

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ
Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Επιμέλεια: Κωνσταντίνος Βασιλείου
Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Α. Πολλάλης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική
και Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2022

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM
IN ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**THE DIFFERENT TYPES OF LEADERSHIP IN SPORTS
MANAGEMENT AND THE ROLE OF GENDER
DIVERSITY
THE CASE STUDY OF GREECE**

**By
Constantine Vasileiou**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, June 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η Διπλωματική Εργασία που καταθέτω για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς από το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης με τίτλο: Οι Διαφορετικοί ρόλοι της ηγεσίας στο αθλητικό κίνημα και ο ρόλος της Διαφορετικότητας των φύλων, Η μέτρηση Περιπέυσης της Ελλάδας έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και δεν έχει υποβληθεί, ολόκληρη ή μέρος της, αλλά ούτε και εγκριθεί στα πλαίσια κάποιου άλλου Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών της Ημεδαπής ή της Αλλοδαπής ή ακόμα και προγράμματος προπτυχιακού επιπέδου σπουδών.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι όλες οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα και χρησιμοποίησα για την εκπόνηση της Διπλωματικής Εργασίας μου αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στον συγγραφέα τους, στον εκδοτικό οίκο, καθώς επίσης και στις πηγές που χρησιμοποίησα από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή/φοιτήτριας..... ΚΗΣ
Όνοματεπώνυμο..... Κωνσταντίνος Βασιλείου
Ημερομηνία..... 26/10/2022

Στην οικογένειά μου
που είναι δίπλα μου
σε κάθε μου προσπάθεια.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή μου Ιωάννη Πολλάλη για τη στήριξή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, όλες τις συμμετέχοντες στην έρευνα, με σκοπό να προσθέσουμε όλοι μαζί ένα ακόμα λιθαράκι ώστε να διαμορφωθεί ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για όλους μας . Τέλος, την οικογένειά μου που στέκεται αρωγός σε κάθε μου προσπάθεια.

Οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ και ο ρόλος της διαφορετικότητας των φύλων, Η μελέτη περίπτωσης της Ελλάδας

Σημαντικοί όροι: Αθλητικό Μάνατζμεντ, Ηγεσία, Στυλ Ηγεσίας, Γυναικεία Ηγεσία, Έμφυλες Διακρίσεις, Ισότητα των Φύλων

Περίληψη

Οι τύποι ηγεσίας που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση του αθλητισμού παίζουν σημαντικό ρόλο στην βιωσιμότητα και την επίτευξη των στόχων του εκάστοτε οργανισμού/ φορέα ή εταιρείας. Με το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας και την σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί η ευημερία και η εύρυθμη λειτουργία αυτών. Για την επίτευξη των παραπάνω αποτελεσμάτων σημαντική θεωρείται η ισότητα των φύλων στον εργασιακό χώρο του αθλητισμού αλλά και η εξάλειψη των προκαταλήψεων/στερεοτύπων και των ρατσιστικών αντιλήψεων σε βάρος του γυναικείου φύλου.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνώνται οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ και ο ρόλος της διαφορετικότητας των φύλων για την περίπτωση της Ελλάδας. Στο πρώτο μέρος γίνεται επιστημονική προσέγγιση του θέματος με βάση τις ήδη υπάρχουσες βιβλιογραφικές πηγές. Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιείται έρευνα σχετικά με τους διαφορετικούς τύπους ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ και την διαφορετικότητα των φύλων όσον αφορά την περίπτωση της Ελλάδας. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να προσπαθήσει να συνδέσει το θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας, την ισότητα των φύλων και τις διακρίσεις που υφίστανται οι γυναίκες στον εργασιακό χώρο του αθλητισμού στην χώρα μας. Τέλος, παρουσιάζονται οι προτάσεις προκειμένου να καταπολεμηθούν οι ανισότητες απέναντι στο γυναικείο φύλο και ο ρατσισμός που υφίστανται και να προαχθεί η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων.

The different types of leadership in sports management and the role of gender diversity, The case study of Greece

Keywords: Sports Management, Leadership, Leadership Styles, Women's Leadership, Gender Equality, Gender Diversity,

Abstract

The types of leadership, operating in sports administration, have an important role in gaining sustainability and achieving the goals of each organization or company. With the appropriate leadership model and proper management of human resources, prosperity and smooth functioning can be achieved. To achieve the above results, gender equality in the workplace of sports is considered important, as well as the examination of prejudices/stereotypes and racist perceptions against women.

In this thesis, we investigate the different types of leadership in sports management and the role of gender diversities in Greece. The first part is a scientific approach to the subject based on the existing bibliographic sources. In the second part, research is carried out about the different types of leadership in sports management and gender diversity, specifically in Greece. The purpose of the following thesis is to try to find the connection between the theoretical background of the subject and the research carried out. Through the research carried out, valuable conclusions are drawn regarding leadership models, gender equality and the discrimination faced by women in the sports workplace in our country. Finally, the proposals are presented to fight the inequalities against the female gender and the existing racism and to promote equality between the two sexes.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο Το αθλητικό μάνατζμεντ.....	vii
1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Η έννοια του μάνατζμεντ.....	1
1.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης.....	2
1.3.1. Ο προγραμματισμός.....	3
1.3.2. Η οργάνωση.....	3
1.3.3. Η ηγεσία.....	4
1.3.4 Έλεγχος.....	4
1.3.5.Συντονισμός.....	4
1.3.6. Στελέχωση.....	5
1.4. Η διοίκηση στις αθλητικές οργανώσεις.....	5
1.5. Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον αθλητισμό.....	8
1.6. Ανακεφαλαίωση.....	11
Κεφάλαιο 2 : Η ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς.....	Error! Bookmark not defined.
2.1. Εισαγωγή.....	12
2.2. Η σημασία της ηγεσίας.....	12
2.3. Ηγεσία και Μάνατζμεντ.....	14
2.4. Τύποι και μοντέλα ηγεσίας.....	15
2.5. Τα μοντέλα ηγεσίας.....	18
2.5.1. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών.....	18
2.5.2. Θεωρίες συμπεριφορών.....	20
2.5.3. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της κατάστασης.....	22
2.6. Οι θεωρίες της ηγεσίας.....	24
2.7. Ανακεφαλαίωση.....	25
Κεφάλαιο 3ο: Οι Διαφορετικοί Τύποι Ηγεσίας στον Αθλητισμό.....	26
3.1.Εισαγωγή.....	26
3.2. Τύποι ηγεσίας στον αθλητισμό.....	26
3.3. Ανακεφαλαίωση.....	30
Κεφάλαιο 4 : Ηγεσία και γυναίκα.....	31
4.1. Εισαγωγή.....	31
4.2.. Η γυναίκα στην ηγεσία.....	31
4.3 Τρόποι προώθησης της γυναικείας ηγεσίας.....	40
4.4. Ανακεφαλαίωση.....	41
Κεφάλαιο 5ο: Ο Ρόλος της Γυναίκας στο Αθλητικό Μάνατζμεντ.....	42
5.1. Εισαγωγή.....	42
5.2. Η γυναικεία ηγεσία στον αθλητισμό.....	42
5.3.. Εμπόδια ανέλιξης των γυναικών στους αθλητικούς οργανισμούς.....	51
5.4. Ανακεφαλαίωση.....	53

Κεφάλαιο 6ο: Ο Ρόλος της Διαφορετικότητας των Φύλων και η Ισότητα των Φύλων στην Διοίκηση Αθλητισμού.....	55
6.1. Εισαγωγή.....	55
6.2.. Η κατασκευή του φύλου.....	55
6.3. Τα έμφυλα στερεότυπα.....	57
6.4. Γυναίκες και «γυάλινη οροφή».....	58
6.5. Οι γυναίκες στο αθλητικό μάνατζμεντ και τα έμφυλα στερεότυπα.....	59
6.6. Ανακεφαλαίωση.....	63
Κεφάλαιο 7ο: Η μελέτη περίπτωσης της Ελλάδας.....	65
7.1. Εισαγωγή.....	65
7.2. Επιλογή μεθόδου έρευνας.....	65
7.3. Μεθοδολογία έρευνας.....	65
7.4. Περιορισμοί της έρευνας.....	66
7.5. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	66
7.5.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	67
7.5.2 Ηγεσία και τρόποι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	69
7.5.3. Ο ρόλος της διαφορετικότητας των φύλων και οι διακρίσεις κατά των γυναικών στον χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης του αθλητισμού.....	70
7.5.4 Η έμφυλη βία στον χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης αθλητισμού.....	76
7.6. Ανακεφαλαίωση.....	79
Κεφάλαιο 8ο: Συμπεράσματα, προτάσεις και μελλοντικές προεκτάσεις.....	80
8.1. Εισαγωγή.....	80
8.2. Συμπεράσματα.....	80
8.3. Προτάσεις.....	81
8.4. Μελλοντικές Προεκτάσεις.....	83
8.5. Ανακεφαλαίωση.....	83
Βιβλιογραφία.....	84

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 7.1. :	Σελίδα 67
Πίνακας 7.2. :	Σελίδα 68
Πίνακας 7.3. :	Σελίδα 68
Πίνακας 7.4. :	Σελίδα 69
Πίνακας 7.5. :	Σελίδα 69
Πίνακας 7.6. :	Σελίδα 70
Πίνακας 7.7. :	Σελίδα 70
Πίνακας 7.8. :	Σελίδα 71
Πίνακας 7.9. :	Σελίδα 71
Πίνακας 7.10. :	Σελίδα 72
Πίνακας 7.11. :	Σελίδα 72
Πίνακας 7.12. :	Σελίδα 73
Πίνακας 7.13. :	Σελίδα 73
Πίνακας 7.14. :	Σελίδα 74
Πίνακας 7.15. :	Σελίδα 74
Πίνακας 7.16. :	Σελίδα 75
Πίνακας 7.17. :	Σελίδα 75
Πίνακας 7.18. :	Σελίδα 76
Πίνακας 7.19. :	Σελίδα 76
Πίνακας 7.20. :	Σελίδα 77
Πίνακας 7.21. :	Σελίδα 77
Πίνακας 7.22. :	Σελίδα 78

Εισαγωγή

Ο αθλητισμός απασχολεί πολύ ενεργά πάρα πολλούς ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο ενώ παράλληλα μία μεγάλη πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού συμμετέχει και παράλληλα παρακολουθεί πολλά αθλητικά συμβάντα. Καθώς ο αθλητισμός είναι τόσο διαδεδομένος είναι λογικό πως η εξέλιξή του από μία ερασιτεχνική απασχόληση σε μία σημαντική βιομηχανία έχει οδηγήσει σε αλλαγές τόσο στην παραγωγή όσο και στην κατανάλωση και τη διαχείριση των αθλητικών εκδηλώσεων αλλά και των οργανώσεων οι οποίες πραγματοποιούνται σε ερασιτεχνικά αλλά και σε επαγγελματικά επίπεδα. Υπάρχουν χώρες οι οποίες αναφέρονται ως αναδυόμενες οικονομίες και θεωρούν τον αθλητισμό ως ένα μέσο το οποίο θα μπορούσε να προωθή στις επενδύσεις σε υποδομές καθώς επίσης και την εικόνα των χωρών προκειμένου να τονωθεί το εμπόριο ο τουρισμός και οι επενδύσεις αλλά παράλληλα να τονωθεί και υπερηφάνεια των πολιτών τους. Η διαχείριση των αθλητικών οργανώσεων αφορά την εφαρμογή στρατηγικών και τεχνικών οι οποίες είναι διαδεδομένες στην πλειοψηφία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι μάνατζερ στον αθλητικό χώρο έχουν σαν βασικό σκοπό τη συμβολή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό και τη δημιουργία αθλητικών γεγονότων ενώ παράλληλα μπορούν να διαχειριστούν έναν πολύ μεγάλο αριθμό ανθρώπινων πόρων οι οποίοι είναι είτε άμισθοι είτε έμμισθοι ενώ ακόμα αρμοδιότητα τους

είναι οι συμφωνίες και η ανεύρεση χορηγιών και η χρήση της εικόνας των ομάδων ή των αθλητών. Η παγκοσμιοποίηση ήταν αυτή η οποία έδωσε τεράστια ώθηση στο να δρομολογηθούν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται ο αθλητισμός αλλά και τα πρότυπα της κατανάλωσης του αθλητικού προϊόντος. Ο τρόπος με τον οποίον ενοποιήθηκαν οι οικονομίες του κόσμου κατάφερε να ανοίξει δίαυλος επικοινωνίας ενώ παράλληλα επέτρεψε και έκανε δυνατή την επικοινωνία ανάμεσα στους παραγωγούς και τους καταναλωτές αθλητικού προϊόντος με μεγάλη ταχύτητα καθώς ο αθλητισμός ήταν ένας από τους τομείς, που ευνοήθηκαν ιδιαίτερα από την παγκοσμιοποίηση. Ο τρόπος με τον οποίον παρακολουθούνται τα αθλητικά γεγονότα και οι εκδηλώσεις άλλαξε και έδωσε τη δυνατότητα σε ένα τεράστιο κοινό να έχει πρόσβαση μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του Internet σε αθλητικές εκδηλώσεις οι οποίες διεξάγονται στην άλλη μεριά του κόσμου(Chalip et al.,2017). Η παγκόσμια αθλητική αγορά αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα ατόμων και οργανισμών. Ο ρόλος της διαχείρισης του αθλητισμού στην ομαλοποίηση της παραγωγής, κατανάλωσης και διαχείρισης αθλητικών γεγονότων είναι κρίσιμος. Ο αθλητισμός θεωρείται ως μέσο για την επίτευξη ενός στόχου από τις κυβερνήσεις των περισσότερων χωρών. Τα διοικητικά όργανα θεωρούν ευθύνη τους να εφαρμόζουν νόμους και κανονισμούς που προωθούν ή ρυθμίζουν αθλητικές διοργανώσεις.

Καθώς η αθλητική αγορά έχει γεμίσει με πολλά πρόσωπα και γεγονότα οι μάνατζερ ή οι διαχειριστές των αθλητικών γεγονότων έχουν σαν σκοπό να καταφέρουν να διαμορφώσουν μία εξειδικευμένη ανάγκη στον κόσμο και να κατανοήσουν το αθλητικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Οι αρχές του αθλητικού μάνατζμεντ μπορούν να βοηθήσουν στην κοινωνικοποίηση των τρόπων με τους οποίους τα αθλητικά γεγονότα και κατ' επέκταση τα αθλητικά προϊόντα παράγονται και καταναλώνονται και διαχειρίζονται. Η σημασία του αθλητικού μάνατζμεντ είναι μεγάλη καθώς οι περισσότερες εθνικές κυβερνήσεις θεωρούν τον αθλητισμό ένα δίαυλο προκειμένου να προωθηθεί το εθνικό ιδεώδες και να ενισχυθεί ο κοινωνικός ιστός. Για παράδειγμα στην περίπτωση της ανατολικής Γερμανίας ο αθλητισμός έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση του εθνικού ιδεώδους. Καθώς λοιπόν το αθλητικό μάνατζμεντ είναι όλο και περισσότερο αναγνωρισμένο οι κυβερνήσεις διεθνώς αντιλαμβάνονται και τη σημασία του αλλά και το ρόλο που παίζει στον αθλητισμό γενικότερα. Συγκεκριμένα το θέμα της οργάνωσης του αθλητισμού αφορά όχι μόνο όσους ασχολούνται με κάποιο άθλημα αλλά ολόκληρη την κοινωνία καθώς μπορεί να αποδώσει οφέλη τα οποία μπορούν να καρπωθούν από Ολόκληρο το κοινωνικό

σύνολο. Η ηγεσία στο αθλητικό μάνατζμεντ είναι επίσης άλλος ένας τομέας ο οποίος θα εξεταστεί στην εργασία αυτή καθώς δείχνει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η παρακίνηση στα πλαίσια των αθλητικών οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΤΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Εισαγωγή

Η μελέτη του αθλητικού μάνατζμεντ είναι πλέον μια ξεχωριστή ακαδημαϊκή επιστήμη που βασίζεται στη φιλοσοφία του μάνατζμεντ. Η θεωρία και η βιβλιογραφία για τη διοίκηση χρησιμεύουν ως βάση για τις ιδέες και τις πρακτικές του. Αυτή η ενότητα θα συζητήσει τις γενικές αρχές διαχείρισης που σχετίζονται με αυτήν τη μελέτη, καθώς και οποιεσδήποτε πιο εξειδικευμένες έννοιες ειδικά για τη διαχείριση του αθλητισμού που θα μπορούσαν να βρεθούν εκεί.

1.2. Η έννοια του μάνατζμεντ

Ξεκινώντας, πρέπει να ειπωθεί πως λέξη «οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» χρησιμοποιείται για να αναφερθεί στον όρο «μάνατζμεντ». Όλες οι πράξεις που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη διοίκηση μιας επιχείρησης, δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού, αναφέρονται ως διοίκηση ή αλλιώς μάνατζμεντ. Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και ο έλεγχος ενός μεμονωμένου προγράμματος περιλαμβάνονται σε αυτές τις εταιρικές ή μη κυβερνητικές εργασίες (Harvard Business School Press, 2004). Στην βιβλιογραφία, ο όρος «μάνατζμεντ» αποκαλείται άλλοτε «διοίκηση» και άλλοτε «διαχείριση», αποδεικνύοντας ότι η έννοια του όρου δεν έχει ενσωματωθεί απόλυτα στα ελληνικά. Σύμφωνα με τον Mackenzie (1969), οι δύο έννοιες είναι διακριτές στο ότι η διαχείριση αναφέρεται στην επίτευξη στόχων και η διοίκηση αναφέρεται σε ένα άτομο που ηγείται και έχει να κάνει με την εκτελεστική εξουσία. (Τερζίδης, 2004). Η Πετρίδου (2001) χρησιμοποιεί εναλλακτικά τους όρους «διαχείριση» και «διοίκηση» για να αναφερθεί σε διάφορους τομείς διαχείρισης. Στην αναζήτηση ενός ακριβούς ορισμού του μάνατζμεντ, μπορεί να ανακαλύψουμε ένα ευρύ φάσμα συγγραφέων, οι οποίοι συμφωνούν όλοι στη συνολική ιδέα, αλλά και δίνουν έμφαση σε ξεχωριστά χαρακτηριστικά και ενέργειες της διοίκησης. Δεν υπάρχουν ορισμοί που να ικανοποιούν τόσο τους επιστήμονες όσο και τους διαχειριστές αγοράς, επομένως η εύρεση ενός μπορεί να είναι δύσκολη (Πετρίδου, 2001). Για παράδειγμα, ο καθηγητής Σπύρος Ζευγαρίδης διαπίστωσε ότι οι φράσεις Διοίκηση και Μάνατζμεντ χρησιμοποιούνται συνήθως

εναλλακτικά λόγω της ομοιότητάς τους μεταξύ τους στα ελληνικά και στα αγγλικά. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ελληνική λέξη για τη «διαχείριση» (Διοίκηση) χρησιμοποιείται συχνά εναλλακτικά με τη λέξη «μάνατζμεντ» (Ζευγαρίδης, 1972). Ο όρος «διοίκηση» αναφέρεται σαν ένας όρος ομπρέλα που περιλαμβάνει τόσο τη διαχείριση όσο και την ίδια τη διοίκηση. Ένα παράδειγμα διαχείρισης είναι η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και λήψης αποφάσεων σε σχέση με τις έννοιες της επιστήμης της διαχείρισης. Ωστόσο, το μάνατζμεντ είναι ένας από τους ρόλους της Διοίκησης που εστιάζει στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Γιαλέλης, 2011).

Οι ορισμοί του μάνατζμεντ που μεταβλήθηκαν όλα αυτά τα χρόνια, καθώς και ορισμένα παραδείγματα για το πώς εξελίχθηκε ο όρος, περιλαμβάνουν τους εξής ορισμούς:

Το μάνατζμεντ θεωρείται πώς είναι η πρακτική για να επιτευχθούν ικανοποιητικά αποτελέσματα μέσω τρίτων σύμφωνα με τους Ζώης και Γαρουφάλης, 2008. Ένας ακόμα ορισμός αναφέρει πώς το σύνολο των διαδικασιών των λειτουργιών και του ελέγχου διαμέσου των οποίων μπορεί να εξασφαλιστεί η οργάνωση και η κατεύθυνση μιας ομάδας έχοντας σαν σκοπό να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα ονομάζεται μάνατζμεντ. Ενώ ο ορισμός που δίνει η Πετρίδου (2011) για το μάνατζμεντ αναφέρει πως είναι η προσπάθεια των ατόμων οι οποίοι ανήκουν σε μία ομάδα να επιτευχθούν καθορισμένους στόχους διαμέσου του προγραμματισμού της οργάνωσης της ηγεσίας και του ελέγχου.

1.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001), η διοίκηση είναι η πρακτική της εργασίας και της συνεργασίας με ανθρώπους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών για μια εταιρεία. Ως αποτέλεσμα, οι διευθυντές υποστηρίζονται από μια σειρά από ρόλους που επιφορτίζονται με το συντονισμό των προσπαθειών των ανθρώπων που κάνουν πραγματικά τη δουλειά. Σύμφωνα με την Πετρίδου Ε. (2001), αυτές οι λειτουργίες είναι γνωστές ως «Λειτουργίες Διοίκησης» στην ξενόγλωσση έκδοσή τους και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Τον προγραμματισμό
- Την οργάνωση
- Τη στελέχωση

- Την ηγεσία
- Τον έλεγχο
- Το συντονισμό

1.3.1. Ο προγραμματισμός

Η διαδικασία προγραμματισμού περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για το τι, πότε, πώς και ποιος θα εκτελέσει μια εργασία. Ο προγραμματισμός, σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell (1968), χρησιμεύει ως γέφυρα ανάμεσα στο πού βρίσκεται ένας οργανισμός σήμερα και στο πού θέλει να είναι στο μέλλον. Ως μέρος του σχεδιασμού ορισμένοι μελετητές το θεωρούν ένα μείγμα τιμολόγησης, μάρκετινγκ και στρατηγικής παράδοσης, καθώς και έννοιες που εξυπηρετούν τους ατομικούς ή συλλογικούς στόχους των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας εταιρείας (Σαλαβού, 2010). Ο Τσακλάγανος (2000) υπογραμμίζει ότι η Διοίκηση Μάρκετινγκ λειτουργεί είτε τροποποιώντας είτε μειώνοντας την αυξανόμενη ζήτηση, βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού των σκοπών και των στόχων μιας επιχείρησης.

