., 2021).

Οι όμιλοι τένις πρέπει να λαμβάνουν πολύ σοβαρά και με μεγάλη προσοχή τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Κάθε εργοδότης που εκτιμά την εταιρεία του, τους εργαζομένους του και τους αθλητές του θα προχωρήσει αργά όταν λαμβάνει αποφάσεις επιλογής προσωπικού, προκειμένου να διατηρήσει το επίπεδο των προσφορών του και τη βιωσιμότητά του σε βάθος χρόνου. Ο ακριβής προσδιορισμός

των καθηκόντων κάθε εργαζομένου είναι ζωτικής σημασίας- επιπλέον, η διαδικασία πρόσληψης πρέπει να πραγματοποιείται με τη σωστή σειρά- επιπλέον, η ένταξη του εργαζομένου στην ομάδα και η αξιολόγηση είναι διαδικασίες που δεν πρέπει να παραλείπονται (Doherty & McGraw, 2008).

### **2.3.2. Διαχείριση συγκρούσεων σε Αθλητικό Σύλλογο Αντισφαίρισης**

Δεν μπορούμε να αποφύγουμε τις συγκρούσεις και τις διαφωνίες στην καθημερινή μας ζωή. Μπορεί να υπάρχουν αρκετές συγκρούσεις μεταξύ φίλων, συγγενών και συναδέλφων, καθώς και σε επαγγελματικό επίπεδο. Μιλώντας για σύγκρουση και διαφωνία είναι μια διαδικασία όπου υπάρχουν δύο αντίθετες απόψεις και πρόκειται για μια διαδικασία επικοινωνίας που διακρίνεται από ασυμβατότητα. Η σύγκρουση που προκύπτει στο πλαίσιο ενός συλλόγου τένις μπορεί να έχει εξαιρετικά δυσάρεστες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα του προσωπικού και στη λειτουργία της εταιρείας.

Υπάρχουν πολυάριθμοι παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Οι εργαζόμενοι μπορεί κατά καιρούς να προβαίνουν σε προσωπικές επιθέσεις, προκαταλήψεις και στερεότυπα, γεγονός που είναι εξαιρετικά πιθανό να προκαλέσει δυσαρέσκεια και τελικά σύγκρουση. Οι διαφωνίες σχετικά με τα καθήκοντα που ανατίθενται σε κάθε εργαζόμενο και τον τρόπο με τον οποίο αυτός επιλέγει να τα ολοκληρώσει μπορούν ωστόσο να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Κάθε εργαζόμενος έχει μια μοναδική οπτική για το πόσο καλά εκτελείται μια εργασία- υπάρχουν διάφοροι τρόποι και απόψεις. Επειδή κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές αξίες και απόψεις, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση (Yingshan et al., 2016).

Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν μεταξύ συναδέλφων, μεταξύ διοίκησης και συναδέλφων ή μεταξύ συναδέλφων και αθλητών που είναι πελάτες.

Ο Rahim (1983) προτείνει πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση των συγκρούσεων:

#### **1. Η ενσωμάτωση των στόχων**

Φαίνεται ότι υπάρχει έντονη επιθυμία για την επίτευξη των στόχων αυτής της μεθόδου διαχείρισης συγκρούσεων. Τα δύο μέρη που εμπλέκονται στη σύγκρουση βρίσκονται σε συνεχή, ανοιχτό διάλογο και εργάζονται για την εξεύρεση πρωτότυπων λύσεων στο ζήτημα. Έτσι, ο προσδιορισμός των συγκεκριμένων και ατομικών στόχων καθενός από τα δύο μέρη καθορίζει τον κοινό τους στόχο. Έτσι, η σύγκρουση εξελίσσεται σε στρατηγικό σχεδιασμό κοινών στόχων. Έτσι, αντί να επιβληθεί η άποψη ενός από τα δύο μέρη, η έμφαση δίνεται στην επίτευξη των νέων κοινών στόχων (Rahim 1983).

## **2. Η παραχώρηση**

Σε αυτή την προσέγγιση χειρισμού των συγκρούσεων, η μία από τις δύο πλευρές θέτει σε κίνδυνο τα συμφέροντά της αποχωρώντας από τη διαφωνία. Αυτός ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται περισσότερο για τη διατήρηση μιας ήρεμης εργασιακής ατμόσφαιρας παρά για την επίτευξη των προσωπικών του φιλοδοξιών. Ως εκ τούτου, θυσιάζει τις προσωπικές του επιθυμίες στο βωμό της μείωσης της ενσωμάτωσης των διαφορών (Rahim 1983).

## **3. Η επιβολή**

Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου μια διαφορά διευθετείται με εκτέλεση. Σε αυτή την περίπτωση, η φιλοσοφία της διαπραγμάτευσης είναι η φιλοσοφία του win-lose και όχι του win-win. Συνήθως, αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται για λιγότερο κρίσιμες ανησυχίες, επομένως αυτή η επιλογή δεν θα αλλάξει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά θα απομακρύνει μικρές καθημερινές προκλήσεις. Ορισμένα στελέχη συνήθως χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική επειδή δεν έχουν τα κίνητρα ή το χρόνο να είναι πιο δεκτικοί και αντ' αυτού αποφασίζουν να επιβάλουν και να υποστηρίξουν την επιλογή τους λόγω της θέσης τους (Rahim 1983).

## **4. Η αποφυγή**

Η αποφυγή συγκρούσεων είναι ένα άλλο τυπικό φαινόμενο. Αρκετοί εργαζόμενοι που επιλέγουν να απομονωθούν όταν διαισθάνονται ότι πρόκειται να προκύψει κάποιο πρόβλημα. Ο σκοπός είναι είτε να αναβάλουν αυτή τη συζήτηση που είναι πιθανό να

πυροδοτήσει τη σύγκρουση είτε να μεταφέρουν την επίλυση σε ένα άλλο υψηλότερο επίπεδο ηγεσίας, γεγονός που τη διακρίνει από την προσέγγιση της διαχείρισης παραχωρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση, φαίνεται ότι η διαχείριση της διαφωνίας έχει προτεραιότητα πριν από την αποκόμιση των οφελών της. Το συγκεκριμένο σενάριο περιλαμβάνει ανησυχίες που μπορούν να περιμένουν και δεν θα εμποδίσουν τη φυσιολογική λειτουργία του συλλόγου (Rahim 1983).

## **5. Ο συμβιβασμός**

Η τελική στρατηγική για την επίλυση των συγκρούσεων είναι ο συμβιβασμός. Οι στόχοι των συγκρουόμενων μερών είναι ασύμβατοι μεταξύ τους. Χρησιμοποιείται μια προσέγγιση στη βάση της φιλοσοφίας του δούνα και λαβείν στη λήψη αποφάσεων και καταβάλλεται προσπάθεια να μοιραστούν οι στόχοι (Rahim, 1983).

Ανάλογα με την περίπτωση, κάθε ηγέτης θα διαχειριστεί μια σύγκρουση με διαφορετικό τρόπο. Οι δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική ηγεσία στον επιχειρηματικό κόσμο. Ο προσδιορισμός των τρεχουσών συνθηκών, οι παράγοντες του περιβάλλοντος, ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι και η σοβαρότητα του εκάστοτε ζητήματος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για να μπορέσει ένας ηγέτης να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια σύγκρουση και να επιλέξει το καλύτερο μοντέλο για τη διαχείριση της τεχνικής. Η επιθυμία για συνεργασία είναι χαμηλή όταν οι στόχοι είναι διαφορετικοί, επομένως ο εργοδότης-ηγέτης και το σύνολο του εργατικού δυναμικού πρέπει να αποσαφηνίσουν τους στόχους. Υπάρχει θετική αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργαζομένων στην περίπτωση που όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει σε βάθος τους στόχους, τις αξίες και τις κατευθυντήριες αρχές της εταιρείας και ο ηγέτης έχει διασφαλίσει ότι ο καθορισμός των καθηκόντων κάθε εργαζομένου έχει γίνει σαφής. Ως αποτέλεσμα, υπάρχουν λιγότερες περιπτώσεις διαφορών μεταξύ των διευθυντών της εταιρείας.