1.3.2 Η οργάνωση

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην κατανομή των ευθυνών μεταξύ μιας ομάδας ατόμων που εργάζονται για έναν κοινό στόχο. Η εταιρεία ή ο οργανισμός απαριθμεί τη σχετική αρχή, τα κατάλληλα εργαλεία και την απαραίτητη εκπαίδευση-πληροφόρηση για κάθε εργαζόμενο με βάση τις εργασίες και τις υποχρεώσεις του (Ζώης και Γαρουφαλής, 2008). Σύμφωνα με τους Savalou και Kyriakidou (2010), η οργανωτική δομή μιας εταιρείας μπορεί να οριστεί ως ο καταμερισμός της εργασίας και ο σχεδιασμός της δομής του ομίλου προκειμένου να εκπληρώσει έναν ή πολλούς στόχους. Ακολουθούν οι θεμελιώδεις οργανωτικές έννοιες που πρέπει να τηρεί κάθε επιχείρηση ή οργανισμός για να πετύχει: Οι δραστηριότητες ή οι εργασίες που έχουν παρόμοιες ιδιότητες ομαδοποιούνται, περιλαμβάνουν μια οπτική αναπαράσταση της δομής του οργανισμού και των σχέσεων εξουσίας, όπως ένα οργανόγραμμα. Η κουλτούρα της εταιρείας σε σχέση με τον συγκεκριμένο τομέα καθηκόντων ή επίβλεψης του επόπτη. Όσον αφορά το προσωπικό, αυτή είναι η λειτουργία που επιλέγει ειδικευμένα άτομα για να στελεχώσουν ορισμένες θέσεις σε μια εταιρεία ή οργανισμό. Δεν πρόκειται μόνο για την πρόσληψη ενός

εργαζομένου για έναν συγκεκριμένο ρόλο, αλλά και για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την επιβράβευση ή/και την προώθησή του στο χώρο εργασίας. Έχει ονομαστεί «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» και αφορά την στελέχωση και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

1.3.3. Η ηγεσία

Η ηγεσία, σύμφωνα με τον Magliveras (1997), έχει να κάνει με την παροχή κινήτρων στους άλλους να αποδώσουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας εταιρείας χωρίς να προκαλείται δυσαρέσκεια είτε από την πλευρά της διοίκησης είτε από το εργατικό δυναμικό. Αυτή είναι η συνάρτηση που μετράει και συγκρίνει τα αποτελέσματα μιας εργασίας χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μοντέλα και κριτήρια απόδοσης για να ανιχνεύσει τυχόν αποκλίσεις καθώς και τις αιτίες τυχόν διαφορών, σύμφωνα με τον Gibson (2001)

1.3.4 Έλεγχος

Είναι σημαντικό τα στελέχη να ενημερώνονται τακτικά για την πρόοδο της ομάδας τους μέσω ενός συστήματος πληροφοριών προόδου και να φιλτράρουν τα ευρήματα για τον εντοπισμό παραλείψεων και αποκλίσεων. Τέλος, υπάρχει μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ των φράσεων "σχεδιασμός" και "έλεγχος" επειδή αναφέρονται σε αλληλεξαρτώμενες συναρτήσεις. Με τον έλεγχο, δίνονται στους ηγέτες πληροφορίες για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μιας εταιρείας, επιτρέποντάς τους να αναθεωρήσουν και να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους (Μανιάτης, 2005).

1.3.5. Συντονισμός

Ο συντονισμός αφορά πρωτίστως τις προαναφερθείσες πέντε λειτουργίες οι οποίες θα εκτελούνται από τα στελέχη στον κατάλληλο χρόνο και τόπο. Ο συντονισμός, σύμφωνα με ορισμένους εμπειρογνώμονες διαχείρισης, είναι η έκτη λειτουργία διαχείρισης. Είναι πιο σωστό να δούμε τον συντονισμό ως τον πυρήνα της διαχείρισης με την έννοια ότι καθεμία από τις πέντε

δραστηριότητες διαχείρισης είναι βασικά μια δραστηριότητα που συμβάλλει στον συντονισμό, παρά μια ξεχωριστή λειτουργία.

1.3.6. Στελέχωση

Στόχος της στελέχωσης είναι η εύρεση των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των θέσεων της εταιρείας. Η λέξη "κατάλληλη" είναι το πιο σημαντικό μέρος αυτής της πρότασης. Η εύρεση του κατάλληλου προσωπικού δεν σημαίνει ότι έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία στελέχωσης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει θέματα όπως η προώθηση, η αξιολόγηση και η εκπαίδευση.

1.4. Η διοίκηση στις αθλητικές οργανώσεις

Σύμφωνα με τη θεωρία των ανοιχτών συστημάτων, το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών μπορεί να επηρεάσει το εσωτερικό τους περιβάλλον. Έχει άμεσο αντίκτυπο στους πόρους, τους στόχους και τη δομή ενός συστήματος, καθώς και στα άτομα που εντάσσονται σε αυτό (Doherty, 1998). Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και η ταχύτητα των αλλαγών στο σημερινό περιβάλλον σημαίνει ότι οι ηγέτες των σύγχρονων επιχειρήσεων πρέπει να αντιμετωπίσουν μια ολοένα και πιο δύσκολη πρόκληση. Για να διατηρήσουν την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητά τους, οι εταιρείες πρέπει να εγγυηθούν ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες διαχειρίζονται και εκτελούνται σωστά. Δεν μπορεί να υπάρχει χώρος για εφησυχασμό όταν πρόκειται για στρατηγική και απόδοση σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με το παράδειγμα διαχείρισης υψηλών επιδόσεων, οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εφαρμόσουν το σχέδιο της εταιρείας και να αποδώσουν στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο (Jeston, 2008).

Οι διευθυντές μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τα σημερινά στίλ, τις ικανότητες και τις διαδικασίες διαχείρισης σε μια νέα προσέγγιση προκειμένου να επιτύχουν την απαραίτητη οργανωτική αποτελεσματικότητα προκειμένου να εφαρμόσουν αυτό το σχέδιο βελτίωσης. Οι αθλητικοί οργανισμοί, όπως οι ομάδες και τα πρωταθλήματα, δεν εξαιρούνται από αυτόν τον

κανόνα. Η απόδοση ενός αθλητικού συλλόγου θα μειωθεί εάν δεν μπορέσει να καινοτομήσει και να υιοθετήσει νέες μεθόδους διαχείρισης, κάτι που θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του συλλόγου στον αγωνιστικό χώρο. Ένα νέο στυλ διαχείρισης θα πρέπει να επιτρέπει στους διευθυντές που δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες να αποκτήσουν εμπειρία και κατάρτιση. Ως εκ τούτου, σε αυτά τα άτομα θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση διαχείρισης ή ατομική καθοδήγηση σε κατάλληλες δεξιότητες και εξειδίκευση. Πρέπει να διδαχθούν την αυτοπειθαρχία, την επιμονή και την αφοσίωση στα επιτεύγματα ως μέρος της εκπαίδευσής τους (Jeston, 2008). Η καινοτομία θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως κρίσιμη για την επιτυχία ενός οργανισμού, ωστόσο πολλά εμπόδια την εμποδίζουν να είναι όσο αποτελεσματική πρέπει. Για παράδειγμα, η βραχυπρόθεσμη συγκέντρωση, η έλλειψη πόρων και τα αδόμητα διοικητικά κίνητρα για βραβεία καινοτομίας ήταν από τα πιο κοινά εμπόδια σε μια έρευνα σε 550 επιχειρήσεις. Κατέστη σαφές στους εργαζομένους ότι οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης καινοτομίας της εταιρείας δεν ήταν συντονισμένες, αλλά μάλλον διασκορπισμένες, γεγονός που δυσκόλεψε τις εταιρείες να ανταποκριθούν στις προαναφερθείσες σημαντικές προκλήσεις. Ως αποτέλεσμα, οι μάνατζερ έχουν να διαδραματίσουν έναν ολοένα και πιο κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση ότι οι επιχειρήσεις διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους μέσω ολιστικών πρωτοβουλιών καινοτομίας. Υπάρχει ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης και της οργανωτικής απόδοσης σύμφωνα με την έρευνα των Combs, Liu, Hall και Ketchen (2006).

Το Model Process - People Synergy Model, που καθιερώθηκε από τον Jeston (2008) δείχνει ότι είναι απαραίτητες δύο μορφές εκτέλεσης για να επιτευχθεί ένα σχέδιο ανώτερης διοίκησης αποδόσεων. Στο πρώτο είδος, οι διαχειριστές χαρτοφυλακίου ή προγραμμάτων είναι υπεύθυνοι για την παράδοση του έργου, το οποίο περιλαμβάνει το σχεδιασμό ενός προγράμματος επιχειρηματικής βελτίωσης που θα έχει από αντίκτυπο στον οργανισμό. Δεύτερον, υπάρχει η πραγματική υλοποίηση της διαδικασίας, η οποία συνδέεται με τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι και οι αρμοδιότητες κατανέμονται μέσα σε μια εταιρεία, καθώς και στον τρόπο που η τεχνολογία χρησιμοποιείται σε τέτοιους οργανισμούς (Jeston, 2008). Παρά τα πλεονεκτήματα των μεθόδων υψηλής απόδοσης, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι αυτές οι πολιτικές μπορεί να έχουν ακούσιες αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους. Η βιβλιογραφία για το θέμα της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και

προσωπικής ζωής γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη. Οι διευθυντές ενδιαφέρονται περισσότερο να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν μια ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής. Υπάρχει μείωση του αντίκτυπου της μεταφοράς εργασίας από τον χώρο εργασίας στο σπίτι ως αποτέλεσμα των ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας και του ατομικού ελέγχου των ωρών έναρξης και λήξης της εργασίας. Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένας σημαντικός στόχος για τους διευθυντές, και αυτή η πρωτοβουλία θα τους βοηθήσει να κάνουν ακριβώς αυτό. Η εφαρμογή πρακτικών υψηλής αποτελεσματικότητας, ενώ παράλληλα προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις τέτοιων πρακτικών είναι μια συχνή προσέγγιση για την αντιμετώπιση αυτών των δύο αντίθετων χαρακτηριστικών (White et al., 2003).

Οι διευθυντές πρέπει να δώσουν προσοχή στον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις τους. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι μια καλή απεικόνιση αυτού. Οι μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως η εκπαίδευση, η αποζημίωση κινήτρων και η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων, έχουν συσχετιστεί ευνοϊκά με την επιτυχία κάθε επιχείρησης από τους Delaney και Huselid (1996). Τέτοιες πρακτικές είχαν συγκρίσιμο αντίκτυπο τόσο σε κερδοσκοπικές όσο και σε μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με την ίδια έρευνα. Τα άτομα και οι ομάδες εντός της εταιρείας, καθώς και ο οργανισμός στο σύνολό του, πρέπει όλοι να επωφεληθούν από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων είναι επίσης προτεραιότητα, επομένως η εκπαίδευση είναι απαραίτητη. Οι Delaney και Huselid (1996) εξέτασαν τις εκπαιδευτικές μελέτες και βρήκαν μια ποικιλία πλεονεκτημάτων, όπως αυξημένη επικοινωνία και βελτιώσεις στην πρωτοτυπία, την εκτέλεση εργασιών και τη συνέπεια της απόδοσης. Επιπλέον, ανακάλυψαν ότι η κατανόησή τους για το τί πρέπει να επιτευχθεί και πώς να το εκτελέσουν είχε διευρυνθεί (δηλωτική και διαδικαστική γνώση). Στο σύνολό της, η εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ότι παρέχει μια σειρά από πλεονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένης της ενισχυμένης αποτελεσματικότητας και παραγωγής (Aguinis and Kraiger, 2009). Αυτό απαιτεί έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Ομοίως, οι αθλητικές ομάδες μπορεί να επωφεληθούν από αυτό.

1.5. Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον αθλητισμό

Ιστορικά, η μελέτη της στρατηγικής διαχείρισης και του σχεδιασμού έχει χρησιμεύσει ως ένα θεμέλιο για τη διοίκηση του αθλητισμού. Η στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των ενεργειών ενός οργανισμού και των αγαθών ή των αγορών του που καθορίζουν τη θεμελιώδη ουσία των επιχειρηματικών λειτουργιών στο παρόν, το παρελθόν και το μέλλον. (Ansoff, 1985). Η στρατηγική μιας εταιρείας ορίζεται από τους Johnson et al. (2008) ως η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, το πεδίο εφαρμογής και το είδος των ενεργειών που θα αναλάβει μια εταιρεία προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αποτελεσματικής κατανομής των πόρων της. Όλα αυτά βέβαια συμβαίνουν υπό το πρίσμα των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των αγορών και των βασικών ενδιαφερομένων. Οι εταιρείες, όπως όλοι οι άλλοι οικονομικοί θεσμοί, πρέπει να σχεδιάσουν στρατηγικές που να δίνουν προτεραιότητα στη χρήση των πεπερασμένων πόρων τους. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά της να επικοινωνεί αποτελεσματικά με όλα τα τμήματα των συστατικών της, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των μετόχων, των πελατών και των προμηθευτών της (Kotler κα , 2015). Επιπλέον, η στρατηγική διαχείριση είναι μια σειρά πράξεων που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία των στόχων μιας εταιρείας. Στην αρχή, εστιάζει στην αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και την παρακολούθηση και αξιολόγηση όλων των εξωτερικών ευκαιριών και κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία στο μέλλον. Μια στρατηγική καταλήγει στην αξιολόγηση και τον έλεγχό της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, από την άλλη πλευρά, ασχολείται με τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Thomas et al., 2012). Κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρήθηκε ευρέως ως η λύση σε όλες τις εταιρικές δυσκολίες. Η μέθοδός του χρησιμοποιείται ευρέως στον εμπορικό τομέα σήμερα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθιερώθηκε αμέσως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, σύμφωνα με τον Παπασπύρου (2009). Είναι μια μέθοδος προγραμματισμού που λαμβάνει υπόψη τις μακροπρόθεσμες αλλαγές στο εταιρικό περιβάλλον, καθώς και την καταλληλότερη χρήση περιορισμένων πόρων. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός έχει γίνει ευκολότερος στο να εκτελεστεί λόγω παραγόντων όπως οι απλές επιχειρηματικές μονάδες, ο περιορισμένος ανταγωνισμός και η ικανότητα ακριβούς πρόβλεψης περιβαλλοντικών τάσεων σε συνδυασμό με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Μέσα σε πέντε χρόνια από τη δημιουργία των «ισχυρών» περιοχών της εταιρείας, ο στρατηγικός σχεδιασμός έθεσε προτεραιότητα στην

απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με ταυτόχρονη παρακολούθηση και πρόβλεψη παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος. «Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να περιγραφεί ως η τέχνη και η επιστήμη της σύλληψης, της εκτέλεσης και της αξιολόγησης διατμηματικών επιλογών που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του», σύμφωνα με τον David et al. (2011). Υπάρχουν πολλές επιλογές για να διαλέξει μια εταιρεία όταν πρόκειται για στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά η πιο σημαντική απόφαση είναι σε ποιες αγορές, πολιτικές και διαδικασίες θα επικεντρωθεί η εταιρεία ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Barney & , 2006). Ένα εταιρικό περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται χρειάζεται «στρατηγική διαχείριση» για να βοηθήσει τους ηγέτες να συμβαδίζουν με την εποχή, μια διαδικασία που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό. Όταν αναπτύσσεται η στρατηγική, βοηθά τις διοικητικές λειτουργίες, επιτρέποντάς τους να προβλέπουν την αλλαγή και επιτρέποντας αποτελεσματική ηγεσία και κατεύθυνση καθώς και την ικανότητα παρακολούθησης της προόδου και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων» (Πανόπουλος, 2007). Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει αποδειχθεί στατιστικά ότι ενισχύει τις πιθανότητες επιβίωσης και επιτυχίας μιας εταιρείας. Δεδομένου ότι οι αθλητικοί οργανισμοί αποτελούν πλέον μέρος του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η στρατηγική διαχείριση είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και η ικανότητά τους να ανταγωνίζονται στο πιο βιομηχανοποιημένο αθλητικό τοπίο. Η στρατηγική διαχείριση και ο αθλητισμός έχουν στενή σχέση συσχέτισης λόγω της ύπαρξης αγαθών και υπηρεσιών, αντιπάλων, προϊόντων αντικατάστασης, αγοραστικού κοινού, προμηθευτών και δημιουργίας πολλών θέσεων εργασίας (Πανόπουλος, 2007).

Ένα στρατηγικό σχέδιο, σύμφωνα με τους David et al. (2011), είναι βασικά ένα σχέδιο παιχνιδιού για την επιχείρηση. Ακριβώς όπως μια αθλητική ομάδα απαιτεί να ακολουθήσει ένα σταθερό σχέδιο στρατηγικής παιχνιδιού για να έχει την ευκαιρία να κερδίσει, με τον ίδιο τρόπο μια εταιρεία πρέπει να έχει ένα καλό στρατηγικό σχέδιο που θα της επιτρέψει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Η επιστήμη της αθλητικής διαχείρισης διαμορφώνεται ως αποτέλεσμα αυτών των ορισμών.

Η οργάνωση και η διαχείριση αθλητικών ομάδων ξεκίνησε στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1960 και το Πανεπιστήμιο του Οχάιο ήταν το πρώτο που πρόσφερε πτυχίο στη διοίκηση αθλημάτων το 1966, σύμφωνα με τον Kasari, (2015). Ο αριθμός των ιδρυμάτων που προσφέρουν

μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών στο νέο αυτό αντικείμενο αυξήθηκε από 20 σε 109 κατά τη δεκαετία του 1980, με κορύφωση το 1988. Πολλά έθνη ακολούθησαν στη συνέχεια την πορεία της διοίκησης του αθλητισμού, αλλά η ιστορία δείχνει ότι οι αρχικές φάσεις της αθλητικής οργάνωσης βρίσκονται στην αρχαία Ελλάδα, ιδίως στη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, όπου οι κανονισμοί και οι κανόνες εφαρμόζονται στην πιο βασική τους μορφή. Στον σημερινό κόσμο, η αθλητική βιομηχανία είναι ένας σημαντικός εμπορικός τομέας που απασχολεί εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον πλανήτη και παράλληλα είναι σε θέση να παράγει δισεκατομμύρια δολάρια ως μια αυτοτελής οικονομική δραστηριότητα. Ακόμη και από κοινωνική άποψη, είναι απαραίτητο να σημειωθεί η σημασία της ποιότητας ζωής για πολλά άτομα, ιδιαίτερα για μειονότητες (Bill, 2009). Η αθλητική διαχείριση χρησιμοποιεί προσεγγίσεις διαχείρισης και ιδέες που είναι συγκρίσιμες με τη διοίκηση άλλων οργανισμών, όπως νοσοκομεία, υπουργεία, τράπεζες, αυτοκινητοβιομηχανία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι υπάρχουν ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά στη διαχείριση αθλητικών εταιρειών όσον αφορά τη στρατηγική και την οργανωτική δομή, καθώς και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων καθώς και την ηγεσία και την οργανωτική κουλτούρα (Hoye et al., 2015). Η οργανωτική στρατηγική διαχείριση συνεπάγεται την αξιολόγηση της θέσης του οργανισμού στο διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τον καθορισμό στόχων και την κατανομή των σπάνιων πόρων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Ένας πρόσθετος ορισμός της αθλητικής διοίκησης από τον Chelladurai (1994) είναι ο εξής: «Η αθλητική διοίκηση ασχολείται με τον συντονισμό των παραγωγικών πόρων για την αποτελεσματική παραγωγή και εμπορία αθλητικών υπηρεσιών». Η διοίκηση, σύμφωνα με τους Bucher & Krotee (1993), χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά σε στρατιωτικές επιχειρήσεις για να μεταφέρει τη συνολική έννοια της λογοδοσίας και του ελέγχου. Όταν πρόκειται για τη διαχείριση στη σύγχρονη βιβλιογραφία, αναφέρεται σε μια συνεχή διαδικασία κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό συντονίζεται προκειμένου να κινηθούν όλα τα είδη των οργανισμών προς τους στόχους τους, ενώ η αθλητική διοίκηση αναφέρεται συγκεκριμένα στη διαχείριση των πόρων ενός αθλητικού οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Δεδομένου ότι όλα τα διοικητικά καθήκοντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διάφορες περιστάσεις και σε διαφορετικές περιόδους, η θέση ενός αθλητικού διευθυντή μπορεί να ποικίλλει πολύ, αν και βασίζεται σε κοινές έννοιες και ιδανικά. «Είναι σημαντικό οι ηγέτες της εταιρείας να κατανοήσουν τη σημασία της χρήσης υγιών επιχειρηματικών ιδεών και πρακτικών σε όλες τις πτυχές της εργασίας τους. Εκτός από τις ικανότητες εμπορικής διοίκησης, οι διευθυντές αθλητικών οργανώσεων απαιτούν μια ενδεδειγμένη

κατανόηση της αθλητικής επιστήμης (Watt, 2003). Ο χώρος εργασίας ,οι άνθρωποι ,η καθημερινή εργασία , οι εγκαταστάσεις ,η δραστηριότητα , η διαδικασία ανάπτυξης ,η συνεργασία είναι όλες οι πτυχές της διαχείρισης του αθλητισμού. Σύμφωνα με τους Lussier & Kimball (2009), «το έργο του διοικητή στον αθλητισμό είναι ποικίλο και έχει ως κύριο άξονα την αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων που διαθέτει ο οργανισμός, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων, οικονομικών, υλικών πόρων, αλλά και πληροφοριών. Ένας αθλητικός μάνατζερ πρέπει να έχει πλήρη κατανόηση των επιχειρήσεων, υψηλό δείκτη νοημοσύνης, ικανότητα να οδηγεί και να παρακινεί άλλους, ορθή κρίση, άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες καθώς και ευελιξία έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Προκειμένου να σχεδιάσει, να οργανώσει, να εφαρμόσει και να ελέγξει τις διαδικασίες σε έναν αθλητικό οργανισμό, ο Mintzberg (1973) προσδιορίζει δέκα διαφορετικούς τύπους ρόλων που διαδραματίζουν οι υπεύθυνοι της αθλητικής διοίκησης. Αυτοί οι ρόλοι εμπίπτουν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: διαπροσωπικούς ρόλους, ρόλους συλλογής πληροφοριών και ρόλους λήψης αποφάσεων. Η βιβλιογραφία προσδιορίζει τρεις τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι κρίσιμοι για την επιτυχημένη διαχείριση ενός αθλητικού οργανισμού: στρατηγική, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες.

1.6. Ανακεφαλαίωση

Οι αθλητικοί οργανισμοί προσαρμόζονται, ανανεώνονται και αναπτύσσονται μέσω δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών. Οι διάφορες στρατηγικές καινοτομίας που εφαρμόζουν οι αθλητικές οργανώσεις έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν ριζικά τον τρόπο με τον οποίο παίζουμε, βλέπουμε και οργανώνουμε τον αθλητισμό. Με άλλα λόγια, μέσα από τη στρατηγική, τη στρατηγική διαχείριση και την καινοτομία διαμορφώνεται και βελτιώνεται ο σύγχρονος αθλητισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

2.1. Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι ίσως η πιο σημαντική λειτουργία για τους οργανισμούς. Η σημασία της είναι μεγάλη καθώς η ευημερία των ομάδων σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείρισή τους. Ωστόσο με την έννοια ηγεσία πρέπει να αναλυθούν όλες οι θεωρίες που την πλαισιώνουν όπως επίσης , οι τύποι και τα χαρακτηριστικά τους, κάτι το οποίο γίνεται στο κεφάλαιο αυτό.

2.2. Η σημασία της ηγεσίας

Όλες οι κοινωνικές ομάδες έχουν έναν ηγέτη και αυτός ο ηγέτης μπορεί να είναι ένα ή περισσότερα άτομα που ενεργούν ως όργανα της ομάδας και ενεργούν για λογαριασμό των μελών της. Φαίνεται πως για να υπάρχει ένας ηγέτης σε μια ομάδα, πρέπει να συγκεντρώνει στο πρόσωπο του ένα μοναδικό σύνολο χαρακτηριστικών, το οποίο πρέπει με κάποιο τρόπο να υπερισχύει σε σύγκριση με την υπόλοιπη ομάδα αλλά παράλληλα να έχει και κάποια χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά με την ομάδα . Με άλλα λόγια, ο αρχηγός της ομάδας δεν πρέπει να είναι πολύ διαφορετικός από την ομάδα ως σύνολο όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ μοναδικότητας και ομοιότητας σε έναν ηγέτη. Σύμφωνα με την ιδέα του S. Freud, ένα γενικό αίσθημα αδυναμίας μπορεί να κάνει ένα άτομο να εκφράσει τη δική του επιθυμία για επιρροή και εξουσία πάνω σε άλλους ανθρώπους παρουσιάζοντας τον εαυτό του ως μια ποικιλία διαφορετικών ανθρώπων. Αυτή η φαινομενική αντίφαση εξαλείφεται. Είναι στη βάση μιας τέτοιας προβολής που τα άτομα υποτάσσονται στη θέληση του άλλου, ο οποίος έχει χαρακτηριστικά διαφορετικά από τα δικά τους και στον οποίο δίνουν εξουσία και δύναμη. Όταν ένα άτομο ταυτίζεται με τον ηγέτη σε μεγάλο επίπεδο, βιώνει τα συναισθήματα αδυναμίας του ως συμμετοχή στην εξουσία του ηγέτη. Υποτίθεται βέβαια ότι ο ηγέτης είναι σύμφωνος με το γενικό τύπο των μελών της ομάδας και δεν παρεκκλίνει από αυτόν τον γενικό τύπο. Ο αρχηγός ή ο ηγέτης είναι αυτός που επιλέγεται από την ομάδα ως αυτός που θα τους οδηγήσει στον επιθυμητό προορισμό τους. Αυτή η περιγραφή, φυσικά, ισχύει μόνο για λίγους ηγέτες και λίγους οργανισμούς. Πρέπει πάντα να υπάρχει ένας ηγέτης στην ηγεσία, δηλαδή η εκπροσώπηση των

ομάδων στην ηγεσία. Αν και αποτελείται από μέλη μιας πολιτιστικής ομάδας, η λεγόμενη «πνευματική ηγεσία» δεν είναι ηγεσία με την παραδοσιακή έννοια του όρου.