Οι συγκρούσεις μπορούν να εκδηλωθούν με διάφορους τρόπους σε έναν όμιλο τένις. Είναι κοινός τόπος ότι οι προπονητές τένις εργάζονται καθημερινά με διάφορες ηλικιακές ομάδες. από μικρά παιδιά προσχολικής ηλικίας και μωρά μέχρι ηλικιωμένους βετεράνους. Οι δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων του ίδιου του προπονητή είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε περίπτωση. Τα παιδιά στη νηπιακή και

προσχολική ηλικία βρίσκονται σε ένα κρίσιμο στάδιο ανάπτυξης της συμπεριφοράς και της προσωπικότητάς τους. Προκειμένου να αποφευχθεί η εμπλοκή των μικρών παιδιών σε μια τέτοια σύγκρουση, οι προπονητές πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί στον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται τις διαφορές μεταξύ αυτής της ομάδας και μεταξύ των προπονητών.

#### **2.4. Σημασία του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν Σύλλογο Αντισφαίρισης**

Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση δεν είναι απλή υπόθεση. Άνθρωποι με εξειδικευμένες γνώσεις επί του θέματος πρέπει να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό, ιδίως στον αθλητικό κλάδο. Για τη βέλτιστη λειτουργία ενός συλλόγου τένις προτείνεται η ύπαρξη ενός τμήματος ή ενός ατόμου που να επικεντρώνεται αποκλειστικά σε αυτό το θέμα. Το ίδιο ισχύει και στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ακριβώς όπως ένας προπονητής τένις έχει τις γνώσεις, την επιστημονική κατάρτιση και τη σχετική έρευνα για να μπορεί να προπονήσει τους αθλητές του, ένας ψυχολόγος έχει τις απαραίτητες μελέτες για να μπορεί να ψυχολογεί τους πελάτες του. Για να είναι επιτυχής σε αυτή τη σταδιοδρομία, το άτομο που θα καλύψει αυτή τη θέση πρέπει να έχει την απαιτούμενη επιστημονική εκπαίδευση και κατάρτιση. Ο ιδανικός υποψήφιος για αυτή τη θέση είναι ένας πτυχιούχος με πτυχίο διοίκησης και διαχείρισης επιχειρήσεων που έχει επιλέξει να ειδικευτεί στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ορισμένες φορές τη θέση του υπεύθυνου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατέχει ο προπονητής. Εάν το άτομο αυτό δεν διαθέτει την απαιτούμενη κατάρτιση, δεν θα είναι σε θέση να κρίνει σωστά και αποτελεσματικά τις καταστάσεις. Ένα άλλο συνηθισμένο σφάλμα είναι ο ιδιοκτήτης του αθλητικού συλλόγου να επιβλέπει τους ανθρώπινους πόρους, ενώ παράλληλα εκτελεί χρέη διευθυντή, προπονητή και γυμναστή. Είναι λογικό ο ηγέτης, ο διευθυντής και ο προπονητής να έχουν πλήρη κατανόηση της κατάστασης των πραγμάτων στον αθλητικό σύλλογο. Ωστόσο, δεν είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό. Τα προαναφερθέντα καταδεικνύουν πώς η κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κοστίσει ακριβά από την άποψη της μειωμένης παραγωγικότητας του προσωπικού και της δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Ο σύλλογος τένις δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και με

επιτυχία εάν τα μέλη του προσωπικού δεν είναι ευχαριστημένα και ικανοποιημένα (Olie et al., 20140). Από την άλλη πλευρά, εάν ο υπεύθυνος είναι διαθέσιμος στο προσωπικό για οτιδήποτε προκύψει στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, το προσωπικό θα είναι πιο ευτυχισμένο και πιο σίγουρο για το χώρο εργασίας του.

### **III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Η παρούσα εργασία ολοκληρώθηκε εκτελώντας βιβλιογραφική ανασκόπηση. Πιο συγκεκριμένα ολοκληρώθηκε εκτενής μελέτη σε άρθρα διατριβές και δοκίμια θέματος που αφορούσαν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση του σε αθλητικούς συλλόγους και συγκριμένα σε αθλητικούς συλλόγους αντισφαίρισης. Έγινε επιλογή, ανάλυση, εξέταση και παράθεση των πηγών που αναζητήθηκαν κυρίως στο διαδίκτυο από τις σελίδες scholar google, pumped και sci-hub. (Δημητρόπουλος, 2004)

### **IV. ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

Από τα παραπάνω είναι απόλυτα κατανοητό ότι ένας αθλητικός σύλλογος για να εξελιχθεί, να συνεχίσει να είναι στην πρώτη επιλογή των πελατών – αθλητών του, πρέπει να ακολουθεί κάποιους άγραφους κανόνες. Βασική προϋπόθεση για την βιωσιμότητα ενός αθλητικού συλλόγου αντισφαίρισης είναι να είναι πολύ προσεκτικός στον τρόπο που θα ηγηθεί ο μάνατζερ, η ο head coach, η ο ηγέτης αυτός ο άνθρωπος ο οποίος διαχειρίζεται το σύλλογο (Carolyn, 1979). Είδαμε ότι τα στυλ ηγεσίας διαφέρουν και ανάλογα την περίπτωση πρέπει να επιλέξει σύμφωνα με όλες τις παραμέτρους και τις συνθήκες τον σωστό τρόπο που θα ηγηθεί στην εκάστοτε κατάσταση. Βασικός πυλώνας της αποτελεσματικής ηγεσίας ενός αθλητικού συλλόγου αντισφαίρισης είναι και η σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού του. Ο τρόπος που πρέπει να γίνεται η επιλογή του προσωπικού, ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων του κάθε εργαζομένου μου αλλά και η αξιολόγηση των εργαζομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα που διευκολύνουν σημαντικά στην σωστή λειτουργία ενός συλλόγου. Εάν είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος εργάζεται με χαρά και διάθεση τότε είναι λογικό

να αποδίδει τα μέγιστα στην εργασία του (Olie, 2014). Δεν είναι λίγες οι φορές που σε μία επιχείρηση αλλά και σε αθλητικό σύλλογο είναι πιθανό να δημιουργηθούν κάποιες συγκρούσεις μεταξύ των προπονητών και της ηγεσίας ή ακόμα και των προπονητών και των αθλητών. Ο τρόπος διαχείρισης τους είναι το κλειδί στην επιτυχία για την σωστή σχέση ηγεσίας εργαζόμενου. Ο ρόλος αυτός του ανθρώπου που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας πολύ σύνθετος και πολυδιάστατος ρόλος. Για τον λόγο αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό την ευθύνη αυτή είναι την αναλαμβάνει έναν άνθρωπος ο οποίος έχει τις αντίστοιχες σπουδές γνώσεις και κατάρτιση (Rahim,1983).

## **V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά από κάθε επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό στον κλάδο του αθλητισμού και συγκεκριμένα στο άθλημα του τένις να διαχειρίζεται σωστά οι άνθρωποι – εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους αθλητές του ομίλου, να είναι επαγγελματίες επαρκώς καταρτισμένοι και γνώστες του αντικειμένου. Το μοντέλο ηγεσίας που θα επιλέξει ο προπονητής να υιοθετήσει κατά τη διάρκεια της προπόνησης μπορεί να διαφέρει ανάλογα τις συνθήκες, τις περιστάσεις και τους αθλητές. Ο υπεύθυνος ενός συλλόγου πρέπει να είναι ένας άνθρωπος ο οποίος να έχει γνώση από διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ώστε να διαχειρίζονται σωστά και αποτελεσματικά και οι πιθανές συγκρούσεις, ή στη συγκεκριμένη θέση να υπάρχει ένας άνθρωπος ο οποίος να είναι γνώστης του συγκεκριμένου κλάδου.

## **VI. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθεί περαιτέρω ο τρόπος με τον οποίο οι προπονητές τένις διαχειρίζονται το στυλ ηγεσίας τους σε σχέση με την ηλικία τους. Ποιες ενέργειες και συμπεριφορές παρουσιάζουν οι άνδρες προπονητές τένις και πώς χειρίζονται οι γυναίκες προπονήτριες τένις τις αντίστοιχες συνθήκες ανάλογα με την ηλικία τους. Η ηγεσία, ιδίως η λήψη αποφάσεων,

είναι ένας τομέας που απαιτεί περισσότερη έρευνα. Ποια πρότυπα χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σε έναν αθλητικό σύλλογο και πώς τα πρότυπα αυτά επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του συλλόγου τένις; Ακόμα, το ίδιο θέμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ερευνηθεί σε διαφορετικά αθλήματα, είτε μεμονωμένα είτε σε ομάδες. Είναι ακόμη δυνατό να συγκριθούν οι προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με βάση το άθλημα και το φύλο του διευθυντή ή του ηγέτη. Η μελέτη άλλων προπονητών από διαφορετικά αθλήματα θα ήταν αρκετά συναρπαστική, επειδή ο προπονητής διαχειρίζεται το τμήμα του κατά τη διάρκεια της προπόνησης.