Νέες δυσκολίες προκύπτουν ως αποτέλεσμα της εξειδίκευσης του μηχανισμού διακυβέρνησης της κοινωνίας κάτω από διάφορους τύπους ηγεσίας, ηγετικής δομής και διαχείρισης. Ως αποτέλεσμα, οι ξεπερασμένες ιδέες για την ηγεσία αντικαθίστανται από νέες. Ένα μεγάλο μέρος αυτής της αλλαγής προήλθε από τη διεύρυνση των εκπαιδευτικών ευκαιριών για άτομα από κάθε κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, η οποία άλλαξε τον τρόπο αλληλεπίδρασης ηγετών και οπαδών, μελών και μη. Λόγω της πολυπλοκότητας των σημερινών προκλήσεων, που επηρεάζουν πολλές πτυχές της ζωής των ανθρώπων, κυριαρχούν οι οργανωτικοί ηγέτες, οι πολιτικοί, οι επιστημονικοί και οι διοικητικοί τύποι, με τη βοήθεια εξειδικευμένων υπαλλήλων. Η συλλογική ηγεσία είναι κοινή σε μεγάλους κοινωνικούς οργανισμούς. Υπάρχει ένα συλλογικό όργανο που αποτελείται από την ηγετική ομάδα ατόμων (ομάδα). Από αυτό, είναι προφανές ότι το σχήμα και το στυλ ηγεσίας καθορίζεται από τον χρόνο. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια σαφής διάκριση μεταξύ των ηγετών σε κανονικούς καιρούς και των ηγετών σε ασυνήθιστους καιρούς. Οι προοπτικές για τα ανθρώπινα δικαιώματα έχουν αλλάξει, θέτοντας νέες προκλήσεις στη σύνδεση μεταξύ ατόμων σε ηγετικές θέσεις και της ευρύτερης κοινότητας στο σύνολό της. Η ηγεσία και η σύγκρουση μελών της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κατανόησης μεταξύ των μελών της ομάδας της πολυπλοκότητας των διαφόρων καταστάσεων και των μοναδικών λύσεων που παρέχει η ηγεσία. Είναι σπάνιο τα μέλη μιας ομάδας να αμφισβητούν συνεχώς τις πράξεις των ηγετών της, εάν τους εκπροσωπούν. Η νομιμότητα της θέσης ενός ηγέτη αναφέρεται συχνά ως πηγή εχθρότητας. Έχει εξουσία όχι μέσω της πίστης των οπαδών του αλλά με την έμμεση και άμεση βία. Τα μέλη της ομάδας προσβλέπουν στον αρχηγό να μιλήσει εκ μέρους τους. Ως αποτέλεσμα, η θέση του ηγέτη στην ομάδα ενισχύεται από την αντίληψη της εξωτερικής ομάδας για τον ηγέτη και το αντίστροφο. Ο ηγέτης καταλαβαίνει περισσότερα και καλύτερα για την ομάδα από οποιονδήποτε άλλον, αφού λαμβάνει πληροφορίες από όλες τις οπτικές γωνίες. Εάν αυτό δεν γίνει ακριβώς, ο αρχηγός δεν έχει όλα τα προβλήματα της ομάδας στα χέρια του.

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επιρροής της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, επίσημης ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία

οι ομάδες να κάνουν τα καλύτερα για την επίτευξη αποτελεσματικών στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με τους House, Javidan & Dorfman (2001) η ηγεσία χαρακτηρίζεται από τη διαδικασία επιρροής, παρακίνησης και ενδυνάμωσης των άλλων να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των οργανισμών στους οποίους είναι μέλη, ενώ σύμφωνα με τον Gardner, 1995, ηγεσία είναι η ικανότητα επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα, τη συμπεριφορά, τις σκέψεις και τις πράξεις ικανού αριθμού ανθρώπων. Σε αντίθεση, ωστόσο, με τους περισσότερους ορισμούς της ηγεσίας που αναφέρονται στο κοινό καλό ως απώτερο στόχο, αξίζει να αναφερθεί ο ορισμός του Μπουραντά, (2005) που αναφέρει πως η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθήσουν και να κάνουν ό,τι θέλει με τη θέλησή τους ή, όπως είπε ο Dwight Eisenhower, πρώην Πρόεδρος των ΗΠΑ: «Η ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις κάποιον να κάνει αυτό που θέλεις επειδή το θέλει» .

2.3. Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Οι ηγέτες είναι μέντορες που εμπνέουν και επηρεάζουν τους υφισταμένους τους, που τους ενθαρρύνουν και τους κάνουν να αισθάνονται ικανοί να συνεισφέρουν στους στόχους του οργανισμού. Αυτή είναι η λειτουργία τους στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας. Είναι δουλειά του μάνατζερ να χειρίζεται και να διεκπεραιώνει όλες τις οργανωτικές και διοικητικές ανησυχίες προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους της εταιρείας. Η ηγεσία και η διαχείριση είναι ουσιαστικής σημασίας στον σημερινό εταιρικό κόσμο. Για να εξασφαλιστεί η ποιότητα και η κερδοφορία, ένας ικανός μάνατζερ πρέπει να είναι ηγέτης, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται με επιτυχία τις αλλαγές που είναι απαραίτητες.

Η τεχνολογία, η ανταγωνιστικότητα, η παγκοσμιοποίηση και οι δημογραφικές αλλαγές στο εργατικό δυναμικό είναι όλες σημαντικές αιτίες που οδηγούν στην τρέχουσα αλλαγή στις επιχειρηματικές πρακτικές. Ένας επιτυχημένος μάνατζερ πρέπει μεταξύ άλλων να είναι σε θέση να αλληλοεπιδρά με τους υφισταμένους, να ανταπεξέρχεται και να επιτυγχάνει να δημιουργήσει

μια κουλτούρα φιλική προς την αλλαγή. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος είναι όλες πτυχές της διοίκησης που απαιτούν ηγεσία και διαχείριση προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικά. Για την επίτευξη των στόχων, η διοίκηση «οργανώνει και στελεχώνει» τον οργανισμό, ενώ η ηγεσία «δημιουργεί κλίμα επικοινωνίας» και «ευθυγραμμίζει» το προσωπικό σε επιχειρηματικές πολιτικές και οδηγίες.

Η διοίκηση βοηθά στη διαχείριση και την επίλυση προβλημάτων, αλλά η ηγεσία απαιτεί να ενθαρρύνει και να εμπνεύσει όλους να εργαστούν μαζί για να επιτύχουν ένα ενιαίο όραμα και αποστολή (Μπουραντάς, 1992).

Αν και η διοίκηση είναι μια πιο στενή έννοια, είναι προφανές ότι η ηγεσία περιλαμβάνει ένα πολύ μεγαλύτερο φάσμα δραστηριοτήτων, καθώς συνδέεται στενά με τον πιο κρίσιμο και πολύτιμο πόρο κάθε εταιρείας, τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτήν. Ο καθορισμός συγκεκριμένου μονοπατιού που φέρνει κοντά τους ανθρώπους και καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα που ευνοεί τον ανοιχτό διάλογο και εμπνέει ενώ παράλληλα παρακινεί ιδέες. Οι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των ταλέντων των υφισταμένων τους μοιράζοντας νέες πληροφορίες. Επηρεάζουν επίσης τον σχεδιασμό των οργανωτικών δομών και τον ορισμό της συνεργασίας με μη επιχειρηματικούς παράγοντες, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση παρόμοιων πεποιθήσεων, αξιών και κουλτούρας μεταξύ των μελών της εταιρείας. Η μακροπρόθεσμη σκέψη και η συμμετοχή στην αλλαγή είναι χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο λίστα με μοντέλα ηγεσίας, είδη και ιδέες που έχουν εμφανιστεί στη βιβλιογραφία και την πρακτική σε όλο τον κόσμο.

2.4. Τύποι και μοντέλα ηγεσίας

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει μια ποικιλία στυλ και ειδών ηγεσίας, επειδή, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αν και οι ηγέτες είναι διαφορετικοί με ορισμένους θεμελιώδεις τρόπους, διαφέρουν ως προς τη διαχείριση και τη συμπεριφορά. Εξαιτίας αυτού, το είδος της ηγεσίας που απαιτείται εξαρτάται από το σενάριο, τους παράγοντες τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και το μείγμα και των δύο. Το ιδιαίτερο στυλ

ενός ηγέτη είναι αυτό που καθορίζει μια ηγετική διαφοροποίηση. Ως αποτέλεσμα, έχει τη δυνατότητα να υπηρετήσει σε ποικίλους ρόλους (Κανελλόπουλος, 1990). Είναι δουλειά του ηγέτη να καταφέρει να ζωντανέψει το όραμα της εταιρείας και να χρησιμοποιήσει αυτό το όραμα για να οδηγήσει την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη κάθε εργαζομένου, σύμφωνα με τον ορισμό που παρέχει ο όρος. Η κατανόηση των συνθηκών της αγοράς, η αναγνώριση των ανταγωνιστών και η παρακίνηση και η έμπνευση του προσωπικού είναι μερικές μόνο από τις ευθύνες ενός ηγέτη. Οι ηγέτες που είναι ικανοί και έχουν στρατηγικό όραμα για την εταιρεία εστιάζουν στο «πώς» του συνδυασμού των υπάρχοντων πόρων της εταιρείας προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της χρησιμοποιώντας μια ποικιλία διαφορετικών σχεδίων και τακτικών. Ο Στρατηγικός Ηγέτης είναι υπεύθυνος για την ανάθεση ευθυνών, τη βοήθεια του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εκτέλεση των στόχων και την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της προόδου προς αυτούς τους στόχους. Είναι δουλειά του ηγέτη να λειτουργεί σαν «διευκολυντής» και να καλλιεργεί συνδέσεις συνεργασίας, συμμετοχής και αμοιβαίας βοήθειας εκ μέρους της ηγεσίας της ομάδας. Ως αποτέλεσμα, πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμβάλουν στην επιτυχία της εταιρείας επειδή πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα και την πρόθεση να το κάνουν. Ένας ηγέτης που συνεισφέρει προσωπικά στην ανάπτυξη του οργανισμού είναι γνωστός ως «συνεισφέρων». Για την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη στόχων χρησιμοποιούνται και είναι ζωτικής σημασίας οι προσωπικές εμπειρίες, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, τα ταλέντα του ηγέτη κ.λπ. . Δεδομένου ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια από τις πιο ουσιαστικές ευθύνες του Ηγέτη, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά έχουν μεγάλο αντίκτυπο σε αυτή τη διαδικασία. Υπάρχουν πολλές περισσότερες κατηγορίες στυλ ηγεσίας, με βάση την προσωπικότητα, την εκπαίδευση και την εμπειρία των ίδιων των ηγετών. Ακολουθεί μια λίστα με τα πιο κοινά στυλ ηγεσίας:

- Στυλ που αποπνέει δύναμη. Όταν ένας ηγέτης θέλει να κάνει επιλογές μόνος του, αυτό είναι γνωστό ως αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Με λίγα λόγια, κάνει τις επιλογές και στη συνέχεια τις μεταδίδει στους ανθρώπους που θα τις πραγματοποιήσουν. Αυτό είναι ένα καλό στυλ ηγεσίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος όταν έχει να κάνει με νέο ή δύσκολο στη διαχείριση προσωπικό.

- Ηγεσία που μεταμορφώνει τον κόσμο (transformational). Σε αυτό το είδος ηγεσίας, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι συνεργάζονται για να αυξήσουν την απόδοση παρακινώντας ο ένας τον άλλον. Η χρήση αυτού του τύπου στυλ ηγεσίας στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο εταιρικό κλίμα είναι ιδανική. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους και η διοίκηση και το προσωπικό εμπλέκονται πάντα σε διάλογο, καλλιεργώντας μια κουλτούρα διαφάνειας και εμπιστοσύνης. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται έξω από το πλαίσιο και να βρίσκουν νέες ιδέες τις οποίες μπορούν να παρουσιάζουν στα αφεντικά τους. Αυτές οι εταιρείες δίνουν προσοχή στους υπαλλήλους τους, τους επιβραβεύουν και προσφέρουν ένα καλό παράδειγμα προς μίμηση. Με αυτό το στυλ ηγεσίας, μπορεί να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σχετικά με την επίτευξη των εταιρικών στόχων εστιάζοντας στα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου (Adair, 2006).
- Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο στο οποίο ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις απόψεις του εργατικού δυναμικού και τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οποιοσδήποτε ιδέες έχουν οι εργαζόμενοι για τη βελτίωση της εργασίας τους είναι ευπρόσδεκτες. Η ηγεσία σε δημοκρατικό στυλ χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ηγέτη να ακούει προσεκτικά και τη δέσμευση για συλλογικές προσπάθειες. Η ανατροφοδότηση είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης και την προώθηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Το λεγόμενο εξουσιοδοτικό μοντέλο ηγεσίας . Σε αυτήν την περίπτωση, ο ηγέτης έχει πολύ περιορισμένη συμμετοχή στη λήψη επιλογών. Αναθέτει σημαντική εξουσία και ευθύνη στους υφισταμένους της, επιτρέποντάς τους να εφαρμόζουν αποφάσεις χωρίς παρεμβάσεις από την κορυφή. Καθοδηγεί τους άλλους, αλλά τους αφήνει μεγάλο περιθώριο στις πράξεις τους. Διαφορετικά στυλ και είδη ηγεσίας έχουν γεννήσει μια ποικιλία θεωριών που προσπαθούν να εξηγήσουν τις ενέργειες των ηγετών. Στη συνέχεια, θα δούμε μερικές από τις πιο βασικές θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας που έχουν χρησιμοποιηθεί μέχρι σήμερα.

2.5. Τα μοντέλα ηγεσίας

Ανάλογα με το πώς βλέπει κανείς τα φαινόμενα, οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας εμπίπτουν σε μία από τις τέσσερις μεγάλες ομάδες.

- Θεωρίες των χαρακτηριστικών, οι οποίες δίνουν έμφαση στα χαρακτηριστικά που χρειάζεται κάποιος προκειμένου να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό ηγέτη.
- Συμπεριφορικές θεωρίες, οι οποίες εστιάζουν στα χαρακτηριστικά της ομάδας την οποία διοικεί ο ηγέτης και στη δυναμική αυτών των χαρακτηριστικών ως επηρεαστές της αποτελεσματικότητας του Ηγέτη.
- Θεωρίες χαρακτηριστικών της κατάστασης, οι οποίες προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες της επιχείρησης που επηρεάζουν τον Ηγέτη.

Η οργανωτική διαχείριση στη σημερινή εποχή απαιτεί τη χρήση πολλών στυλ ηγεσίας, μερικά από τα οποία έχουν ήδη περιγραφεί.

2.5.1. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών

Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της ηγεσίας επικεντρώνονται σε ποιες ιδιότητες πρέπει να έχει ένας καλός ηγέτης για να είναι επιτυχημένος. Επιπλέον, χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια και η παρουσία συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και το αίσθημα ευθύνης και η διάθεση για ακρόαση, παίζουν σημαντικό ρόλο στην άνοδο και τη μετέπειτα επιτυχία του Ηγέτη.

Η Θεωρία του Likert

Όταν πρόκειται για το πώς οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις και πόσο εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο Likert προσδιορίζει τέσσερα διαφορετικά συστήματα ηγεσίας. τα συστήματα που χρησιμοποιούνται αυτήν τη στιγμή: - Ένα αυταρχικό ή εκμεταλλευτικό σύστημα είναι αυτό στο οποίο ο ηγέτης καθορίζει τους στόχους της εταιρείας και στη συνέχεια δίνει εντολές στους εργαζόμενους να τους επιτύχουν. Η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα χαμηλή παραγωγικότητα και χαμηλό ηθικό μεταξύ του εργατικού δυναμικού.

-Ένα καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα, όπου ο ηγέτης είναι υπεύθυνος, αλλά αφήνει τους υφισταμένους να επικοινωνήσουν μαζί του για να τους κάνει να πιστέψουν ότι έχει στο επίκεντρο τα καλύτερα συμφέροντά τους. Συνήθως παρακινούνται από οικονομικά κίνητρα.

- Σύστημα συμβουλευτικό. Αντί για μικροδιαχείριση, ο Ηγέτης αναλαμβάνει και εξουσιοδοτεί την ομάδα του. Όταν πρόκειται για σημαντικές επιλογές, τις λαμβάνει ο ίδιος . Η αμφίδρομη επικοινωνία με την ομάδα ενθαρρύνεται ενώ η τιμωρία ως εργαλείο συμμόρφωσης ουσιαστικά δεν υπάρχει.

- Συμμετοχικό σύστημα. Ακόμη πιο δημοκρατικό από το συμβουλευτικό σύστημα είναι το συμμετοχικό. Όταν κάνει επιλογές, ο Ηγέτης βασίζεται μόνο στις απόψεις των μελών της ομάδας του. Επιπλέον, αυτή η στρατηγική ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αμφίδρομη επικοινωνία ως μέσο για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Η συμμετοχική ηγεσία, σύμφωνα με τον Likert, είναι η πιο επιτυχημένη, αλλά πρέπει να υπάρχουν επιπλέον μεταβλητές για να λειτουργήσει η ομάδα σε υψηλό επίπεδο.

Οι μεταβλητές μπορεί να είναι αιτιολογικές, ανεξάρτητες ή εξαρτώμενες η μία από την άλλη (π.χ. στάσεις, απόψεις εργαζομένων, βαθμός κινήτρων, κ.λπ.). Για να είναι αποτελεσματική, η ηγεσία πρέπει να βασίζεται στις ακόλουθες θεμελιώδεις αρχές: Για να πετύχει ένα συμμετοχικό σύστημα, πρέπει να υπάρχει ισχυρή αίσθηση ομαδικής εργασίας. Ο Ηγέτης προωθεί τη συμμετοχή και τη

συνεργασία μέσω αυτού, ενώ τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται για να λάβουν αποφάσεις. Η σημασία της ομαδικής εργασίας δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί.

Το κίνητρο των εργαζομένων αναφέρεται στη διαδικασία εντοπισμού και αντιμετώπισης των απαιτήσεων των εργαζομένων προκειμένου να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον όπου θα έχουν κίνητρα να το κάνουν, βοηθώντας με τη σειρά τους τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Φιλόδοξα σχέδια. Οι εργαζόμενοι αποκτούν αυτοπεποίθηση και καλύτερη αίσθηση ολοκλήρωσης όταν θέτουν φιλόδοξους στόχους για τον εαυτό τους και στη συνέχεια τους εκπληρώνουν. Χρησιμοποιούνται δημοκρατικές μέθοδοι για τον καθορισμό στόχων.

Συντονισμένη προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους. Η πρωταρχική ευθύνη του ηγέτη είναι να διασφαλίσει ότι τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται ως μια συνεκτική μονάδα. Σε μεγάλες εταιρείες, ιδιαίτερα σε οργανισμούς με πολλά τμήματα, ο συντονισμός μεταξύ των ομάδων είναι απαραίτητος. Ο στόχος ενός ηγέτη είναι να εκπληρώσει τόσο τους στόχους της εταιρείας όσο και να δημιουργήσει αρμονικές σχέσεις με τους υφισταμένους του, σύμφωνα με τους Blake & Mouton (1988).

2.5.2. Θεωρίες συμπεριφορών

Οι μελέτες για την ηγετική συμπεριφορά στοχεύουν στον προσδιορισμό των ειδών και των στυλ ηγεσίας που οδηγούν τόσο στην αποτελεσματική εφαρμογή της επιχείρησης όσο και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ηγεσία με προσανατολισμό στον άνθρωπο και η ηγεσία με προσανατολισμό στα καθήκοντα έχουν αναγνωριστεί μέσω έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δύο εξέχοντα κολέγια, το Οχάιο και το Μίσιγκαν. Ο σεβασμός για τους εργαζόμενους, η πίστη στη δουλειά τους, η βοήθεια προς αυτούς και η δέσμευση στην ομάδα είναι χαρακτηριστικά του στυλ ηγεσίας του ανθρωποκεντρικού ηγέτη. Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης βρίσκεται σε στενή επαφή με τους υφισταμένους του και νοιάζεται για αυτούς σε προσωπική βάση. Όταν πρόκειται για τον προσανατολισμό των εργασιών, σημαίνει πόση προσπάθεια καταβάλλεται για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Ως αποτέλεσμα, ο Ηγέτης διαχειρίζεται τις εργασίες και τις

δραστηριότητες των υφισταμένων και των ομάδων του για την επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με έρευνα από το Πανεπιστήμιο του Οχάιο, είναι απαραίτητο να δίνεται ίση προσοχή τόσο στα καθήκοντα όσο και στα άτομα προκειμένου να διασφαλιστεί ένας καλά οργανωμένος χώρος εργασίας που προάγει την υγιή ψυχική και σωματική υγεία. Η ευτυχία των εργαζομένων ήταν η πρωταρχική έμφαση της μελέτης του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν, η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο Ηγέτης, είναι σε θέση να κρατήσει την επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και την καινοτομία των εργαζομένων. Είναι δυνατό για μια εταιρεία να εκπληρώσει τους στόχους της εάν υπάρχουν ικανοποιημένοι εργαζόμενοι (Sadler, 1998). Η πιο ευρέως αποδεκτή θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η Θεωρία X και Y του McGregor. Τα μοντέλα συμπεριφοράς των ηγετών, τα οποία βασίζονται στην αντίληψη της συμπεριφοράς των ανθρώπων, βρίσκονται στο επίκεντρο της θεωρίας του McGregor. Υπάρχουν δύο μοντέλα που πρέπει να αποφευχθούν (Θεωρία X) και να χρησιμοποιηθούν από τους ηγέτες (Θεωρία Ψ). Εάν πιστεύετε ότι οι άνθρωποι χωρίζονται σε δύο ομάδες, τους χαρισματικούς και τις μάζες, κάνετε λάθος σχετικά με τη Θεωρία X. Αυτή είναι μια ξεπερασμένη, απαρχαιωμένη θεωρία που υποθέτει ότι οι άνθρωποι βασικά χωρίζονται σε δύο ομάδες, τους χαρισματικούς και τις μάζες. Οι παραδοσιακοί οργανισμοί και οι αυταρχικοί ηγέτες «ταιριάζουν» στη Θεωρία X επειδή βασίζονται τη διακυβέρνησή τους σε συγκεκριμένες υποθέσεις, λέει ο McGregor. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα της θεωρίας αυτής :

- Καταρχάς η θεωρία αυτή επισημαίνει ότι είναι στη φύση του ανθρώπου να είναι οκνηρός και να περιφρονεί την εργασία. Για να κατευθύνονται και να ελέγχονται, οι άνθρωποι πρέπει να απειλούνται με τιμωρία. Η τάση ενός εργαζόμενου είναι να καθοδηγείται από την επιθυμία να αναλάβει την ευθύνη και να αναλάβει πρωτοβουλία. Η αυτοπεποίθηση, η συγκέντρωση, η εργασία σε ομάδες και η απροθυμία για αλλαγή είναι όλα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου είδους. Έτσι, στη θεωρία X, ο ηγέτης πρέπει να κάνει επιλογές, να καθοδηγεί τους υπαλλήλους του και να τους παρακολουθεί συνεχώς για να εξασφαλίσει υψηλά επίπεδα παραγωγής. Ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ήταν προτιμότερο από αυτό του McGregor, καθώς ήταν καλύτερο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι υποθέσεις για το απλό άτομο βασίζονται στη Θεωρία του Ψ. Το ανθρώπινο σώμα και το μυαλό είναι ικανά να ασκηθούν σωματικά και διανοητικά στην εργασία και σε άλλες επιδιώξεις.