## VII ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

- Bush T. and Glover, D. (2003) School Leadership: Concepts and Evidence. A Review of Literature Carried out for National College for School Leadership. National College for School Leadership, Nottingham. Scientific Reaserch, an Academic Publisher
- Cardiff Shaun, Brendan McCormack, Tanya McCance, (2018) Aug, Person-centred leadership: A relational approach to leadership derived through action research
- Carolyn Vos Strache09 Jul (1979), Players' Perceptions of Leadership Qualities for Coaches, Pages 679-686
- Carson CM (2005), "A history view of Douglas McGregor's Theory Y", Management Decision ,Vol. 43 No. 3, σσ. 450-460.  
<https://doi.org/10.1108/00251740510589814>
- Chelladurai P., & Saleh, S. D., (1980) Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. Journal of Sport and Exercise Psychology, 2(1), 34-45
- Chelladurai, P., and Quatman, C.C (2005). Leadership and motivation in sports. US Olympic Team. Com, 3.
- Conger J.A. , (1987), Canungo R.N. , Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, Academy of Management Review, τεύχος 12,.
- Doherty Taylor, T., A., & McGraw, P. (2008). Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. New York, NY: Routledge.
- El-Kassar Abdul-Nasser,Manal Yunis,Abdullah Alsagheer,Abbas Tarhini &Alessio Ishizaka (2021) Effect of corporate ethics and social responsibility on OCB: the role of employee identification and perceived CSR significance ORCID Icon, Pages 218-236

- Fiedler F. , A (1997) theory of leadership effectiveness, McGraw-Hill
- Hollander Samuel Technology and Culture, (1966), pp. 121-123 (3 pages),  
Published By: The Johns Hopkins University Press,
- Louman Rodney, (2008) The Psychologist-Manager Journal 185-199,  
DOI:10.1080/10887150801967720
- Lowman RodneyL. Douglas W. Bray (2008): Career and Personal “Life  
Themes” Pages 185-199
- Northouse P. G. (2019) Ηγεσία Θεωρία και Πράξη (8η Έκδοση). Sage  
Publications, Κεφάλαιο 1
- Olie René , Ad van Iterson & Zeki Simsek (10 Dec 2014) When Do CEOs  
Versus Top Management Teams Matter in Explaining Strategic  
Decision-Making Processes? Pages 86-105 Toward an Institutional  
View of Strategic Leadership Effects
- Percival L, (1971). The Coach from the Athlete’s Viewpoint. Proceedings : Art  
and Science of Coaching Symposium. Toronto.
- Rahim, M. Afzalur (1983). A measure of styles of handling interpersonal  
conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368 -  
376. <https://doi.org/10.2307/255985> Journal ArticleDatabase: APA  
PsycInfo
- Riemer H.A, and Toon, K, (2001) Leadership and satisfaction in tennis :  
Examination of congruence, gender, and ability. *Research Quarterly  
for Exercise and Sport*, 72(3), 243-256
- Tabrizi Sahar S , Saeid Pashazadeh, Vajiheh Javani (2021), A Deep Learning  
Approach for Table Tennis Forehand Stroke Evaluation System Using  
an IMU Sensor
- Schubiger S.P. (1993). Perceived and preferred coach leader behaviors of high  
school and college football players. Unpublished master’s thesis,  
Springfield College.

- Serarslan Unlva, C., , M.Z., Yamaner, F., & Sahin, S. , (2012). Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises. *Social and Behavioral Sciences*, 46(12), 4808-4812. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.06.339
- Vanhala Mika &Graham Dietz (2019) How Trust in One’s Employer Moderates the Relationship Between HRM and Engagement Related Performance Pages 23-42
- Yingshan Bao, Fangwei Zhu, Yue Hu, Ning CuiApril (2016) The Research of Interpersonal Conflict and Solution Strategies

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Αθαναηλίδης (2020), Ηγεσία και καθοδήγηση, Δημοκρήτιο Πανεπιστήμιο Θράκης
- Δημητρόπουλος, E., (2004). Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας.
- Μπεμπέτσιος (2018), Ηγεσία στον Αθλητισμό, Δημοκρήτιο Πανεπιστήμιο Θράκης
- Χυτήρης Λεωνίδας, ,(1996) «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Interbooks,σελ 244.