- Η απαίτηση για ασφάλεια δεν είναι εγγενώς παρούσα στον άνθρωπο, αν και επιθυμεί να αναλάβει την ευθύνη σε συγκεκριμένες συνθήκες. Για να επιτευχθεί ένας στόχος, ένα άτομο πρέπει να έχει κίνητρα, να έχει την επιθυμία και να μπορεί να κατευθύνει και να διαχειρίζεται τον εαυτό του. Η αμοιβή κάθε εργαζόμενου συνδέεται άμεσα με την ποσότητα εργασίας που αφιερώνει στους στόχους της εταιρείας. Καταβάλλεται περισσότερη προσπάθεια από τους εργαζόμενους των οποίων η αυτοεκτίμηση έχει ενισχυθεί από καλύτερα κίνητρα και οφέλη. Η ευφυΐα και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων είναι τα πιο κοινά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τους ανθρώπους. Έπειτα από αυτό, ο McGregor πιστεύει ότι μια αποκεντρωμένη διαχείριση και ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στον καθορισμό και την υλοποίηση στόχων είναι πιο αποτελεσματικό, ενώ παράλληλα δημιουργεί συνεργασία, κίνητρα και αίσθηση ανεξαρτησίας και είναι τέλειο για το σημερινό γρήγορο και συνεχώς εξελισσόμενο εταιρικό περιβάλλον.

2.5.3. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της κατάστασης

Οι συνθήκες της κάθε κατάστασης επιχειρούν να αποκαλύψουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα μιας τέτοιας ηγεσίας καθώς επίσης και τη συμπεριφορά των ηγετών. Επιπλέον, αυτός ο κατάλογος βασίζεται σε μια ποικιλία στοιχείων συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, εκείνων που σχετίζονται με την ηγεσία, την εργασία, την οργάνωση και τις ιδιότητες του προσωπικού. Ακολουθούν μερικές από τις πιο σημαντικές πτυχές κάθε ομάδας.

Η θεωρία των Tannenbaum & Schmidt

Οι ηγέτες μπορούν να ξεκινήσουν με αυταρχική ηγεσία και να προχωρήσουν σε δημοκρατική ηγεσία, σύμφωνα με τους Tannenbaum & Schmidt. Υπάρχει λιγότερη δέσμευση και ελευθερία κινήσεων για τους υφισταμένους κάτω από ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, αλλά σε ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή και ελευθερία για τους υφισταμένους. Η αποτελεσματικότητα μετριέται σε όρους δύναμης και η ηγεσία επηρεάζεται από διάφορα πράγματα. Για να ξεκινήσουμε, ας μιλήσουμε για τις προσωπικές ιδιότητες του ηγέτη. Μεταξύ

αυτών περιλαμβάνονται η εκπαίδευση και η εμπειρία του, καθώς και οι αξίες που διαθέτει, οι διευθυντικές του ικανότητες και το επίπεδο αυτοπεποίθησης που μπορεί να μεταδώσει στους υπαλλήλους του. Δεύτερον, οι ικανότητες των υφισταμένων. Οι προσωπικές φιλοδοξίες και στόχοι των υφισταμένων, το επίπεδο εκπαίδευσης, η εμπειρία τους και ο ενθουσιασμός τους στη συγκεκριμένη εργασία είναι όλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τέλος, τα δυνατά του σημεία συνδέονται με το συνολικό περιβάλλον και τις πιέσεις που ασκεί αυτό το περιβάλλον. Δυνάμεις όπως η συγκέντρωση, η αποτελεσματικότητα, ο τύπος εργασίας και οι χρονικοί περιορισμοί μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση μιας ομάδας. Σύμφωνα με τους Tannenbaum & Schmidt, ο πιο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να ανταποκριθεί στις προαναφερθείσες επιρροές προκειμένου να επιτύχει το επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα. Ένας καλός ηγέτης σύμφωνα με το μοντέλο αυτό πρέπει να λαμβάνει υπόψη την προσωπικότητα και τις προσδοκίες των εργαζομένων, την ικανότητά τους να επιλύουν ζητήματα και τα κίνητρά τους να αναλαμβάνουν την ευθύνη όταν λαμβάνουν αποφάσεις (Koontz & O'Donnell, 1983).

Το μοντέλο Vroom-Yetton

Πολλές ιδέες σχετίζονται με την προσέγγιση της ηγεσίας στην κατάσταση και δηλώνουν ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται τόσο από αυτόν όσο και από την τρέχουσα κατάσταση και το περιβάλλον, όπως έχει συζητηθεί προηγουμένως. Σύμφωνα με τους Vroom & Yetton, το βέλτιστο στυλ ηγεσίας αλλάζει ανάλογα με το σενάριο με το οποίο αντιμετωπίζει ο ηγέτης. Στις ακόλουθες περιπτώσεις, το μοντέλο Vroom & Yetton είναι κατάλληλο (Χυτήρης, 1996): προορίζεται να βοηθήσει τον ηγέτη στην επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας για το υπό εξέταση σενάριο. - δεν προτιμά έναν τύπο ηγεσίας έναντι ενός άλλου.

Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται τόσο στο πρόβλημα και τις συνθήκες που οδήγησαν σε αυτό όπως για παράδειγμα κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο δέσμευσης των σημερινών ανθρώπων στη λύση του προβλήματος. Όταν αλλάζουν οι συνθήκες ενός δεδομένου σεναρίου, επιτρέπεται σε κάθε ηγέτη να προσαρμόσει ανάλογα το στυλ ηγεσίας του με βάση αυτό το μοντέλο. Όταν πρόκειται για ηγεσία, η λήψη αποφάσεων εξισώνεται με την

ηγεσία στο μοντέλο Vroom & Yetton. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι ζωτικής σημασίας για εκείνον να κατανοήσει τη διαφορά μεταξύ του να κάνει μια επιλογή μόνος του και να ζητήσει τη γνώμη των άλλων. Για το σκοπό αυτό, οι ακαδημαϊκοί έχουν εντοπίσει τρία χαρακτηριστικά που βοηθούν τους ηγέτες να λαμβάνουν αποφάσεις, την επιρροή της επιλογής στην τρέχουσα απόδοση, εάν η απόφαση γίνεται αποδεκτή ή όχι από τους υφισταμένους, οι οποίοι στη συνέχεια δεσμεύονται να την ολοκληρώσουν, η λήψη μιας απόφασης μπορεί να πάρει αρκετό χρόνο. Ποιες ερωτήσεις πρέπει να κάνει ο ηγέτης στον εαυτό του πριν αποφασίσει για ένα στυλ ηγεσίας; Τη σημασία της απόφασης και τα διαθέσιμα στοιχεία (σε όγκο και ποιότητα). Η δέσμευση των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την επιτυχία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μιας εταιρείας καθώς και ο βαθμός στον οποίο αυτοί που βρίσκονται ήδη στην εξουσία αποδέχονται μια επιλογή που έχει ήδη γίνει. Η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, καθώς και το επίπεδο αφοσίωσής τους στους στόχους της απόφασης και η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ αυτών των στόχων είναι βασικοί λόγοι για τους οποίους επιλέγεται ένα αυταρχικό στυλ στο οποίο οι επιλογές γίνονται μόνο από τον ηγέτη (χρησιμοποιώντας την υπάρχουσα γνώση ή ζητώντας τη από υφισταμένους) ή ένα συμβουλευτικό στυλ ή οι αποφάσεις να λαμβάνονται συλλογικά.

2.6. Οι θεωρίες της ηγεσίας

Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις όπως αυτές διαμορφώνονται από τις συνθήκες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Κατά γενικό κανόνα, οι περισσότεροι εργοδότες αναζητούν άτομα με υψηλό βαθμό εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας. Οι εργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, αναζητούν κάτι περισσότερο από βασικές απαιτήσεις που πρέπει να πληρούνται στην εργασία. Θέλουν να ανακαλύψουν τον πραγματικό τους εαυτό. Επιπλέον, η τεχνολογία έχει διεισδύσει σε κάθε πτυχή της επιχειρηματικής πρακτικής και πλέον υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν και λειτουργούν οι σύγχρονες εταιρείες. Λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες, είναι επιτακτική ανάγκη η ηγεσία να δώσει έμφαση στην ανθρώπινη ανάπτυξη μέσω της ενθάρρυνσης, της πρωτοβουλίας και της συνεχούς εκπαίδευσης. Πρέπει επίσης να έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η δημοκρατική ηγεσία και η συμμετοχική ηγεσία αντικατοπτρίζουν όλες τις πραγματικότητες της εποχής μας. Μια πρόσφατη θεωρία διαχείρισης που ονομάζεται «Θεωρία Στόχων» επιχειρεί να εξηγήσει γιατί ένα στυλ ηγεσίας ταιριάζει

καλύτερα σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Η ικανότητα ενός ηγέτη να συνδυάζει τους στόχους της εταιρείας με τις επιθυμίες των εργαζομένων της και να δημιουργεί συνθήκες στις οποίες επιτυγχάνονται και οι δύο στόχοι και εκπληρώνονται οι τρέχοντες αναφέρεται ως διαχείριση «βασισμένη σε στόχους». Για να γίνει αυτό, ο Leader πρέπει να είναι εξοικειωμένος με τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του εργατικού δυναμικού προκειμένου να παρέχει βοήθεια, συμβουλές και ενθάρρυνση, καθώς και να παρέχει κίνητρα ανάλογα με τις προσπάθειές του. Το κίνητρο των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί με ποικίλες μεθόδους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αναφέρονται στο Mileman & Spacie (1996). Το περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται.- Αύξηση μισθών - παροχή όλων των σχετικών λεπτομερειών-βελτίωση των πιθανοτήτων για προσωπική ανάπτυξη και παραγωγικότητα με τη μείωση των εμποδίων.

2.7. Ανακεφαλαίωση

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρθηκε στην ηγεσία στους οργανισμούς . Επιπλέον μέσα σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρθηκαν επίσης οι θεωρίες της ηγεσίας καθώς επίσης και η σημασία της αλλά και ο τρόπος με τον οποίο τα διάφορα μοντέλα επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

3.1.Εισαγωγή

Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα στα οποία η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο είτε πρόκειται για την προπονητική είτε πρόκειται για την ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο. Το κεφάλαιο αυτό θα αναλύσει τους τύπους ηγεσίας σε έναν αθλητικό οργανισμό ,και τον ρόλο του ηγέτη όπως και τα βασικά χαρακτηριστικά του, καθώς επίσης και τη σημασία αυτών για μια αθλητική οργάνωση.

3.2. Τύποι ηγεσίας στον αθλητισμό

Οι άνθρωποι και τα ταλέντα τους βρίσκονται στην καρδιά του αθλητισμού, που είναι ένα σύνολο διαδικασιών. Η επιτυχία τους μπορεί να αποδοθεί στην ικανότητά τους να συνεργάζονται ως ομάδα υπό την καθοδήγηση των θεωριών. Για να έχει κανείς την κατάλληλη ηγετική πρακτική δεν χρειάζεται μόνο να έχει γνώση της αλλά και τα απαραίτητα εργαλεία και τρόπους για να την εξασκήσει. Αυτό είναι εμφανές σε κάθε επίπεδο του αθλητισμού. Οι προπονητές που είναι αποτελεσματικοί ηγέτες, σύμφωνα με τον Τζιωρτζή (1992), παρέχουν στους παίκτες τους όχι μόνο ένα σαφές όραμα αλλά και την ενθάρρυνση και την υποστήριξη που χρειάζονται για να κάνουν αυτό το όραμα πραγματικότητα. Οι αθλητές και οι ομάδες υποφέρουν όταν αποτυγχάνει ένας ηγέτης. Ανεξάρτητα από το άθλημα, υπάρχει πάντα ένας ηγέτης, γενικά ένας προπονητής, που υποστηρίζει τη διαδικασία στο έπακρο και έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τον αθλητή ή την ομάδα. Ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Chelladurai (1978) προσδιορίζει τρεις παράγοντες που είναι ικανοί να προσφέρουν ένα αποτέλεσμα και είναι συνεπείς με τις προσδοκίες του αθλητή. Η τρέχουσα κατάσταση της ομάδας είναι η πρώτη μεταβλητή που καθορίζει τις ενέργειες του ηγέτη. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του ηγέτη που αναμένεται από τους αθλητές, ενώ μια άλλη προσδιορίζει την πραγματική συμπεριφορά του/της που δεν σχετίζεται με τις προσδοκίες ή το τρέχον σενάριο. Τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν ληφθούν υπόψη και οι τρεις παράγοντες. Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από μια δυσλειτουργική αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών στοιχείων. Ο ηγέτης

δημιουργεί χώρο μεταξύ του εαυτού του και της ομάδας. Εάν η συμπεριφορά είναι αντίθετη με την επιθυμητή ή απαραίτητη συμπεριφορά, είναι πιθανό να υπάρχει αποτελεσματικότητα με ένα κακό περιβάλλον μέσα στην ομάδα.

Εξαιτίας αυτού, εάν η επιθυμητή και πραγματική συμπεριφορά είναι επιτυχής, αλλά η απαιτούμενη συμπεριφορά είναι διαφορετική, η απόδοση της ομάδας είναι πιθανό να υποφέρει. Είναι προφανές τι κάνει αυτό το πλέγμα τόσο καλό. Καθώς αυτές οι συνθήκες αλλάζουν, οι ενέργειες του ηγέτη είναι αυτές που τον κρατούν ευέλικτο και προσαρμοστικό.

Σύμφωνα με τον Sage (1975), ο αθλητισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επάγγελμα για το οποίο κάθε παίκτης έχει ένα ορισμένο επίπεδο ικανότητας. Οι προσπάθειες των αθλητών συντονίζονται από τον προπονητή, ο οποίος τους παρακινεί και τους εμπνέει να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο Sage κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ορισμένα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, αν και συχνά θεωρούνται κακά, μπορεί να ενισχύσουν την απόδοση ενός αθλητή σε στρεσογόνες καταστάσεις, ακόμα κι αν αυτό δεν είναι ορατό υπό κανονικές συνθήκες. Για να είναι κάποιος επιτυχημένος ηγέτης, ο Martens (1987) είπε ότι πρέπει να υπάρχουν τα ακόλουθα κριτήρια: α) ηγετικά χαρακτηριστικά. β) στυλ ηγεσίας. γ) εργασιακό περιβάλλον και δ) χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Η φιλοδοξία, η διάνοια, η ορμή, η προσαρμοστικότητα και η αυτοπεποίθηση συντελούν στο να γίνει κάποιος ένας σπουδαίος ηγέτης. Τα στυλ ηγεσίας διαμορφώνονται από τη δυναμική της ομάδας καθώς και από τα κοινωνικά πρότυπα, είτε δημοκρατικά είτε αυταρχικά. Η ατμόσφαιρα στην οποία λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση ηγεσίας είναι κρίσιμη.

Το ίδιο το άθλημα, το μέγεθος της ομάδας, το μήκος, το υπόλοιπο προσωπικό, καθώς και το όραμα και ο στόχος της ομάδας είναι όλοι παράγοντες που συμβάλλουν στη συνολική ατμόσφαιρα. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας, όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα και τα ταλέντα, μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην ηγεσία. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι ο ηγέτης μπορεί να αναπτυχθεί και ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να αποκτηθεί από την προοπτική της ηγετικής συμπεριφοράς. Ο σεβασμός και η προσωπική ικανοποίηση των ηγετών είναι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους, σύμφωνα με τους Hemphill και Coons (1957), οι οποίοι χρησιμοποίησαν το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής Ηγετικής Συμπεριφοράς για τη συλλογή

δεδομένων σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Σε τρία επίπεδα, η καλή ηγεσία ορίζεται από τους Chelladurai και Saleh (1978): α) προσανατολισμός στο στόχο, β) κοινωνική υποστήριξη, γ) ανταμοιβή για το αποτέλεσμα και δ) ανταμοιβή για προσπάθεια. Τέλος, η συμπεριφορά ενός ηγέτη κρίνεται από τις σχέσεις του με τους υφισταμένους του, καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο κάνουν επιλογές. Για να είναι επιτυχής, πρέπει να βασίζεται σε έναν κοινό σκοπό, η ομάδα να είναι ενοποιημένη και τα μέλη της να αναπτύσσουν ισχυρή επικοινωνία. Ως αποτέλεσμα, προκύπτουν οι ακόλουθοι τέσσερις τύποι ηγεσίας: Στο Α), ο ηγέτης δεν είναι μόνο υπεύθυνος για τον καθορισμό στόχων, αλλά του/της δίνονται επίσης επείγουσες οδηγίες για το πώς να τους επιτύχει, με τη μορφή εντολής στους υφισταμένους του/της. Ως αποτέλεσμα, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό στην επικοινωνία με τους υφισταμένους από τον προηγούμενο τύπο ηγεσίας. Η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση ιδεών και απόψεων εντός της ομάδας είναι μια σημαντική συμβουλευτική πτυχή. Ως αποτέλεσμα της εξέλιξης των δημοκρατικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, συζητάμε τώρα την εμπιστοσύνη και την πίστη μέσα στην ομάδα. Μέχρι τη δεκαετία του 1980, η έρευνα για την ηγεσία κυριαρχούνταν από συστημικές και έκτακτες μεθόδους, ορθολογικά μοντέλα λήψης αποφάσεων και τη θετικιστική-αντικειμενική προοπτική της επιστήμης. το έργο του Burns (1978), ο οποίος τόνισε τη διάκριση μεταξύ ηγέτη/διευθυντή και τη διάκριση μεταξύ «συναλλακτικής ηγεσίας» (συναλλακτική) και «transformational leadership» (transformational), που δηλώνει ότι ο ηγέτης, μέσω των πράξεων του, ορίζει την οργανωτική πραγματικότητα αναπτύσσοντας ένα όραμα, το οποίο αντανάκλα τις αξίες και τις πεποιθήσεις του ίδιου του ηγέτη (Rosenbach and Taylor, 1998). Ως αποτέλεσμα, το στυλ ενός ηγέτη μπορεί να είναι είτε συναλλακτικό είτε μετασχηματιστικό.

Για την παραδοσιακή συναλλακτική ή διευθυντική ηγεσία, ο ηγέτης επιβραβεύει το προσωπικό με βάση το πόσο σκληρά εργάζεται. Όταν κάτι πάει στραβά, ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση και δίνει οδηγίες, παρακολουθεί, ανακαλύπτει και διορθώνει παραβιάσεις, αλλά παρεμβαίνει μόνο όταν δεν πληρούνται τα κριτήρια. Οι τέσσερις συνιστώσες της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1990) διαφέρουν από εκείνες του συναλλακτικού είδους στο ότι δεν πληρώνονται από τον ηγέτη, σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειες του εργαζομένου: Η ικανότητα ενός ηγέτη να χαρίζει στους ανθρώπους όραμα και αίσθηση σκοπού, να τους εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη συνδέεται στενά με το χάρισμά του, το οποίο συχνά θεωρείται ως η πιο σημαντική ηγετική ποιότητα.

B) Εμπνευσμένο: χαρακτηριστικό της χαρισματικής ηγεσίας που μπορεί να υπάρχει ανεξάρτητα από τον εν λόγω ηγέτη. Ένας ηγέτης που εμπνέει άλλους έχει την ικανότητα να επικοινωνεί ένα σαφές όραμα, να καθιερώνει υψηλά πρότυπα για τον εαυτό του και την ομάδα του, να χρησιμοποιεί σύμβολα για να παρακινεί τους άλλους και να επικοινωνεί ζωτικούς στόχους σε απλή γλώσσα». Εξατομικευμένη εκτίμηση: ο ηγέτης εκτιμά, εμπιστεύεται, ενθαρρύνει και δίνει προσοχή στις απαιτήσεις κάθε υπαλλήλου. Ως πηγή ιδεών που προκαλούν πρόκληση για τη νεολαία για τους υπαλλήλους, ο ηγέτης τους βοηθά να σκεφτούν τις προηγούμενες συμπεριφορές τους και να αναπτύξουν ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Ως μέρος του μοντέλου ηγεσίας μετασχηματισμού ή αλλαγής, η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται, να σχεδιάζει και να εφαρμόζει σημαντικές αλλαγές - ενότητες για στόχους, στρατηγική, κουλτούρα, δομές/δραστηριότητες/σχέσεις με το περιβάλλον κ.λπ. του οργανισμού, πράγματα που είναι απαραίτητα για την δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή του οργανισμού στις εξελίξεις - έχει ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το μοντέλο.

Το ερωτηματολόγιο μέτρησης Bass έδειξε γενικά ότι οι εργαζόμενοι που δίνουν στους ηγέτες τους βαθμολογούνται υψηλά στα μετασχηματιστικά στοιχεία και ιδιαίτερα στο χάρισμα και την έμπνευση, τα βαθμολογούν επίσης ως εξαιρετικά αποτελεσματικά, ενώ όσοι βαθμολογούν υψηλά τα στοιχεία συναλλαγών θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικά, όπως έχει δείξει έρευνα. (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1988; Bryman, 1992). Ένα νέο ηγετικό κίνημα προέκυψε γύρω από αυτές τις προκλήσεις, το οποίο περιελάμβανε τεχνικές όπως η «οραματιστική», η «μετασχηματιστική» και η «χαρισματική» ηγεσία (Bryman 1992). Αυτές οι μέθοδοι έχουν ορισμένες παρόμοιες πτυχές στα θέματα, στην τεχνική και στην ηγετική άποψη που αγκαλιάζουν. Και οι τρεις πτυχές που επηρεάζουν την ηγεσία, τη συμπεριφορά και τις προσωπικές ιδιότητες περιλαμβάνονται στη «Θεωρία της Οραματιστικής Ηγεσίας» του Sashkin, την οποία ανέπτυξε το 1986 και το 1988. Κατά την άποψη του Sashkin, ο θεμελιώδης ρόλος του «οραματιστή ηγέτη» είναι να τροποποιήσει τον πολιτισμό προκειμένου να υποστηριχθεί το όραμα υλοποίησης του οργανισμού. Η συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιείται από οραματιστές ηγέτες για να διδάξουν και να ενδυναμώσουν τα μέλη της ομάδας τους και τελικά να αλλάξουν την εταιρεία χρησιμοποιώντας τη «συναλλακτική ηγεσία» ως μέσο για να κάνουμε κάτι περισσότερο από τον απλό καθορισμό και την επίτευξη στόχων (Sashkin & Rosenbach, 1998).

3.3. Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν οι μορφές που μπορεί να πάρει η ηγεσία στο αθλητικό μάνατζμεντ. Με βάση τα όσα αναλύθηκαν, οι ηγέτες στο αθλητικό μάνατζμεντ μπορεί να έχουν τον τύπο του συναλλακτικού και του μετασχηματιστικού ηγέτη ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και τον τρόπο που επιδρά η ηγεσία στον αθλητικό οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΑ

4.1. Εισαγωγή

Η βιβλιογραφία συχνά τονίζει την προβληματική της συμμετοχής των γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις. Το κεφάλαιο αυτό έχει σαν σκοπό να μελετήσει το φαινόμενο της γυναικείας ηγεσίας τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται τα στερεότυπα τα οποία υπάρχουν. Καθώς επίσης και να διερευνήσει εκτενώς τα εμπόδια τα οποία συναντούν οι γυναίκες προκειμένου να ενταχθούν στην ηγεσία των οργανισμών.

4.2. Η γυναίκα στην ηγεσία

Τα επιχειρήματα υπέρ μιας ισχυρότερης παρουσίας γυναικών σε υψηλές εταιρικές θέσεις συνήθως δίνουν έμφαση σε δύο τύπους πλεονεκτημάτων: ηθικά και οικονομικά (Campbell and Minguez-Vera, 2008). Τα ηθικά επιχειρήματα υποθέτουν ότι είναι ηθικό λάθος να αποκλείονται άτομα από τις επιχειρήσεις βάσει διακρίσεων που σχετίζονται με το φύλο. Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την ηθική μεταχείριση των ατόμων (Isidro and Sobral, 2015) και την κατάλληλη εκπροσώπηση των μειονοτήτων στα εταιρικά συμβούλια, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες των ανώτατων διοικητικών ομάδων λαμβάνουν υπόψη τους ηθικούς παράγοντες. Τα οικονομικά επιχειρήματα επικαλούνται τα οικονομικά οφέλη για τον οργανισμό με τη συμμετοχή γυναικών σε υψηλές θέσεις: εάν μια εταιρεία δεν επιλέξει πολύτιμους ανθρώπους, θα αρνηθεί την πρόσβαση σε πόρους που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις (Burke, 2000, Carter et al., 2003). Οι μοναδικές και πολύτιμες δεξιότητες που φέρνουν οι γυναίκες στο διοικητικό συμβούλιο θα βελτιώσουν την απόδοση αυτών των οργάνων, επηρεάζοντας θετικά την αξία της επιχείρησης (Hillman and Dalziel, 2003, Campbell and Minguez-Vera, 2008, Huse et al. 2009). Αρκετές θεωρίες από διαφορετικούς τομείς παρέχουν πληροφορίες για τα οικονομικά οφέλη από τη συμμετοχή των γυναικών στις επιχειρήσεις και υποστηρίζουν την άποψη ότι η συμμετοχή των γυναικών σε θέσεις διακυβέρνησης έχει οικονομικά οφέλη για τις επιχειρήσεις. Η θεωρία των οργανώσεων προβλέπει ότι υπάρχει μια εγγενής σύγκρουση μεταξύ των συμφερόντων των ιδιοκτητών και των μάνατζερ (Jensen and Meckling, 1976, Fama and Jensen, 1983). Σύμφωνα με τη θεωρία της οργάνωσης, παρακολουθείται ο ουσιαστικός ρόλος του διοικητικού συμβουλίου. Ο Fama (1980) υποστηρίζει

ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι ο πιο σημαντικός μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου για την προστασία των συμφερόντων των μετόχων. Η αποτελεσματική εποπτεία του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να βελτιώσει την αξία των μετόχων αποτρέποντας την εσφαλμένη κατανομή των κεφαλαίων. Η επιτυχής εκπλήρωση αυτού του ρόλου παρακολούθησης και του διαχειριστικού ελέγχου απαιτεί υψηλής ποιότητας, αμερόληπτες συμβουλές (Reguera Alvarado et al., 2011). Οι Hillman και Dalziel (2003) δηλώνουν ότι ένα διοικητικό συμβούλιο χρειάζεται μια ποικιλία δεξιοτήτων, πληροφοριών, εμπειρίας και ικανοτήτων για να αξιολογήσει τη διαχείριση και την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι Joecks κ.α.. (2013) και οι Adams and Ferreira (2009) βρίσκουν στοιχεία που υποστηρίζουν τη θετική επίδραση των γυναικών στην παρακολούθηση και τον έλεγχο του διευθυντή από τα διοικητικά συμβούλια. Οι γυναίκες φέρνουν νέες δυνατότητες σε ομάδες που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας, να δημιουργήσουν διαφορετικές προοπτικές και επομένως να υποστηρίξουν καλύτερες αποφάσεις που αυξάνουν την επιχειρηματική απόδοση και δίνουν μεγαλύτερη αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη και τους μετόχους της εταιρείας (Carter et al., 2003, Singh and Vinnicombe, 2004). Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους αναφέρει ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ανοιχτό σύστημα που χρειάζεται να ανταλλάσσει και να διασφαλίζει την επιβίωση των πόρων, δημιουργώντας εξάρτηση μεταξύ της επιχείρησης και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα συμβούλια έχουν μια σημαντική λειτουργία για να διευκολύνουν την πρόσβαση σε βασικούς πόρους που συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης (Pfeffer and Salancik, 1978; RegueraAlvarado et al., 2017). Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους δείχνει ότι οι διευθυντές παρέχουν τέσσερα οφέλη σε οργανισμούς: χρήσιμες πληροφορίες με τη μορφή συμβουλών, πρόσβαση στην επικοινωνία, κανάλια επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος, πρόσβαση σε προνομιακούς πόρους και νομιμότητα (Isidro and Sobral, 2015, RegueraAlvarado et al., 2017). Για να μεγιστοποιηθούν αυτά τα οφέλη, οι Hillman et al. (2007) δείχνουν ότι τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να περιλαμβάνουν διαφορετικά μέλη με διαφορετικές ικανότητες. Τα διάφορα μέλη του διοικητικού συμβουλίου προσφέρουν περισσότερους πόρους στην εταιρεία, μειώνουν την αβεβαιότητα, μειώνουν την εξωτερική εξάρτηση και αυξάνουν τη φήμη, τα οποία συνδέονται με αυξημένη επιχειρηματική απόδοση και αξία (Hillman and Dalziel, 2003; Reguera-Alvarado et al., 2017). Η πρόσληψη γυναικών ως μελών του διοικητικού συμβουλίου καταδεικνύει ότι μια επιχείρηση αναζητά τα καλύτερα διαθέσιμα talέντα και ανταποκρίνεται στην ανάγκη να αυξηθεί η ποικιλομορφία του διοικητικού

συμβουλίου για καλύτερη διακυβέρνηση, ενισχύοντας έτσι τη φήμη της και παράλληλα την αποτελεσματικότητα και την απόδοσή της (Singh, 2007; Reguera-Alvarado κ.ά., 2017) .

Ο τραπεζικός κλάδος είναι ένα από παράδειγμα σχετικά με την παρουσία των γυναικών στην ηγεσία των επιχειρήσεων. Η θεωρία των μετόχων υποστηρίζει ότι η βιωσιμότητα μιας εταιρείας απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη όλα τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών της (Jensen, 2001). Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών απαιτεί ο οργανισμός όχι μόνο να παρακολουθεί την απόδοση μιας συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφερομένων, αλλά και να διασφαλίζει ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ωφελούνται από τις αποφάσεις και τις δράσεις της εταιρείας. Η διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και των αναγκών πολλών ενδιαφερομένων (Lückerath-Rovers, 2013). Ως ένδειξη της κοινωνικής ευθύνης μιας εταιρείας και της στρατηγικής με επίκεντρο τους μετόχους, η ύπαρξη γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο της μπορεί να είναι πλεονέκτημα (Reguera Alvarado et al., 2011). Οι γυναίκες έχοντας συνήθως μεγαλύτερη ενσυναίσθηση τείνουν να βάζουν τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για την ευημερία σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες (Vinkenburg et al., 2011, Eisner, 2013). Οι γυναίκες που κατέχουν θέσεις ως στελέχη ή διευθυντές μπορούν επίσης να βοηθήσουν τις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών τους, κάτι που είναι κρίσιμο για τη μεσομακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης. (Miller and Triana, 2009, Liu et al., 2014). Σύμφωνα με τις θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας, τα άτομα με πλειοψηφικό καθεστώς προβλέπεται να έχουν επιρροή στη λήψη αποφάσεων της ομάδας (Westphal and Milton, 2000). Η δυναμική της ομάδας και το κοινωνικό πλαίσιο παίζουν ρόλο στο πόσο επηρεάζει μια εθνική ή φυλετική μειονότητα (Isidro and Sobral, 2015). Ανάλογα με τη δυναμική που έχει ένα διοικητικό συμβούλιο, οι γυναίκες στα συμβούλια μπορούν να έχουν ευεργετική ή επιζήμια επίδραση στην αξία μιας εταιρείας, σύμφωνα με αυτήν την υπόθεση (Isidro and Sobral, 2015). Εκτός από το να φέρνουν νέες προοπτικές στο τραπέζι, οι γυναίκες που κρατούν διευθυντικές θέσεις ενθαρρύνουν τους άνδρες συναδέλφους τους να εξερευνήσουν εναλλακτικές προσεγγίσεις στα προβλήματα, δίνοντας τους μια εντελώς διαφορετική οπτική. Υπάρχει επιπλέον η πιθανότητα μερικές γυναίκες σε μια συγκέντρωση όπου το μεγαλύτερο μέρος των μελών είναι άνδρες να αντιπροσωπεύουν ένα φαινόμενο συμβολικού χαρακτήρα, δίνοντας ένα κοινωνικό μήνυμα. Σύμφωνα με τη Θεωρία Κατάστασης Ηγεσίας, οι καλοί ηγέτες χρησιμοποιούν ποικίλα

στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάστασή τους (Gill, 2011). Προκειμένου αυτή η υπόθεση να αληθεύει, πρέπει να ληφθούν υπόψη η οργάνωση και η κουλτούρα την οποία ασπάζεται ο ηγέτης (Liden, 2012, Dinh et al., 2014) καθώς και ο προσανατολισμός της εργασίας ή της σχέσης και, ίσως, το φύλο (Nekhili et al. al., 2016).

Οι γυναίκες σε εκτελεστικές θέσεις δίνουν μεγαλύτερη αξία στις διαπροσωπικές συνδέσεις και στις προσωπικές σχέσεις ενώ είναι πολύτιμες στα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας, ενώ οι άνδρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τάξη και τον έλεγχο των συναλλαγών (Vinkenbureg et al., 2011, Eisner, 2013). Οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις μιας εταιρείας (WCP) μπορούν να προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα, αλλά καμία ενιαία θεωρία δεν μπορεί να εξηγήσει όλες αυτές τις επιπτώσεις της ύπαρξης γυναικών στα διοικητικά συμβούλια (Cabrera Fernandez et al., 2016). Αρκετές έρευνες έχουν διεξαχθεί με διαφορετικούς τρόπους εξέτασης του ίδιου ζητήματος.. Σύμφωνα με τη θεωρία κατάστασης ηγεσίας, οι γυναίκες έχουν μια ποικιλία δεξιοτήτων και γνώσεων που μπορούν να είναι χρήσιμες σε ηγετικούς ρόλους, ανάλογα με το επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης και το αν η ηγεσία τους συνδέεται ή όχι με καλύτερη εταιρική απόδοση (Campbell, και Vera, 2010).. Υπάρχουν αρσενικά και γυναικεία χαρακτηριστικά, τα οποία σχετίζονται και τα δύο με την κατασκευή του φύλου, το οποίο αναγνωρίζεται ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των στυλ ηγεσίας. Ο Fitzgerald (2003) υποστήριξε ότι είναι αδύνατο να αντιληφθούμε έννοιες όπως η ηγεσία και η διοίκηση χωρίς να ληφθεί υπόψη το φύλο (M. Shanmugam et al., 2007). Δεν υπάρχει έννοια της «θηλυκότητα» που να συνδέεται με τον όρο «εξαιρετικός διευθυντής», σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (Thareu, 2001) και με παλαιότερη έρευνα των Powell and Butterfield (1989). Σύμφωνα με τον Powel (1988) οι αρσενικές ιδιότητες ή αλλιώς τα χαρακτηριστικά τα οποία αποδίδονται στους άνδρες περιλαμβάνουν πρωτοβουλία, δύναμη και επιθετικές τεχνικές, ενώ τα γυναικεία χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν συναισθηματικότητα, προσαρμοστικότητα και κοινωνικοποίηση .Ο Bass (1981) ισχυρίζεται ότι "Η επιρροή των στερεοτύπων στη συμπεριφορά δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Δυσκολευόμαστε να λάβουμε εντολές από γυναίκες επειδή περιμένουμε να είναι πιο υποτελείς από τους άνδρες. Όταν αντιμετωπίζουμε αυτά τα οποία αναμένουμε από αυτές ως γυναίκες ηγέτες πρέπει να αναρωτηθούμε εάν είναι αυτά τα στερεότυπα ακριβή». Αν και υπάρχουν ελάχιστα εμπειρικά στοιχεία που να υποστηρίζουν αυτές τις απόψεις κατά τον εικοστό αιώνα, η προκατάληψη για το φύλο διατηρήθηκε από παρωχημένες υποθέσεις ότι οι άνδρες ήταν καλύτερα εξοπλισμένοι από

τις γυναίκες για ηγετικές θέσεις. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, για παράδειγμα, πρέπει να διαθέτουν χαρακτηριστικά που συνδέονται συνήθως με τους άνδρες, όπως αυτοπεποίθηση, προσανατολισμός στα καθήκοντα, ανταγωνιστικότητα, αντικειμενικότητα και ικανότητα λήψης γρήγορων αποφάσεων (Shein , 1975. Stogdill, 1974, Gary Yukl, 2009). "Think manager-think male" είναι μια φράση που χρησιμοποιούν τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες για να περιγράψουν την επιτυχημένη ηγεσία (Shein et al 1996; Powell, 1993; Lipman Blumen, 1992). Οι Metcalfe και Altman στο E. Wilson, 2000), Σύμφωνα με τις θεωρίες των ψυχολόγων, ο αγώνας είναι ανάμεσα σε δύο κρίκους: την έμφαση στη δράση και την έμφαση στην κοινότητα, σύμφωνα με τους Eagly και Carli, (2007). Στον δεύτερο σύνδεσμο , οι γυναίκες σχετίζονται με χαρακτηριστικά όπως το ενδιαφέρον για τους άλλους, η βοήθεια που τους παρέχουν, η τρυφερότητα, η φιλικότητα, η καλοσύνη, η συμπόνια, η ευαισθησία και η γλυκύτητα. Για άλλη μια φορά, οι άντρες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του πρώτου συνδέσμου ότι είναι επιθετικοί και φιλόδοξοι και κυρίαρχοι και αυτόνομοι. Είναι δύσκολο να ξεχωρίσεις την ηγεσία από τα αρσενικά χαρακτηριστικά λόγω της μακράς ιστορίας των ανδρών να κυριαρχούν σε ηγετικές θέσεις, αλλά οι περισσότεροι άνθρωποι συνδέουν αυτά τα χαρακτηριστικά με την αποτελεσματική ηγεσία. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι γυναίκες βρίσκονται σε μια αδύναμη κατάσταση: εάν είναι άκρως θηλυκές, επικρίνονται ότι δεν επικεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων τους (και ως εκ τούτου ανεπαρκείς), αλλά αν είναι υπερβολικά προσανατολισμένες στα καθήκοντα, υποστηρίζεται ότι στερούνται θηλυκότητας. Ακόμη για τις γυναίκες, οι Davidson και Cooper (1992) διαπίστωσαν ότι εάν δεν επιδείξουν τη συμπεριφορά που συνήθως συνδέεται με την καλή διαχείριση, οι άνδρες προϊστάμενοι δεν θα το θεωρούσαν πολύ παραγωγικό, αλλά πολλοί άνδρες και γυναίκες συνάδελφοι θα το θεωρούσαν εχθρικό και πολύ δικτατορικό. Ακόμη και όταν οι γυναίκες υιοθετούν ανδρικές συμπεριφορές, βαθμολογούνται λιγότερο ευνοϊκά από τους άνδρες με παρόμοιες συμπεριφορές (Eagly, Makhijzni, and Klonsky, 1992) και βρίσκουν περισσότερη αντιπάθεια και απόρριψη από τους άνδρες, επειδή δείχνουν κυριαρχία, επειδή εκφράζουν τη διαφωνία τους ή επειδή είναι ιδιαίτερα επιθετικές ή προβάλλουν τον εαυτό τους (Carli, 1998· Copeland, Driskell and Salas, 1995· Rudman, 1998· Eagly και Carli, 2003).

Ανεξάρτητα από το τι καθήκοντα εκτελούν ή από ποια καθήκοντα είναι ικανές να εκτελέσουν , οι γυναίκες συχνά θεωρούνται ακατάλληλες για υψηλόβαθμες θέσεις. Η ισότητα των γυναικών δε θεωρείται δεδομένη καθώς οι γυναίκες πρέπει να αποδείξουν ότι είναι πιο ικανές από τους

άνδρες συναδέλφους τους για να θεωρούνται ίσες (Biernat και Kobrywicz, 1997; Foschi, 1996; Shackelford, Wood and Worchel, 1996; Wood and Karten, 1986 Eagly and Carli, 2003). Ωστόσο, οι δημοσκοπήσεις υποδηλώνουν ότι οι γυναίκες που χρησιμοποιούν μοντέλα κατηγορικής συμπεριφοράς αντιλαμβάνονται μια βελτίωση στην αυτοεκτίμηση και την παραγωγικότητα τους , σε αντίθεση με τη συμβατική σοφία (Wilson, 2003). Η ανικανότητα ενός άνδρα να αντιμετωπίσει τη νευρική μιας γυναίκας είναι δικό του πρόβλημα και όχι της γυναίκας (Wilson, 2003). Οι άνδρες θεωρούνται παραδοσιακά και εκ προοιμίου ως «επιτυχημένοι», ικανοί, ισχυροί, ενεργητικοί άνθρωποι που είναι συναισθηματικά σταθεροί και αυτοδύναμοι, ενώ οι γυναίκες συχνά θεωρούνται ότι στερούνται αυτές τις ιδιότητες, ειδικά εκείνες που πιστεύεται ότι απαιτούνται να έχουν το ρόλο ενός ηγέτη αποτελεσματικού (Becker et al. , 2002). (Eagly et al., 2003; Vecchio, 2002). Γενικά, οι γυναίκες θεωρούνται λιγότερο ικανές από τους άνδρες ως ηγέτες (Deal and Stevenson, 1998; Powell and Butterfield, 1979; 1989; Schein, 1973, 1975; Schein and Davidson, 1993; Pounder and Coleman, 2002). Η οργανωτική ηγεσία, πρέπει να στραφεί σε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση που προωθεί πρωτίστως τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ανάπτυξη κοινωνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων και την οικοδόμηση ανθρώπινων σχέσεων (Colwill and Townsend, 1999; Hirschhorn and Gilmore, 1992; Kolb, 1999· Moss and Jensurd 1995), χαρακτηριστικά που συνδέονται παραδοσιακά με το γυναικείο φύλο (Colwill και Townsend, 1999· Hirschhorn και Gilmore, 1992). (Fierman, 1990· Colwill and Townsend, 1999). Υπάρχει μια αυξανόμενη έμφαση στην οργανωτική πρακτική στην έμφαση στα συναισθήματα, αντί στη λογική, στον ψυχρό υπολογισμό και στην αποσύνδεση της λήψης αποφάσεων από την εφαρμογή (Alvesson και Berg, 1992). Αποδοχή αρχών όπως η εταιρική κουλτούρα, η διοικητική ευελιξία, η αποκέντρωση, η διαχείριση υπηρεσιών, η ποιότητα, η καινοτομία, η ενδυνάμωση, τα δίκτυα κ.λπ. (Gherardi, 1995). Οι νέες στρατηγικές διαχείρισης δίνουν έμφαση στη δέσμευση των εργαζομένων, στις διαπροσωπικές και συμμετοχικές δεξιότητες, καθώς και στην ενδυνάμωση και έχουν επιφέρει προσωπικές ιδιότητες και συμπεριφορές όπως η παροχή συμβουλών, η καθοδήγηση, η φροντίδα για την ευημερία του ατόμου και η συνεργασία με τους συναδέλφους του. Παραδοσιακά, αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν συσχετιστεί με τις γυναίκες και υπάρχουν ισχυρά στοιχεία που υποστηρίζουν αυτόν τον ισχυρισμό (Lee, 1994· Lorenzon, 1996· Fondas, 1997). Το νέο παράδειγμα, σύμφωνα με τον Lee, τονίζει την πειθώ αντί για την εξουσία, τη συνεργασία και όχι τον ανταγωνισμό και την ένταξη αντί για τον αποκλεισμό, ωστόσο τα πρότυπα φύλου αλλάζουν πιο αργά από ό,τι θα θέλαμε, ιδιαίτερα μεταξύ των ανδρών ηγετών, ειδικά στο

χώρο εργασίας (Brenner, Tomkiewicz and Schein, 1989· Powell, Butterfield and Parent, 2002). Όποια και αν είναι η άποψη που επικρατεί, η προοδευτική αποδοχή των γυναικών σε ηγετικές θέσεις, ιδιαίτερα σε χώρες όπως η Ελλάδα και ειδικότερα στο δημόσιο τομέα, δεν μπορεί να λείπει ως σύμβολο της αλλαγής που συντελείται στην εποχή μας. Η ελληνική νομοθεσία δεν κάνει διάκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών σε ότι αφορά την ικανότητα τους να κατέχουν δημόσιες θέσεις, γεγονός που είναι ευτύχημα για την Ελλάδα γιατί η ισότητα ανδρών και γυναικών ξεκινά με το άρθρο 4 παράγραφος 2 του Συντάγματος, «Έλληνες και Ελληνίδες έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις. », και το άρθρο 116, παράγραφος 2, 2 του Συντάγματος, που ασχολείται με τη μέριμνα του κράτους να άρει τις σχετικές ανισότητες. Ενώ πολλές μελέτες έχουν βρει ότι η αρρενωπότητα συνδέεται με μια ποικιλία δεικτών ψυχολογικής ευεξίας (Bassoff and Glass, 1982· Taylor and Hall, 1982), ένας αυξανόμενος αριθμός μελετών έχει βρει επίσης ότι ο παραδοσιακός ανδρικός ρόλος και η ικανότητά του για να αναλαμβάνει οργανωτικές θέσεις έχουν αμφισβητηθεί (Forisha και Goldman, 1981). Για παράδειγμα, το «ανδρικό στυλ» έχει αποδειχθεί ότι είναι αναποτελεσματικό σε συνθήκες που απαιτούν ομαδική εργασία (Filley, 1977· Maier and Sashkin, 1971).

Ως αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών, οι σημερινές γυναίκες έχουν ξεφύγει από τους συμβατικούς ρόλους τους ως νοικοκυρές, μητέρες και σύζυγοι και εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό προετοιμασμένες και εφοδιασμένες πια με εκπαίδευση ανώτατου επιπέδου και στόχους που δεν είναι λιγότερο υψηλοί από αυτούς των ανδρών ομολόγων τους. Οι γυναίκες της γενιάς των Millennial (όσες γεννήθηκαν μεταξύ 1980 και 1995) είναι πιο πιθανό από κάθε άλλη γενιά να θέλουν να σπάσουν το γυάλινο ταβάνι και να πετύχουν στα υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας, σύμφωνα με έρευνα της PricewaterhouseCoopers ("The Women Millennial: A New Age of Talent, " διεξήχθη μεταξύ 8.756 γυναικών από 75 χώρες που γεννήθηκαν μεταξύ 1980 και 1995) που διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2015. Άνδρες και γυναίκες έχουν περισσότερα κοινά από ό,τι πιστεύαμε προηγουμένως όσον αφορά τους επαγγελματικούς στόχους (Astin, Parrott, Korn και Sax, 1997), την αξία που δίνουν στην κυριαρχία και την αρρενωπότητα (Twenge, 1997, 2001), καθώς και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (όπως η ικανότητα να αναλαμβάνει κάποιος νέες ευθύνες και να καθοδηγεί τους άλλους, σύμφωνα με τους Eagle και Carli (2003). Ωστόσο, οι ηγετικές θέσεις έχουν μετατοπιστεί όχι μόνο για να συμπεριλάβουν περισσότερες γυναίκες, αλλά και γενικότερα . Μια πιο «γυναικεία» και «ανθρωποκεντρική»

προσέγγιση στην ηγεσία υιοθετείται σταδιακά, αλλά θα εξακολουθεί να υπολείπεται των επιβεβλημένων στόχων, της αύξησης της παραγωγικότητας του οργανισμού και της πολιτικοκεντρικής προοπτικής που απαιτούν οι σύγχρονες παγκόσμιες συνθήκες για τους δημόσιους οργανισμούς, που όλα ωθούνται από τον σημερινό κόσμο. Το 2,4% της ελληνικής οικονομίας και το 2,4% της παγκόσμιας οικονομίας καταλαμβάνουν γυναίκες. Στην Ελλάδα, από τη δεκαετία του 1980, έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην ισότητα των φύλων στη νομοθεσία και στη χάραξη πολιτικής. Όμως η εναρμόνιση της εθνικής νομοθεσίας με το κεκτημένο της ΕΕ επέφερε την ισότητα των φύλων στην αγορά εργασίας. Το νομικό πλαίσιο στην Ελλάδα διαμορφώθηκε από την έμφαση που δίνουν οι ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες για την απασχόληση και την ισότητα των φύλων. Προς το τέλος της δεκαετίας του 2000, οι σχετικοί νόμοι της Ελλάδας επικεντρώθηκαν στο να διευκολύνουν τις γυναίκες να ισορροπήσουν μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Τα δικαιώματα των γυναικών κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης, συμπεριλαμβανομένης της άδειας μητρότητας και πατρότητας, καθώς και τα επιδόματα μητρότητας και πατρότητας, προστατεύονταν από την ελληνική νομοθεσία. Παρά τις προσπάθειες της ΕΕ να αυξήσει τον αριθμό των γυναικών που εργάζονται, το χάσμα απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών παρέμεινε στο 11,5% το 2014. (από 15,9 τοις εκατό το 2005). Στατιστικά βιβλία που εκδόθηκαν από τη Eurostat της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 2015 αναφέρουν παρόμοια διαφορά 11,6 τοις εκατό στα ποσοστά απασχόλησης ανδρών και γυναικών (74,2% και 62,6%) το 2013, ενώ παρόμοιες αποκλίσεις παρατηρήθηκαν επίσης στις Ηνωμένες Πολιτείες (77,0%) και την Ιαπωνία (64,4%). (86,4 τοις εκατό έναντι 66,3 τοις εκατό). (Eurostat Statistical Books, 2015, σελ. 58)) Οι γυναίκες αποτελούσαν το 45% του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας το 2016, έναντι του 59% των ανδρών, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Το χάσμα των φύλων στη συμμετοχή έχει μειωθεί από την αρχή της οικονομικής κρίσης το 2009, αν και εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Η απασχολησιμότητα για τις Ελληνίδες ήταν 46,5% το 2016, αλλά ήταν 67,5 τοις εκατό για τους Έλληνες άνδρες. Εδώ, αξίζει να σημειωθεί ότι, σε σύγκριση με τον μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ3, το μισθολογικό χάσμα των φύλων στην Ελλάδα έχει συρρικνωθεί από 16,7 τοις εκατό το 2005 σε μόλις 4,5 τοις εκατό έως το 2016, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία. Ωστόσο, ενώ η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό συνεχίζει να αυξάνεται και το χάσμα μεταξύ των φύλων μειώνεται, η εκπροσώπηση των γυναικών σε ανώτερες θέσεις του διοικητικού συμβουλίου παραμένει εξαιρετικά χαμηλή. Σύμφωνα με στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), μόλις το 9 τοις

εκατό των εδρών στα διοικητικά συμβούλια των κορυφαίων ελληνικών εταιρειών στο χρηματιστήριο κατείχαν γυναίκες το 2016. Η μετάβαση της Ελλάδας σε μια οικονομία βασισμένη στις υπηρεσίες είναι σημαντικό συστατικό σε αυτή τη μετατόπιση. Ο τριτογενής τομέας απασχολεί το 78 τοις εκατό όλων των γυναικών στις Ηνωμένες Πολιτείες σήμερα. Πολλές από αυτές τις γυναίκες είναι αυτοαπασχολούμενες, με ποσοστό αυτοαπασχόλησης 29,2% για τις γυναίκες το 2017. Η Ελλάδα έχει υψηλότερο ποσοστό ατόμων που εργάζονται για τον εαυτό τους από οποιαδήποτε άλλη χώρα της ΕΕ, σύμφωνα με κυβερνητικές στατιστικές. Το 2017, η Ελλάδα είχε το υψηλότερο ποσοστό αυτοαπασχόλησης από οποιοδήποτε από τα 28 κράτη μέλη της ΕΕ, με 34,1%. Ως αποτέλεσμα, η αυτοαπασχόληση στην ελληνική αγορά εργασίας συνήθως καλύπτει τη μακροχρόνια, πλήρους απασχόλησης εργασία που δεν δικαιούται επιδόματα. Μέχρι πρόσφατα, οι αυτοαπασχολούμενες γυναίκες που εργάζονταν μακροχρόνια στην ίδια εταιρεία δεν δικαιούνταν άδεια μητρότητας, γονική άδεια ή άλλες παροχές. Η γυναικεία απασχόληση έχει μειωθεί σημαντικά στο δημόσιο τομέα λόγω των προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης και των μόνιμων γυναικών υπαλλήλων και κρατικών υπαλλήλων που έχουν υποστεί μεγάλες περικοπές μισθών, ενώ οι διακρίσεις λόγω φύλου και οι αυθαίρετες απολύσεις γίνονται πιο συχνές στον ιδιωτικό τομέα. Η μείωση του αριθμού των νέων προσλήψεων στο δημόσιο τομέα αναμένεται να αυξήσει την πίεση στα ποσοστά απασχόλησης των γυναικών. Ως αποτέλεσμα των πρόσφατων προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής της Ελλάδας, οι προτάσεις για μείωση του αριθμού των ενεργών εργαζομένων στο δημόσιο τομέα μέσω απολύσεων ενδέχεται να έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση των γυναικών στην Ελλάδα. Μια ματιά στο πώς αντιδρούν οι Έλληνες εργαζόμενοι στα αφεντικά τους αποκαλύφθηκε μέσω μιας έρευνας μεθόδων ηγεσίας και αποτελεσματικότητας. Αυτή η μελέτη έδειξε ότι οι εργαζόμενοι των ηγετών που ήταν γυναίκες ήταν πιο ικανοποιημένοι με τους διευθυντές τους από ότι οι εργαζόμενοι που είχαν ως ηγέτες άνδρες.« από την άλλη πλευρά, και επίσης θεωρείται ότι οι υφιστάμενοι των γυναικών είχαν καλύτερες επιδόσεις (Adams & Keim, 2000). Η Μαρινάκου (2014) υποστήριξε ότι, παρά την επέκταση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, μόνο ένας μικρός αριθμός γυναικών κατέχουν ανώτερες διευθυντικές θέσεις. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, το 55,5 τοις εκατό του εργατικού δυναμικού είναι γυναίκες, ωστόσο ο κλάδος διοικείται από άνδρες, καθώς οι γυναίκες τείνουν να εργάζονται σε παραδοσιακά γυναικείους ρόλους, όπως πωλήσεις, καθαριότητα και διαχείριση μάρκετινγκ. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τριάντα πέντε άνδρες και τριάντα πέντε γυναίκες διευθυντές ξενοδοχείων πέντε αστέρων στην Ελλάδα για να μάθουν για τα στυλ ηγεσίας

τους και τα θέματα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης, οι γυναίκες είναι εξίσου ικανές με τους άνδρες στον κλάδο της φιλοξενίας και μπορούν ακόμη να μάθουν πιο χρήσιμες δεξιότητες. Αυτά τα άτομα καλλιεργούνται, ενισχύουν την επικοινωνία τους με τους άλλους, φροντίζουν τον εαυτό τους και επιδεικνύουν υποστηρικτικές συμπεριφορές. Τα ξενοδοχεία με περισσότερες γυναίκες σε διοικητικούς ρόλους θα πρέπει να είναι καλύτερα σε θέση να αντιμετωπίσουν τον αυξημένο ανταγωνισμό και να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Λόγω του αυξανόμενου αριθμού γυναικών σε ηγετικούς ρόλους του σχολείου και της συνάφειας της σχολικής ηγεσίας, ο ρόλος και η αποτελεσματικότητα των γυναικών διευθυντών σχολείων παρουσιάζει ενδιαφέρον. Ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει ότι οι εκπαιδευτές και οι εργαζόμενοι έχουν προκαταλήψεις σχετικά με τις αξίες που έχουν οι γυναίκες στην κοινωνία. Άνδρες και γυναίκες που δεν πηγαίνουν σε πανεπιστήμια κύρους θεωρούνται ακατάλληλοι για ηγετικούς ρόλους, σύμφωνα με αυτές τις ξεπερασμένες αντιλήψεις. Σύμφωνα με τον Orphas (2010), η αποτελεσματικότητα των γυναικών διοικητών σχολείων βρέθηκε να θεωρείται ικανοποιητική και επαρκής από τους γονείς στην Κύπρο. Η έρευνα δείχνει ότι οι γονείς προτιμούν τις γυναίκες μάνατζερ από τους άνδρες και στις πέντε πτυχές της ηγεσίας που μελετήθηκαν από τη μελέτη.

4.3. Τρόποι προώθησης της γυναικείας ηγεσίας

Υπάρχει επιτακτική ανάγκη να αντιμετωπιστούν δομικές και θεμελιώδεις αλλαγές στις οργανωτικές διαδικασίες και πρότυπα, αλλά αυτός μπορεί να είναι ο τομέας στον οποίο η αλλαγή είναι πιο αργή.

Ως αποτέλεσμα της έλλειψης γυναικών σε ηγετικές θέσεις σε ορισμένους οργανισμούς, η ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα σε αυτό το θέμα γίνεται ακόμη πιο επιτακτική.

Τα στερεότυπα των φύλων και οι πολιτιστικοί κανόνες που περιβάλλουν το φύλο και τους ρόλους του φύλου δεν πρέπει να αγνοούνται. Για κάποιο λόγο αυτό το εμπόδιο φαίνεται να είναι ένα κοινό θέμα μεταξύ όλων των μελετών. Είναι δεδομένο ότι κάθε δραστηριότητα ή πρόγραμμα που προσπαθεί άμεσα να μειώσει τα εμπόδια στην ηγεσία των γυναικών και να υποστηρίξει τις γυναίκες σε ηγετικούς ρόλους και ρόλους λήψης αποφάσεων θα είναι μέρος της μετατόπισης

αυτών των προκαταλήψεων λόγω της φύσης της ομαλοποίησης αυτού του θέματος. Για το λόγο αυτό, ακόμη και κατά την αντιμετώπιση άλλων οδοφραγμάτων, θα πρέπει να δοθεί προσοχή σε αυτό το ζήτημα

Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες επηρεάζονται από την κοινωνικοποίηση και ενώ ο φανερός σεξισμός μπορεί να είναι ορατός, τα πιο λεπτά στερεότυπα και τα πρότυπα μπορεί να είναι λιγότερο εμφανή. Τονίστηκε η εκπαίδευση της δικής του καταπίεσης και του τρόπου με τον οποίο συμμορφώνονται και υποστηρίζουν άθελά τους τα πρότυπα και τα συστήματα που τον περιορίζουν.

Από αυτή την άποψη, τα συνέδρια και οι συναντήσεις αλλά και οι οργανισμοί που αφορούν τις γυναίκες σε ηγετικές θέσεις μέσα στον οργανισμό διαδραματίζουν βασικό ρόλο, καθώς επιτρέπουν στις γυναίκες που έχουν ήδη ηγετικούς ρόλους να συναντηθούν και να μοιραστούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

Εκείνες που σκέφτονται να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους είναι πιο διατεθειμένες να το κάνουν εάν παρατηρήσουν άλλες γυναίκες που είναι ευτυχισμένες και υποστηρίζονται στους τρέχοντες ρόλους τους.

4.4. Ανακεφαλαίωση

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρθηκε στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η γυναικεία ηγεσία όπως επίσης και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να προωθηθεί. Είναι γεγονός πως οι γυναίκες σήμερα μπορούν να ξεφύγουν από τους παραδοσιακούς ρόλους που τους έχουν ανατεθεί και να καταφέρουν να αποτελέσουν ένα σημαντικό τμήμα ηγεσίας στους οργανισμούς και να ανελιχθούν στην ιεραρχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΣΤΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ MANAGEMENT

5.1. Εισαγωγή

Ο ρόλος του αθλητισμού σχεδόν σε κάθε πολιτισμό δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Σύμφωνα με τα λόγια του Eitzen κ.α. (1991), «ο αθλητισμός είναι μια αρένα προγραμματισμένης συμπεριφοράς». Οι διοργανικοί δεσμοί, κοινωνικές δομές και ανθρώπινη συμπεριφορά, δίνουν απaráμιλλες ευκαιρίες να μελετήσετε και να κατανοήσετε κανείς τις περίπλοκες όψεις της κοινωνικής ζωής και το κοινωνικό πλαίσιο του αθλήματος. Δημιουργεί εμπόδια όπως οι διακρίσεις λόγω φύλου και οικονομικής κατάστασης (Reguera κ.α.2011). Ο σεξισμός εξακολουθεί να υφίσταται στον σύγχρονο κόσμο, και δεν είναι μόνο οι άνδρες που είναι σεξιστές. Ορισμένες γυναίκες εμφανίζουν στοιχεία σεξισμού μεταξύ τους. Η ιδέα ότι οι γυναίκες είναι κατώτερες από τους άντρες επειδή δεν είναι σε θέση να ηγηθούν επικρατεί στον κλάδο. Οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται όσον αφορά την ηγεσία των ομαδικών αθλημάτων. Η προβολή των ανδρικών ομάδων από τα μέσα ενημέρωσης ως πιο εντυπωσιακή από εκείνη των γυναικείων ομάδων είναι επίσης ένας παράγοντας που έχει καθιερώσει τον αθλητισμό σαν ανδροκρατούμενο κλάδο. Το χάσμα στις αμοιβές μεταξύ των δύο φύλων διευρύνεται, με τους άνδρες να παίρνουν περισσότερα χρήματα από τις γυναίκες.

Γίνεται λόγος για τη διάκριση που υφίστανται οι γυναίκες στον χώρο της διοίκησης του αθλητισμού. Υπό αυτό το πρίσμα θα εξετάσει όχι μόνο την κατάσταση που επικρατεί αλλά παράλληλα και τα εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες στο αθλητικό μάνατζμεντ

5.2. Η γυναικεία ηγεσία στον αθλητισμό

Η προπονητική, η δίκαιη αμοιβή, η εκπροσώπηση και η ηγεσία σε ομαδικά αθλήματα εξετάζονται υπό το πρίσμα της συμμετοχής των γυναικών. Οι γυναίκες συχνά έχουν τον έλεγχο των αθλητικών τμημάτων σε περιπτώσεις όπου τα ανδρικά και τα γυναικεία αθλήματα διατηρούνται χωριστά. Οι άνδρες μπορούσαν να διευθύνουν τις ανδρικές αθλητικές ομάδες, ενώ οι γυναίκες

τις γυναικείες. Όταν αυτά τα τμήματα ενοποιήθηκαν και έγιναν μικτά αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι γυναίκες να χάσουν την εργασία τους από άνδρες, σύμφωνα με το δοκίμιο του Bill Littlefield (2015).

Για τις γυναίκες σε ηγετικούς ρόλους του αθλητισμού που προσλαμβάνονται, το πιο κρίσιμο στοιχείο αυτής της διαδικασίας είναι πόσο μακριά φτάνει το πρόγραμμα μετά την πρόσληψη. Οι γυναίκες που ήταν προπονητές και κατείχαν υψηλές διοικητικές θέσεις δεν αποτελούσαν ούτε το ήμισυ της ομάδας των Ολυμπιακών Αγώνων της Νέας Ζηλανδίας στο Λονδίνο, παρά το γεγονός ότι οι αθλήτριες αποτελούσαν σχεδόν το μισό των συνολικών συμμετοχών. Σύμφωνα με τα ευρήματα της Sarah Leberman (2012), ο αθλητισμός συχνά αντιμετωπίζεται και εξακολουθεί να θεωρείται ως μια «λέσχη αγοριών» ενώ συχνά παρευρίσκονται και γυναίκες. Το ίδιο άρθρο αποκάλυψε ότι αν οι γυναίκες θέλουν να είναι ισότιμες με τους άνδρες, πρέπει να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές και διαπραγματευτικές τους ικανότητες, ενώ επίσης αναφέρθηκε ότι υπήρχαν μόνο δέκα γυναίκες στελέχη μεταξύ των 90 εθνικών αθλητικών ομάδων. Οι γυναίκες δυσκολεύτηκαν να ανέβουν στην κορυφή. Η ενασχόληση με τη διοίκηση αθλημάτων είναι μια άχαρη δουλειά που απαιτεί πολλή αφοσίωση και προσπάθεια. Το να κάνεις οικογένεια είναι δύσκολο αν εργάζεσαι συνεχώς, ακόμα και τα Σαββατοκύριακα και τη νύχτα. Οι αλλαγές προς το καλύτερο είναι σε εξέλιξη για την εργασιακή συμμετοχή των γυναικών μέσα στην επιχείρηση, αλλά θα χρειαστεί χρόνος για τις γυναίκες να επιτύχουν ισοτιμία στο εισόδημα και την εκπροσώπηση στους αθλητικούς οργανισμούς. Οι γυναίκες είχαν ιστορικά λιγότερα νομικά δικαιώματα και ευκαιρίες από τους άνδρες ομολόγους τους, σύμφωνα με τον Simmons (2011). Οι γυναίκες θεωρούνταν πάντα ως το ασθενέστερο φύλο, καθώς ο πρωταρχικός τους ρόλος στην κοινωνία ήταν να παντρεύονται και να κάνουν παιδιά. Η αθλητική επιχείρηση, για παράδειγμα, βλέπει μια αύξηση στον αριθμό των αθλητριών που καταρρίπτουν τα όρια του φύλου. Ωστόσο, φαίνεται ότι η πρόοδος των γυναικών σε αυτούς τους κλάδους σταματά εκεί. Υπάρχει ένα εμπόδιο στον τρόπο απόκτησης διευθυντικών θέσεων εργασίας που πασχίζουν να καταρρίψουν. Εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη προοπτικών γυναικείας διοίκησης, είτε λόγω στερεοτύπων, εξουσίας, στυλ ηγεσίας ή των άνισων σχέσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Σήμερα, αρκετές γυναίκες στον αθλητικό κόσμο θέτουν, καταρρίπτουν και επαναφέρουν τον πήχη για τις γυναίκες στους αντίστοιχους τομείς τους. Διευκρίνισε ότι κανένα ομοσπονδιακά χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα δεν θα μπορούσε να κάνει διακρίσεις με βάση το φύλο. Όσον αφορά τον αθλητισμό και την

ισότητα, ωστόσο, αυτή η κίνηση είχε βαθύ αντίκτυπο και στα δύο. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών των παραγόντων, τα γυναικεία αθλήματα έχουν σημειώσει αύξηση στη δημοτικότητα, τη συμμετοχή και τη χρηματοδότηση. Υποτροφίες, ρουχισμός και εξοπλισμός παρείχαν σε όλες τις γυναίκες μέσα σε ένα χρόνο μετά την ψήφιση του Τίτλου IX και δεν χρειαζόταν πλέον να πληρώνουν τα δικά τους έξοδα ταξιδιού για να παρακολουθήσουν αγώνες. Ακόμα κι αν πρέπει να γίνουν πολλά περισσότερα, ο Τίτλος IX ωφέλησε πολύ τις γυναίκες και τους παρείχε ερασιτεχνικές και επαγγελματικές ευκαιρίες που δεν είχαν στο παρελθόν.

Υπήρχαν περισσότερες γυναίκες ολυμπιονίκες από άντρες κατά τη διάρκεια των τελευταίων Ολυμπιακών Αγώνων και περισσότερες γυναίκες αθλήτριες από ποτέ. Ο Kies (2014) δηλώνει επίσης ότι ο αριθμός των σημερινών γυναικών σε ηγετικούς ρόλους στα ανδρικά αθλήματα είναι μεταξύ 2%-3,5%. Ο Kies (2014) μελέτησε πώς οι γυναίκες σε θέσεις διοίκησης αθλητισμού είναι σε θέση να προωθήσουν την κοινωνική αλλαγή. Δηλώνει ότι οποιοσδήποτε βρίσκεται σε θέση εξουσίας μπορεί να αυξήσει την κοινωνική αλλαγή, εάν είναι πρόθυμος να κάνει τη δουλειά. Η μελέτη της δείχνει ότι όταν μια γυναίκα είναι αθλητικός διευθυντής, ο αριθμός των γυναικών προπονητών σε αυτόν τον οργανισμό είναι μεγαλύτερος και όταν ο αθλητικός διευθυντής είναι άνδρας, ο αριθμός των γυναικών προπονητών φαίνεται να είναι μικρότερος. Αυτή τη σεζόν, οι Arizona Cardinals προσέλαβαν την πρώτη γυναίκα προπονήτρια στην ιστορία του πρωταθλήματος, αλλά η θέση της κράτησε μόνο μέχρι το τέλος της preseason. Η Δρ Jen Welter παίζει ποδόσφαιρο για πάνω από 15 χρόνια. Ήταν υποστηρικτής της γραμμής για την Dallas Diamonds of Women's Football Alliance και στη συνέχεια έγινε η δεύτερη για το Texas Revolution of Champions Indoor Football, το οποίο είναι ένα πρωτάθλημα ανδρών (Brooks, R. L. 1990/ Μια σημαντική κριτική στις γυναίκες που προπονούν ανδρικές ομάδες είναι αν κάποιος μπορεί ή όχι να προπονήσει ένα άθλημα που δεν έχει παίξει ποτέ πριν. Το NFL είναι πολύ διαφορετικό από τα κλειστά πρωταθλήματα και τα γυναικεία πρωταθλήματα στα οποία συμμετείχε ο Δρ Walter. Ο Mike Rodak (2016) του ESPN λέει ότι η Κάθριν Σμιθ έχει προσληφθεί ως η πρώτη γυναίκα προπονήτρια πλήρους απασχόλησης για τους Buffalo Bills. Ξεκίνησε την καριέρα της ως ασκούμενη παιχνιδιών/επιχειρήσεων και ανέβηκε στη θέση της ως προπονήτρια. Σύμφωνα με το Women's Sports Foundation (2015), η άνιση χρηματοδότηση είναι μια κρίσιμη πτυχή του γιατί οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα να πιέζουν τον εαυτό τους στο άθλημά τους, αποτρέποντας τελικά τη συμμετοχή τους. Οι γυναίκες αποτελούν περισσότερο από το ήμισυ του

φοιτητικού πληθυσμού στο κολέγιο, ωστόσο λαμβάνουν λιγότερες από τις μισές ευκαιρίες συμμετοχής στον αθλητισμό. Αν και υπήρξε αύξηση υπέρ των γυναικών, οι άνδρες αθλητές εξακολουθούν να λαμβάνουν το 55% όλων των δολαρίων για αθλητικές υποτροφίες. Ακόμη και οι προπονητές των ανδρικών ομάδων βγάζουν περισσότερα χρήματα από τους προπονητές των γυναικείων ομάδων. «Οι προπονητές ανδρών αντλούν κέρδη 3.430.000 \$ ενώ οι προπονητές γυναικών κερδίζουν μόνο 1.172.400 δολάρια» (Women's Sports Foundation 2015).

Στο άρθρο «Ο ρόλος του αθλητισμού στην αντιμετώπιση ζητημάτων φύλου» (Διεθνής Πλατφόρμα για τον Αθλητισμό και την Ανάπτυξη 2013), η υγεία και η ευημερία των γυναικών και των κοριτσιών επηρεάζεται θετικά από τη σωματική δραστηριότητα. Επίσης, η αυτοεκτίμηση και η αυτοενδυνάμωση των γυναικών αυξάνονται, καθώς και τα αισθήματα ολοκλήρωσης. Οι γυναίκες και τα κορίτσια που συμμετέχουν στον αθλητισμό έχουν καλύτερη αντίληψη της φυσικής τους εμφάνισης και της προσωπικής τους ελευθερίας. Ο αθλητισμός δίνει στις γυναίκες και στα κορίτσια τον ασφαλή χώρο που χρειάζονται για να ασκήσουν τον έλεγχο και την ιδιοκτησία του εαυτού τους και του αθλήματος που αγαπούν να συμμετέχουν. Ο αθλητισμός ενθαρρύνει την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των γυναικών. Σύμφωνα με το άρθρο «Γυναίκες, Ισότητα των Φύλων και Αθλητισμός» (OHE 2007), η συμμετοχή των γυναικών στον αθλητισμό έχει προβληματική ιστορία. Οι διακρίσεις ήταν ένα σημαντικό ζήτημα, αλλά υπήρξαν επίσης σημαντικές προόδους. Έχουν καταλάβει ηγετικές θέσεις όπως προπονητής, διοίκηση, διαιτητές και ραδιοτηλεοπτικοί φορείς ή δημοσιογράφοι. Οι γυναίκες θεωρούνται πολύ αδύναμες για αθλήματα, ειδικά εκείνα που περιλαμβάνουν μεγάλη αντοχή. Οι προσπάθειες για αύξηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις δείχνουν ότι εκείνες που σημειώθηκε αύξηση οφείλεται κυρίως σε ποσοτώσεις ή νόμους που έχουν θεσπιστεί για να τοποθετηθούν γυναίκες σε αυτές τις θέσεις. Τα ανδρικά αθλήματα εξακολουθούν να κυριαρχούν στην κάλυψη των μέσων ενημέρωσης και τυγχάνουν της πλειονότητας της παγκόσμιας προσοχής. Παρά την αύξηση του αριθμού των γυναικών που συμμετέχουν στον αθλητισμό, υπάρχει έλλειψη γυναικών σε ηγετικές θέσεις στον κλάδο στον οποίο έχουν αφιερώσει τη ζωή τους (Harris, κ.α., 2014). Όταν εξετάζουμε την υποεκπροσώπηση των γυναικών σε αυτόν τον τομέα, πρέπει να κατανοήσουμε αυτές τις γυναίκες που ήδη συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε γιατί βρίσκονται στο πεδίο. Αυτές οι κατανοήσεις θα μπορούσαν επίσης να βοηθήσουν στην προσέλκυση περισσότερων φοιτητών στο πρόγραμμα. Οι Aicher, Grappendorf, Harris και Veraldo (2014)

δηλώνουν ότι το ψυχρό κλίμα της τάξης είναι επίσης σχετικό. Όταν οι γυναίκες βρίσκονται σε μια ανδροκρατούμενη τάξη, τείνουν να αντιμετωπίζονται διαφορετικά. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην αποθάρρυνση της γυναικείας συμμετοχής ή στα σεξιστικά αστεία. Οι καθηγητές μπορούν επίσης να αντιμετωπίζουν τις γυναίκες διαφορετικά, κάνοντας περισσότερη οπτική επαφή με τους άνδρες, δίνοντας καλύτερες οδηγίες στους άνδρες ή καλώντας τους περισσότερο σε συζήτηση στην τάξη. Αυτό μπορεί να αποθαρρύνει τις γυναίκες από το να μουν στο γήπεδο. Ένα άλλο εμπόδιο για τις γυναίκες είναι οι απόψεις των συνομηλίκων τους ή των γονιών τους σχετικά με την επιλογή μιας προπτυχιακής κατεύθυνσης. Τα μέσα ενημέρωσης διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την άποψη του κοινού για τα επιτεύγματα των γυναικών στον αθλητικό κλάδο. Διαμορφώνει επίσης τα οράματα και τις φιλοδοξίες των κοριτσιών. Σύμφωνα με στο Loria (2008), η τηλεόραση είναι ένα κρίσιμο μέρος της επιτυχίας μιας επαγγελματικής γυναικείας ομάδας. Εάν οι γυναίκες δεν μπορούν να ελίσσονται στις μεγάλες διαφημιστικές συμφωνίες, οι μισθοί τους θα συνεχίσουν να μειώνονται και η οικονομική επιτυχία του γυναικείου επαγγελματικού αθλητισμού δεν θα πετύχει. Η κάλυψη του γυναικείου αθλητισμού από τα ΜΜΕ αυτή τη στιγμή είναι ασυνεπής και σε ορισμένες περιπτώσεις ανύπαρκτη. Οι βαθμολογίες ήταν επιτυχημένες για τις αθλήτριες σε Ολυμπιακούς Αγώνες και Παγκόσμιο Κύπελλο, αλλά αυτά είναι γεγονότα που συμβαίνουν μόνο κάθε λίγα χρόνια. Ενώ αυτές οι εκδηλώσεις λαμβάνουν τις βαθμολογίες, τη δημοσιότητα και την αναγνώριση, οι υπόλοιπες σεζόν είναι σχεδόν αόρατες στο κοινό, εκτός εάν παρακολουθήσουν τους αγώνες φυσικά. Οι άνδρες συχνά δίνουν προσοχή στις δεξιότητες ή τις επιδόσεις τους, ενώ οι γυναίκες κερδίζουν την προσοχή λόγω της εμφάνισής τους ή των δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με τον αθλητισμό. Αυτό μειώνει την αθλητικότητα αυτών των γυναικών σε σύγκριση με τους άνδρες ομολόγους τους. Κατά την αξιολόγηση των οικονομικών στον αθλητισμό, οι γυναίκες λαμβάνουν πολύ λιγότερες εγκρίσεις και χορηγίες από την άποψη της European Scientific σε σύγκριση με τους άνδρες. Στο άρθρο του Smith (2015), η μελέτη Repucon δείχνει ότι το ενδιαφέρον ανδρών και γυναικών για το άθλημα έχει αλλάξει τα τελευταία 50 χρόνια. Σχεδόν το πενήντα τοις εκατό όλων των γυναικών κατηγοριοποιούν τον εαυτό τους ως ενδιαφέρουσα ή πολύ ενδιαφέρουσα για κάποια πτυχή του αθλήματος. Στο παρελθόν οι γυναίκες είχαν την τάση να στρέφουν το ενδιαφέρον τους προς τη μουσική, τα ταξίδια, τις ταινίες, τις τέχνες, τον πολιτισμό και τα κοινωνικά ενδιαφέροντα. Οι άνδρες έτειναν να επικεντρώνονται περισσότερο στις τεχνολογίες και τον αθλητισμό.

Ιδρύματα όπως τα αθλητικά πρωταθλήματα έχουν τη φήμη ότι είναι εχθρικά απέναντι στις προσπάθειες προώθησης της ισότητας των φύλων (Sport England, 2001). Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1960 και τις αρχές της δεκαετίας του 1970, όταν ένας σημαντικός αριθμός γυναικών εισήλθε για πρώτη φορά στον εταιρικό τομέα ως διευθυντικά στελέχη, λίγες περίμεναν να ακολουθήσουν μια επαγγελματική πορεία που θα οδηγούσε σε μια θέση ανώτερης διοίκησης (Hoerber & Shaw, 2003). Ως αποτέλεσμα, η πρώτη γενιά γυναικών μάντζερ ήταν ακόμη πιο ανήσυχη για τη θέσπιση ενός στόχου για άνοδο στην κορυφή λόγω της έλλειψης πρωτοβουλιών θετικής δράσης που υπήρχαν εκείνη την εποχή (Morrison, 1992). Η συνεχής χρήση των ανδρών CEO ως μελών του διοικητικού συμβουλίου γίνεται ολοένα και πιο αναποτελεσματική και μπορεί ακόμη και να μειώσει την ποιότητα του διοικητικού συμβουλίου (Luis-Carnicer, Martinez-Sanchez, & Perez, 2008). Κατά μέσο όρο, αυτό υποδηλώνει χαμηλότερη ποιότητα από ό,τι εάν οι υποψήφιοι επιλέγονται από τις καλύτερες κατανομές ποιότητας τόσο για άνδρες όσο και για γυναίκες (Luis-Carnicer, Martinez-Sanchez, & Perez, 2008). Οι γυναίκες σε ηγετικές και διοικητικές θέσεις στο χώρο εργασίας έχουν μελετηθεί εκτενώς στο παρελθόν.

Το γυάλινο ανώτατο όριο η λεγόμενη «γυάλινη οροφή» για τις γυναίκες σε ανώτερες διοικητικές θέσεις παραμένει παρά τις προσπάθειες βελτίωσης της διαφορετικότητας, όπως αποδεικνύεται από αρκετές μελέτες (Pai & Vaidya, 2009). Είναι πιο δύσκολο για μια γυναίκα να κατέχει μια θέση ανώτερου επιπέδου. Ακόμη και εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών, η έννοια της «γυάλινης οροφής» υπάρχει. Σύμφωνα με τον Wirth (2001), μόλις το 3% από τις 6 κορυφαίες διευθυντικές θέσεις στις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου κατέχουν γυναίκες. Συχνά, το γυάλινο φράγμα που εμποδίζει τις γυναίκες να ανέβουν στην κορυφή των εταιρειών ενοχοποιείται για τις εταιρικές πολιτικές και πρακτικές που σχετίζονται με την κατάρτιση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, την προώθηση και την αμοιβή (Oakley, 2000). Μεταξύ των λόγων για τους οποίους οι γυναίκες δεν έχουν ανέβει στην κορυφή, ο Oakley (2000) αναφέρει τα στερεότυπα που βασίζονται στο φύλο, το δίκτυο των παλαιών αγορών και τον χαρακτηρισμό τους ως αδύναμο φύλο σαν μερικούς από τους παράγοντες που συμβάλλουν.

Τα φεμινιστικά επιχειρήματα για την υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ανώτατους διοικητικούς ρόλους περιλαμβάνουν τις αντιθέσεις μεταξύ των γυναικείων στυλ ηγεσίας και του είδους του στυλ ηγεσίας που αναμένεται στην κορυφή των εταιρειών, σύμφωνα με τον Oakley (2000). Η

εκπαίδευση και τα οικογενειακά χαρακτηριστικά, οι επιχειρηματικές κουλτούρες και τα κοινωνικοπολιτισμικά ζητήματα εμφανίστηκαν όλα ως πιθανά εμπόδια στην πρόοδο των γυναικών στη μελέτη των Lemons και Parzinger (2001). Η υποεκπροσώπηση των γυναικών στις κορυφαίες τάξεις του αθλητισμού οφείλεται επίσης στη «φυσική τάση» των ανδρών να αναλαμβάνουν τέτοιους ρόλους που θεωρούνται ο κανόνας (Hoeber, & Shaw, 2003). Ένας ανεπίσημος μηχανισμός που χρησιμοποιείται από εύπορους λευκούς άντρες για να διατηρήσουν τον έλεγχο του πλούτου και της κατάστασής τους (Goodman, 2003) αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για τους οποίους πολλές γυναίκες υπολείπονται σε θέσεις διοικητικές. Για τις γυναίκες και τις μειονότητες, το «Old Boy's Network», ο ανεπίσημος αυτός μηχανισμός μπορεί να τους απαγορεύσει να επιτύχουν πλήρως στον οικονομικό τομέα. Σε γήπεδα γκολφ, συλλόγους επαρχιών, στελέχη σε αθλητικές εκδηλώσεις και σε άλλες τοποθεσίες, το δίκτυο αυτό δημιουργεί εμπορικές συνεργασίες. Αυτά είναι μέρη όπου οι γυναίκες συνήθως απαγορεύεται να συμμετέχουν σε «σοβαρές» επιχειρηματικές συναλλαγές ή συνομιλίες και, ως εκ τούτου, δεν είναι ευπρόσδεκτες. Η ανδρική κυριαρχία σε διευθυντικούς ρόλους έχει μελετηθεί εκτενώς, με θεωρίες που κυμαίνονται από την έλλειψη γυναικείων προτύπων έως τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας. Πολλές έρευνες έχουν προσπαθήσει να εξηγήσουν αυτό το φαινόμενο. Ανεξάρτητα από την αιτία, το ποσοστό των γυναικών σε εκτελεστικούς ρόλους παρέμεινε απογοητευτικά σταθερό στο αθλητισμό. Μεταξύ 1996 και 2002, το ποσοστό της επαγγελματικής απασχόλησης που κατείχαν γυναίκες αυξήθηκε μόνο κατά 0,7% (Διεθνής Οργάνωση Εργασίας, 2002). Οι γυναίκες κατέχουν μεταξύ 20 και 40 τοις εκατό των διευθυντικών θέσεων σε 60 έθνη, αποδεικνύοντας ότι υποεκπροσωπούνται σημαντικά στις υψηλότερες βαθμίδες της εταιρικής κλίμακας σε σύγκριση με το συνολικό τους μερίδιο απασχόλησης ("The Glass Ceiling...", 2004). Ο Hymowitz (2006) πιστεύει επίσης ότι, ενώ οι γυναίκες κατέχουν πολυάριθμες θέσεις χαμηλής και μεσαίας διοίκησης, εξακολουθούν να είναι σπάνιες στην κορυφή της εταιρικής αλυσίδας.

Υπάρχει μια σαφής διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών CEO όταν πρόκειται να κατηγορήσουν την έλλειψη γυναικών σε ηγετικούς ρόλους σε παράγοντες συμπεριφοράς όπως τα στερεότυπα και η προκατάληψη του φύλου (Oakley, 2000) Οι γυναίκες έχουν το ίδιο πρότυπο συμπεριφοράς με τους άνδρες.

Σε όλη την ιστορία, τα άτομα σε θέσεις εξουσίας έχουν χρησιμοποιήσει διπλούς δεσμούς για να καταπιέζουν εκείνους με λιγότερα, και τις περισσότερες φορές, οι καταπιεσμένοι ήταν γυναίκες (Jamieson, 1995). Για τις γυναίκες σε ηγετικούς ρόλους, το τυπικό αίτιο είναι ότι πρέπει να είναι δυνατές και δυναμικές (όπως οι άντρες) προκειμένου να τις πάρουν στα σοβαρά, ωστόσο αν ενεργούν πολύ επιθετικά, θα τις θεωρούσαν πολύ σκληρές ενώ παράλληλα θεωρείται πως χάνουν τη θηλυκότητά τους (Oakley, 2000).

Το "feminine/competency bound" του Jamieson δηλώνει ότι κάποιος πρέπει να είναι "μη θηλυκός" για να είναι ικανός. Έτσι, αυτό σημαίνει ότι κάποιος πρέπει να είναι επιθετικός χωρίς να είναι αυταρχικός, καθώς επίσης να ντύνεται «θηλυκά» χωρίς να είναι υπερβολικά θηλυκό το ντύσιμο (Oakley, 2000). Οι γυναίκες στον αθλητισμό πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές λόγω αυτής της εγγενούς σύγκρουσης συμφερόντων. Οι γυναίκες που θεωρούνται «πολύ θηλυκές» μπορεί να δίνουν την εντύπωση ότι δεν ενδιαφέρονται πολύ για τον αθλητισμό. Επιπλέον υπάρχει η υπόθεση ότι οι γυναίκες θέλουν να εργάζονται μόνο στον αθλητισμό για να μπορούν να αλληλοεπιδρούν με τους αθλητές κάτι το οποίο τις υποτιμάει σημαντικά. Επειδή γενικά ταυτίζονται με κυρίαρχα στυλ ηγεσίας, οι επιθετικές αναπαραστάσεις του ανδρικού λόγου επαινούνται ιδιαίτερα στους χώρους εργασίας. Είναι πιθανό οι άνδρες στον αθλητικό τομέα να νιώθουν εκφοβισμό εάν μια γυναίκα εμφανιστεί ως «πολύ επιθετική». Η κουλτούρα μας δυσκολεύεται να αποδεχθεί τη συνύπαρξη τραχύτητας και θηλυκότητας σε ένα άτομο (Oakley, 2000).

Σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους, οι γυναίκες μάντζερ λέγεται ότι είναι λιγότερο σίγουρες για τον εαυτό τους, λιγότερο αναλυτικές, λιγότερο συναισθηματικά σταθερές, λιγότερο συνεπείς και λιγότερο ικανές να ηγούνται (Oakley, 2000). Στο μυαλό των διευθυντών, οι άνδρες συνδέονται με πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά ενώ οι γυναίκες με λιγότερο επιθυμητά (Oakley, 2000). Το να έχει κάποιος γυναικεία συμπεριφορά συχνά ταυτίζεται με αρνητική χροιά. Όσον αφορά τον τόνο και το ύψος της φωνής, τη φυσική εμφάνιση και το στυλ ντυσίματος, οι γυναίκες δεν ταιριάζουν με το στερεότυπο της ανδρικής ηγεσίας (Oakley, 2000). Ένα άλλο μέρος του στερεότυπου που φαίνεται να λειτουργεί ενάντια στις γυναίκες είναι η φυσική της εμφάνιση. Οι ελκυστικές γυναίκες υποψήφιες βρέθηκαν να κερδίζουν χαμηλότερες βαθμολογίες απόδοσης και λιγότερες προαγωγές από τις άσχημες γυναίκες ή τους ελκυστικούς άνδρες, σύμφωνα με μια έρευνα (Heilman & Stopeck, 1985).

Η κοινωνική παραδοχή ότι οι ηγέτες είναι άνδρες δημιουργεί ένα σημαντικό εμπόδιο για τις γυναίκες που φιλοδοξούν να αποκτήσουν ηγετικό ρόλο, ιδιαίτερα σε μια θέση σε έναν αθλητικό οργανισμό.

Οι συνεργατικές συμπεριφορές, οι διαβουλεύσεις και οι διαπραγματευτικές ικανότητες συνδέονται γενικά με θηλυκά χαρακτηριστικά (Hargreaves, 1990). Σε οργανισμούς, αυτοί οι λόγοι υποτιμώνται (McKay, 1997). Γενικά, πολλοί πιστεύουν ότι οι γυναίκες θα εγκαταλείψουν τη δουλειά τους για να δημιουργήσουν οικογένεια. Αν και αυτό το στερεότυπο είναι ακριβές, μπορεί να μην ισχύει για κάθε γυναίκα. Οι αντιλήψεις των περισσότερων ανδρών για τα στυλ επικοινωνίας των γυναικών βασίζονται σε στερεότυπα σχετικά με την έλλειψη διεκδικητικότητας και επιθετικότητας, και αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα προβληματικό για τις γυναίκες σε θέσεις εξουσίας σε μεγάλες αθλητικές επιχειρήσεις (Oakley, 2000). Σύμφωνα με τον Tennen (1994), οι γυναίκες έχουν την τάση να αποφεύγουν τις ενέργειες αυτοπροβολής στον εργασιακό χώρο λόγω των προτύπων που καθιέρωσαν στην πρώιμη παιδική κοινωνικοποίηση. Σύμφωνα με τον Tennen, οι άνδρες έχουν προβάδισμα στην τέχνη της διοίκησης, επειδή είναι πιο πιθανό από τις γυναίκες να συμμετάσχουν σε ενέργειες που τους κάνουν να τους προσέξουν άτομα με εξουσία. Ως αποτέλεσμα, οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να γίνουν αντιληπτές, δεδομένου ότι είναι λιγότερο διατεθειμένες να προβάλουν επιτυχώς την αξία τους (Howell & Butterfield, 2003). Είναι πιθανό οι γυναίκες μάνατζερ να θεωρούνται «πολύ επιθετικές» από τους άντρες συναδέλφους όταν μιμούνται το ανδρικό στυλ γλώσσας.

Οι θέσεις εργασίας μπορεί να επηρεαστούν από το φύλο κάποιου, σύμφωνα με έρευνες (Acker, 2000; Acker & Van Houten, 1974). Μπορούμε να διερευνήσουμε πώς αντιμετωπίζονται οι ρόλοι των γυναικών και των ανδρών στους αθλητικούς οργανισμούς αξιολογώντας τις συζητήσεις που επηρεάζουν τις θέσεις εργασίας (Hoerber & Shaw, 2003). Μια κριτική εξέταση του τρόπου με τον οποίο η αρρενωπότητα και η θηλυκότητα αντικατοπτρίζονται στην καθιέρωση και την ανάπτυξη των ρόλων στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη.

Στη σημερινή κουλτούρα, η μεγάλη πλειοψηφία των γυναικών εξακολουθούν να εργάζονται σε ρόλους γραφείου, λιανικής και υπηρεσιών. Οι ιστότοποι NFL, NHL και MLB χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή μιας διαδικτυακής έρευνας σχετικά με τις θέσεις των γυναικών σε αθλητικούς οργανισμούς. Αυτή η μελέτη διαπίστωσε ότι οι ίδιες τάσεις εντοπίστηκαν και στον αθλητικό κλάδο. Σύμφωνα με τα δεδομένα που ελήφθησαν, η πλειονότητα των γυναικών που εργάζονται στον αθλητικό κλάδο εργάζονται ως ρεσεψιονίστ, βοηθοί ή σε άλλους ρόλους υποστήριξης.

Ανακαλύφθηκε από τον Adler (2001) ότι οι εταιρείες με υψηλό ποσοστό γυναικών CEO ξεπέρασαν τις μέσες επιδόσεις του κλάδου τους σε τρία μέτρα κερδοφορίας: τα κέρδη ως ποσοστό των εσόδων, τα περιουσιακά στοιχεία και τα ίδια κεφάλαια μετόχων. Ενώ ο αριθμός των γυναικών στελεχών στον αθλητικό κλάδο είναι πολύ μέτριος, στον τομέα του αθλητισμού, λίγες είναι οι γυναίκες που κατέχουν θέσεις ανώτερων στελεχών

5.3. Εμπόδια ανέλιξης των γυναικών στους αθλητικούς οργανισμούς

Μεταξύ των πιο συχνά αναφερόμενων εμποδίων για την ανέλιξη των γυναικών σε ηγετικές θέσεις στον τομέα του αθλητισμού αναφέρονται (Hillman, και Dalziel, 2003):

- Για πολλές γυναίκες, ένα μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον (δομικό εμπόδιο) σήμαινε ότι δεν είχαν τον απαραίτητο χρόνο ή οικονομικούς πόρους για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους και ότι τα καθήκοντά τους δεν είχαν επαρκή προτεραιότητα στην οργάνωση χρονοδιαγράμματος ή του προγραμματισμού. Αυτό περιλαμβάνει έλλειψη αναγνώρισης και κανονικών προτύπων στρατολόγησης.
- Ως μέρος των πολιτιστικών πρακτικών, αυτό περιλαμβάνει τον παραδοσιακό σεξισμό σε σχέση με τον χρόνο ομιλίας στις συναντήσεις, καθώς και τη χρήση μεθόδων κυριαρχίας σε αίθουσες συνεδριάσεων και άλλες καταστάσεις ηγεσίας. Επιπλέον, οι γυναίκες που ήταν παρούσες κλήθηκαν συχνά να κάνουν πράγματα όπως να φτιάξουν τσάι ή να αναλάβουν πρόσθετες διοικητικές ευθύνες.

- Η βία με βάση το φύλο, ο φανερός σεξισμός και τα στερεοτυπικά πρότυπα φύλου συμπεριλήφθηκαν όλα σε αυτήν την κατηγορία.
- Μη φιλική ατμόσφαιρα, διακρίσεις και περιορισμός των ρόλων των φύλων
- Η εμπιστοσύνη στον εαυτό τους συχνά λείπει και η έλλειψη πόρων και κατάρτισης σε αυτόν τον τομέα
- Αρκετές γυναίκες εξέφρασαν ανησυχίες σχετικά με την ικανότητά τους να αναλάβουν ηγετικό ρόλο, αναφέροντας, για παράδειγμα, την έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας ως λόγο.
- Ήταν επίσης προφανές ότι τα πρότυπα και οι αξίες της ηγεσίας είχαν σημαντικό αντίκτυπο σε πολλές περιπτώσεις. Η αυτοαξιολόγηση, έλλειψη ηγετικής εμπειρίας και αυτοπεποίθησης συμπεριλήφθηκαν σε αυτή την κατηγορία.
- Μερικές γυναίκες είπαν ότι δεν είχαν τους πόρους, τις δεξιότητες και την κατάρτιση (χάσμα ικανότητας) που μπορεί να έκαναν το έργο τους πιο απλό.
- Η έλλειψη υποστήριξης από συνομήλικες γυναίκες, συνήθως λόγω έλλειψης δικτύου γυναικών ή εξειδικευμένων τρόπων σύνδεσης και δημιουργίας συνδέσεων και υποστήριξης, ήταν ένας παράγοντας που συνέβαλε.
- Ένα άλλο πρόβλημα ήταν η απουσία εκπαίδευσης για γυναίκες που προήχθησαν σε ηγετικές θέσεις από τους ανωτέρους τους ή τον οργανισμό.
- Η έλλειψη εκπαίδευσης, οι υπηρεσίες υποστήριξης και ο χρόνος για την ολοκλήρωση των μικροδουλειών αναφέρθηκαν σε αυτήν την κατηγορία, καθώς και η έλλειψη δυνατοτήτων δικτύωσης.

5.4. Ανακεφαλαίωση

Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να προσπαθήσουν να αξιολογήσουν τις διαφορές στις προσεγγίσεις της αυτο-συνηγορίας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ένας συγκεκριμένος τομέας για μελλοντική μελέτη είναι αυτός της διαπραγμάτευσης, η οποία είναι μια κρίσιμη δεξιότητα για να κατακτήσουν οι γυναίκες. Οι γυναίκες πρέπει να είναι πιο ενεργητικές στην υπεράσπιση του εαυτού τους, να βρίσκουν χορηγούς για να συνηγορούν για λογαριασμό τους και να υποστηρίζουν τη σταδιοδρομία των γυναικών συναδέλφων τους. Πολλές από τις γυναίκες σε αυτή τη μελέτη σημείωσαν ότι προσπαθούν να υποστηρίξουν ενεργά τη σταδιοδρομία των γυναικών επειδή αντιμετώπισαν έλλειψη υποστήριξης από γυναίκες με τις οποίες είχαν εργαστεί στο παρελθόν. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες δεν γνωρίζουν τόσο τα οφέλη από τη χρήση επαγγελματικών δικτύων και δεν ξέρουν να χορηγούν άλλες γυναίκες.

Είναι σύνηθες φαινόμενο οι γυναίκες να υποεκπροσωπούνται στις τάξεις των αθλητικών οργανώσεων, ακόμη και σε επίπεδο βάσης. Τα εμπόδια είναι η αντίληψη πως οι γυναίκες δε ξέρουν από αθλήματα, όπως και οι μεροληπτικές συμπεριφορές, τα ιδανικά και οι θεσμικές πρακτικές, περιορίζουν τις δυνατότητες και τις επιλογές των γυναικών. Υπάρχουν πρόσθετα εμπόδια που θέτουν πολιτιστικά έθιμα, συμπεριφορές και στερεότυπα για το φύλο.

Επίσης, λόγω της έλλειψης πόρων που επενδύονται στην εκπαίδευση και τα δίκτυα των γυναικών, οι γυναίκες μπορεί να μην είναι τόσο ικανές όσο οι άνδρες να ηγηθούν στους αντίστοιχους τομείς τους.

Αλλά υπάρχουν ολόένα και περισσότερα παραδείγματα για το πώς να εξαλειφθούν ή να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια εάν καταβληθεί η προσπάθεια. Είναι προφανές από αυτές τις βέλτιστες πρακτικές ότι οι γυναίκες που θέλουν να αναλάβουν αυτούς τους ρόλους και είναι πρόθυμες και επαρκείς να το κάνουν, αλλά οι δομές και η κουλτούρα εξακολουθούν να στέκονται εμπόδιο στην πρόοδο και τον αντίκτυπό τους. Οι γυναίκες που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους στον αθλητισμό όχι μόνο βελτιώνουν τις δικές τους ικανότητες, αλλά ενθαρρύνουν επίσης άλλες νεαρές γυναίκες και κορίτσια να εμπλακούν. Ένα πράγμα που πρέπει να είναι προφανές αλλά δεν είναι ευρέως γνωστό στη διοίκηση αθλημάτων είναι ότι οι ταλαντούχες γυναίκες μπορούν να

αποτελέσουν τεράστιο πλεονέκτημα για κάθε αθλητικό οργανισμό ή συμβούλιο, εάν τους δοθεί η ευκαιρία και η υποστήριξη που τους αξίζει. Οι ίσες ευκαιρίες και η ισότητα των φύλων είναι εξίσου σημαντικές με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και μια ζωντανή αθλητική βιομηχανία.

Υπάρχει επιτακτική ανάγκη να αντιμετωπιστούν δομικές και θεμελιώδεις αλλαγές στις οργανωτικές διαδικασίες και πρότυπα, αλλά αυτός μπορεί να είναι ο τομέας στον οποίο η αλλαγή είναι πιο αργή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Ο ΠΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ Η ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

6.1. Εισαγωγή

Υπάρχει σήμερα μεγάλο ενδιαφέρον για τον αθλητισμό, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε ψυχαγωγικό επίπεδο. Υπάρχει ένας μεγάλος και γρήγορα αναπτυσσόμενος οικονομικός τομέας και στις δύο πτυχές. Αυτό έχει τεράστιο αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Παίζοντας ένα ομαδικό άθλημα ενθαρρύνει τους ανθρώπους να ασχοληθούν μεταξύ τους. Είναι μέρος της καθημερινής ζωής τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών με σκοπό την ενθάρρυνση της σωματικής δραστηριότητας τόσο σε παιδιά όσο και σε ενήλικες και την κατάσταση του νου κάποιου. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα αυτού είναι ότι η εκπαίδευση βελτιώνεται, Αυτό περιλαμβάνει ικανότητες επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και ηγεσίας, που είναι κρίσιμες για την πρόοδο των γυναικών. Η σημασία της ισότητας των φύλων δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Η δέσμευση τόσο για την ισότητα των φύλων όσο και για τα δικαιώματα των γυναικών αποτελεί σημαντικό μέρος της πολιτικής

6.2.. Η κατασκευή του φύλου

Όπως ανέφερε η Simone de Beauvoir, στο βιβλίο της το Δυτερο Φύλο, «Δεν γεννιέσαι γυναίκα· αλλά γίνεσαι» (Simone de Beauvoir: «The Second Sex», 1949: 285), μέσω αυτής της έκφρασης καθιερώνεται η έννοια της κατασκευής του φύλου. Το βιολογικό φύλο δίνει στους ανθρώπους ένα αίσθημα ταυτότητας, αλλά οι πολιτισμικοί κανόνες είναι αυτοί που τους δεσμεύουν αρχικά με τους ρόλους των φύλων (αν και αυτό μπορεί να τροποποιηθεί με τη βοήθεια τεχνολογικής παρέμβασης). Είναι δυνατόν να απαντηθεί το ζήτημα εάν οι έμφυλες κατηγοριοποιήσεις, όπως η θηλυκότητα και η αρρενωπότητα, πηγάζουν από το βιολογικό «περιτύλιγμα» των ανθρώπων ή από το κοινωνικό «ένδυμα» αυτών των ανθρώπων κατανοώντας το διπολικό βιολογικό-κοινωνικό φύλο (Goffman, 2001).

Ως αφετηρία για την κατανόηση των βιολογικών-κοινωνικών αντιλήψεων του φύλου, παρουσιάζονται μια σειρά από κοινωνιολογικές ερμηνείες. Οι διαφορές μεταξύ των φύλων μεταξύ

ανδρών και γυναικών είναι εμφανείς σε αυτές τις αντιλήψεις και η κοινωνία χτίζει τους ρόλους για κάθε φύλο διαφορετικά (Pettigrew, 1998).

Ο φεμινιστικός μετασχηματισμός ήταν χωρίς αμφισβήτηση μια από τις σημαντικότερες επαναστάσεις των τελευταίων δεκαετιών, με την πιο σημαντική φωνή σε αυτό το κίνημα να είναι η Judith Butler. Είναι μια κρίσιμη θεωρία γιατί αναλύει το όλο πρόβλημα "καθώς προχωρά προς τη "βιολογική" αβεβαιότητα, θεωρώντας ότι αυτό είναι δεδομένο. Ωστόσο, παρόλο που αναγνωρίζουν τις διακρίσεις, η κατανόησή αυτών για τη βιολογική και κοινωνική έμφυλη διάκριση του φύλου υπερβαίνει τον αιτιολογικό σύνδεσμο για να περιλαμβάνει επιπλέον στοιχεία. Κατά γενικό κανόνα, απορρίπτεται πια η υπόθεση ότι το βιολογικό φύλο χρησιμεύει ως θεμέλιο για τους κοινωνικούς ορισμούς του φύλου. Μια έκφραση που χρησιμοποιείται για τη διάκριση μεταξύ αυτού που συνήθως αναφέρεται ως "βιολογική σεξουαλικότητα" και «κοινωνική σεξουαλικότητα» που υποτίθεται ότι χτίζεται πάνω στη φυσική βάση του φύλου ενώ το αντίστοιχο δεν ισχύει (Hogg, και , 2010). Σύμφωνα με τον Giddens (2002), οι έμφυλες ταυτότητες των ανθρώπων δημιουργούνται και ενισχύονται με την πάροδο του χρόνου από επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές στις οποίες αναλαμβάνουν και εκτελούν ρόλους που αντιστοιχούν στο φύλο που τους δόθηκε κατά τη γέννηση. Έτσι ξεκινά ένα ατελείωτο σύνολο καταστάσεων στις οποίες το άτομο είναι υποχρεωμένο να διατηρήσει μια κοινωνική θέση. Κατά συνέπεια, είναι εμφανές ότι το φύλο δεν είναι ένα γεγονός που συμβαίνει μία φορά, αλλά μάλλον μια συνεχής διαδικασία που ξεκινά με την ανάπτυξη του κοινωνικού φύλου (Χλέτσος, 1998).

Η ταυτότητα ως ένδειξη επιτυχίας ενισχύεται από την κοινωνία και τα κοινωνικά ταμπού. Όσον αφορά το φύλο, η Gloria Steinem πιστεύει ότι είναι θέμα κοινωνικών κανόνων και πρακτικών που χωρίζουν τα άτομα σε άνδρες και γυναίκες και ότι το φύλο δεν είναι τίποτα άλλο από την εκτέλεση ενός ρόλου (εκτελεστικό φύλο). Σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ένας ρόλος φύλου, οι άνθρωποι θα τον απορρίψουν εάν μπορούν να απελευθερωθούν από αυτόν. Τέτοιες επαναλαμβανόμενες κινήσεις, χειρονομίες, στάσεις και συμπεριφορές συνεπάγονται μια πιο «γνήσια» και «βαθότερη» αίσθηση της ταυτότητας του φύλου, ακόμη και όταν φαίνεται να είναι η ρίζα της δημιουργίας τους. Όταν πρόκειται για παιδιά, αυτό ισχύει ιδιαίτερα. Το φύλο δεν γίνεται πλέον αντιληπτό ως μια αντικειμενική πραγματικότητα, αλλά μάλλον ως μια αιώνια κοινωνική και πολιτιστική δημιουργία που γεννιέται από τις επαναλαμβανόμενες φυσικές πράξεις που μας επιβάλλονται από

τη σύγχρονη διπολικότητα ως προς το φύλο. Το επιστημονικό δοκίμιο των Candace West και Don H. Zimmerman «Doing gender (1987)» εξετάζει τη διάκριση μεταξύ βιολογικών και κοινωνικών φύλων από μια κοινωνιολογική προοπτική. Υπάρχει μια εξέταση των διαφορών μεταξύ βιολογικού και κοινωνικού φύλου σε αυτό το άρθρο για τον ριζοσπαστικό φεμινισμό.

6.3. Τα έμφυλα στερεότυπα

Ο όρος «στερεότυπο» αναφέρεται σε μια ομάδα κοινών αρνητικών ιδιοτήτων που εφαρμόζονται σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων. Ως αποτέλεσμα, το στερεότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να χαρακτηρίσει και να εξηγήσει τις ενέργειες ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα. Οι γενικεύσεις και οι απλουστεύσεις έχουν τη δυνατότητα να διαστρεβλώσουν την κατανόησή μας για τον κοινωνικό κόσμο. Δηλαδή, τα άτομα τείνουν να υπερβάλλουν και να παραποιούν τα αρνητικά χαρακτηριστικά συγκεκριμένων ομάδων. Δεν μπορούμε να κάνουμε υποθέσεις για τον κόσμο αν δεν ξέρουμε τι είναι τα στερεότυπα. Ή διαφορετικά, τα στερεότυπα δημιουργούν μια κοινή αντίληψη για το πώς τα προσωπικά γνωρίσματα και ιδιότητες των ανθρώπων διαχωρίζουν μια ομάδα. Τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου διαδίδονται και ενισχύονται από την ομάδα ως σύνολο. Τα χαρακτηριστικά ενός μεμονωμένου ατόμου θεωρούνται ως γενίκευση ολόκληρης της κοινωνίας. Η συμμετοχή ενός ατόμου σε μια κοινωνική ομάδα έχει αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οργανώνει, παρουσιάζει και ανακτά πληροφορίες για άλλα άτομα. Ανάλογα με το πόσο αποτελεσματικά βλέπει ένα άτομο μέλη διαφόρων κοινωνικών ομάδων, αυτές οι εγκεφαλικές διεργασίες μπορούν είτε να βελτιωθούν είτε να ανασταλούν.

Τα στερεότυπα είναι πεποιθήσεις για τα μέλη μιας ομάδας που είναι ευρέως διαδεδομένες. Είναι πιθανό τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται σε μέλη μιας ομάδας να είναι αβάσιμα. Λόγω προκαθορισμένων και υποκειμενικών υποθέσεων. Υπάρχουν πτυχές της προσωπικότητας αυτού του ατόμου που δημιουργεί τα στερεότυπα όπως οι προσωπικές και υποκειμενικές του υποθέσεις για τα μέλη μιας διαφορετικής ομάδας. Ο Walter Lippmann, ο οποίος επινόησε τον όρο «στερεότυπα» το 1922, λέει ότι τα στερεότυπα είναι αναπαραστάσεις που υπάρχουν στο ανθρώπινο μυαλό για μέλη μιας διαφορετικής ομάδας. Τα στερεότυπα χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους για να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τον

κόσμο γύρω τους. Είναι κοινή πρακτική για τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν στερεότυπα για να υποστηρίξουν τις απόψεις τους για τον κόσμο.

6.4. Γυναίκες και «γυάλινη οροφή»

Η «γυάλινη οροφή » είναι μια κοινή μεταφορά για τα «αόρατα όρια» (γυαλί) που οι γυναίκες μπορεί να αντιληφθούν, αλλά δεν μπορούν να φτάσουν («ταβάνι»). Ένα σημαντικό ποσοστό ανθρώπων δεν μπορεί να περάσει από αυτά τα εμπόδια (Omar, και Davidson, 2001). Έτσι οι γυναίκες δε μπορούν λόγω αυτών των ορίων να αποκτήσουν καλύτερες θέσεις εργασίας, φήμη και άνοδο στις τάξεις των απασχολουμένων και κατ' επέκταση καλύτερους μισθούς. Επιπλέον, αυτό το φαινόμενο εμποδίζει τις γυναίκες να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους και ως αποτέλεσμα μειονεκτούν στον εργασιακό στίβο ενώ αντιμετωπίζονται ως άτομα που δεν έχουν την ικανότητα να προχωρήσουν. Ήδη από το 1986, η φράση «γυάλινη οροφή» επινοήθηκε από δύο δημοσιογράφους: την Carol Hymowitz και την Judith Goldstein. Ο Timothy D. Schellhardt της Wall Street Journal, δημοσίευσε ένα άρθρο με τον ίδιο τίτλο. Όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα अपαρατήρητα εμπόδια που εμποδίζουν την πρόοδο των γυναικών στο χώρο εργασίας και τη δημιουργία καριέρας. Η δυσκολία στον υπολογισμό του μεγέθους της γυάλινης οροφής αντανακλάται στα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες στην προσπάθειά τους να ανέβουν τις κλίμακες του εργασιακού χώρου και να φτάσουν ένα επίπεδο απόδοσης συγκρίσιμο με αυτό των ανδρών ομόλογων τους, ο ρόλος που παίζει κάποιος σε μια ομάδα επηρεάζει όχι μόνο την προσωπική ζωή των γυναικών, αλλά και τις εμπειρίες που έχουν δημιουργώντας ένα ευρύ φάσμα προκλητικών ζητημάτων στο χώρο εργασίας (Macrae, κ.α. 1996). Τα ευρήματα από μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες έχουν ένα μοναδικό σύνολο ικανοτήτων, τακτικών και γενικής προσέγγισης. Ωστόσο, οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σε υψηλότερα επίπεδα σε αρκετούς κλάδους. Η κατάφωρη παραβίαση των δικαιωμάτων των γυναικών είναι η άνιση μεταχείριση και οι διακρίσεις. Είναι παραβίαση των θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους (Macrae, κ.α. 1996). Τις τελευταίες δεκαετίες, υπήρξε ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αγορά εργασίας, η αύξηση του αριθμού των γυναικών στο εργατικό δυναμικό σε όλο τον κόσμο. Η πρόοδος των γυναικών ήταν αμφιλεγόμενη, τουλάχιστον στην αρχή. Προσδιορισμός των πιθανών εμποδίων στον τρόπο χρήσης των πόρων του συνέχισι των

διακρίσεων εις βάρος των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και την επαγγελματική τους ζωή (Macrae, κ.α. 1996).

6.5. Οι γυναίκες στο αθλητικό μάντζμεντ και τα έμφυλα στερεότυπα

Οι γυναίκες υποβιβάζονται στο περιθώριο στο χώρο εργασίας. στη διαδικασία λήψης αποφάσεων Οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται στον αθλητισμό, παρά το γεγονός ότι η συμμετοχή αυξάνεται διαχρονικά και συχνά λαμβάνουν θέσεις ως οργανα λήψης αποφάσεων αθλητικών οργανώσεων. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ των φύλων, τόσο μεγαλύτερη είναι η θέση. Ο αριθμός των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους σε επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς είναι εκπληκτικά χαμηλός. Το 2015, μόλις το 14% όλων των θέσεων εργασίας κατείχαν γυναίκες. Στην Πολωνία, κατείχαν το 3%, ενώ στην Σουηδία κατείχαν το 43 τοις εκατό του πληθυσμού. Ο αθλητισμός θεωρείται καθαρά ανδρικός τομέας. Όσον αφορά τον αθλητισμό, η ισότητα των φύλων είναι ακόμη στα σπάργανα. Τα κοινωνικά στερεότυπα σχετικά με το φύλο εμποδίζουν την πρόοδο των γυναικών καθώς θεωρούν πως υπάρχουν ρόλοι των φύλων, οι οποίοι είναι συχνά αλληλένδετοι Η σωματική δύναμη και αντοχή, η ταχύτητα και η σκληρή ανταγωνιστική στάση είναι όλα χαρακτηριστικά των «ανδρικών» αθλημάτων. Οι αθλήτριες μπορεί να θεωρηθούν «αρσενικές» εάν συμμετέχουν σε αθλήματα. Ο σεξισμός έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμμετοχή των γυναικών όχι μόνο στον στίβο του αθλητισμού όσο και σε ηγετικές θέσεις σε αθλητικά σωματεία. Οι χρονικές δεσμεύσεις για τη φροντίδα και την οικιακή εργασία καθορίζονται από τους παραδοσιακούς κανόνες φύλου. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο που έχουν για να συμμετέχουν στον αθλητισμό υπό οποιαδήποτε μορφή. Ένας άλλος τομέας του αθλητισμού όπου οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται είναι το επάγγελμα του προπονητή.

Είναι γνωστό στα μέσα ενημέρωσης ότι οι αθλήτριες υφίστανται συχνά σεξουαλική παρενόχληση. Αυτό συχνά οδηγεί στον περιθωριοποίηση των επιτυχιών των αθλητριών στον αθλητισμό, όπως γενικά απεικονίζοντα,. στη θηλυκότητα και τον αισθησιασμό τους ανάλογα με τη δύναμη και τις ικανότητές τους. Δεδομένου ότι τα μέσα ενημέρωσης βλέπουν διαφορετικά τα γυναικεία και τα ανδρικά αθλήματα, υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές στην κάλυψη. Οι εταιρείες μέσων

ενημέρωσης, όπου οι γυναίκες καταλαμβάνουν λιγότερο από το ένα τρίτο των ανώτατων διοικητικών θέσεων, έχουν επίσης πρόβλημα με την αθλητική δημοσιογραφία.

Μερικές από τις γυναίκες ανέφεραν ότι οι άνδρες στον κλάδο του αθλητισμού τις αντιμετώπιζαν με λιγότερο σεβασμό ή δεν πίστευαν ότι ήταν εξίσου ικανές λόγω της φυσικής τους εμφάνισης, συμπεριλαμβανομένης της ηλικίας τους. Το να θεωρούνται πολύ νέοι ήταν επιζήμιο για την καριέρα τους και τους έκανε να νιώθουν ότι έπρεπε να αποδείξουν τον εαυτό τους ξανά και ξανά για να ξεπεράσουν αυτές τις αντιλήψεις. Οι άνδρες, ωστόσο, δεν επηρεάζονται από αυτό το ίδιο είδος στερεοτυπικής απειλής. Το να θεωρούνται μεγαλύτεροι μπορεί να σχετίζεται με αυξημένη ικανότητα ή αρκετή εμπειρία που τους κάνει να αξίζουν να ληφθούν σοβαρά υπόψη.

Οι . Yasin, και Helms, (2007) διαπίστωσαν ότι οι άνδρες που είναι παντρεμένοι με γυναίκες που δεν εργάζονται έχουν περισσότερες πιθανότητες να δυσανασχετήσουν τις γυναίκες στο εργατικό δυναμικό ή να περιορίσουν την πρόοδο των γυναικών συναδέλφων τους. Οι άνδρες πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν την προκατάληψη του φύλου και τους τρόπους με τους οποίους οι πεποιθήσεις και οι συμπεριφορές τους μπορεί να περιορίζουν την πρόοδο των γυναικών συναδέλφων τους. Η εξατομίκευση των ανισοτήτων μεταξύ των φύλων μπορεί να βοηθήσει τους άνδρες να κατανοήσουν καλύτερα πώς μπορούν να υποστηρίξουν ενεργά την πρόοδο των γυναικών. Οι εκπαιδεύσεις μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικές με τη συμπερίληψη παραδειγμάτων και περιγραφών μεροληψίας για το φύλο με τρόπο που γίνεται προσωπικός για τους άνδρες, ακόμη και για εκείνους που μπορεί να μην έχουν σημαντικές γυναίκες στη ζωή τους. Οι Kalev et al. προτείνουν ότι τα ερωτηματολόγια, η αρνητική ρητορική και η υποχρεωτική εκπαίδευση συχνά οδηγούν σε ακόμη πιο αρνητικές στάσεις.

Η υπεράσπιση του εαυτού μπορεί να είναι προκλητική, άβολη και λεπτή διαδικασία. Οι γυναίκες πρέπει να είναι καλύτερες στο να ζητούν αυτό που θέλουν αν θέλουν τα ίδια είδη ευκαιριών ανέλιξης.

Ως αποτέλεσμα της έλλειψης γυναικών σε ηγετικές θέσεις σε ορισμένους οργανισμούς, η ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα σε αυτό το θέμα γίνεται ακόμη πιο επιτακτική.

Τα στερεότυπα των φύλων και οι πολιτιστικοί κανόνες που περιβάλλουν το φύλο και τους ρόλους του φύλου στον αθλητισμό δεν πρέπει να αγνοούνται. Για κάποιο λόγο αυτό το εμπόδιο φαίνεται να είναι ένα κοινό θέμα μεταξύ όλων των μελετών. Είναι δεδομένο ότι κάθε δραστηριότητα ή πρόγραμμα που προσπαθεί άμεσα να μειώσει τα εμπόδια στην ηγεσία των γυναικών και να υποστηρίξει τις γυναίκες σε ηγετικούς ρόλους και ρόλους λήψης αποφάσεων θα είναι μέρος της μετατόπισης αυτών των προκαταλήψεων λόγω της φύσης της ομαλοποίησης αυτού του θέματος. Για το λόγο αυτό, ακόμη και κατά την αντιμετώπιση άλλων οδοφραγμάτων, θα πρέπει να δοθεί προσοχή σε αυτό το ζήτημα.

Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες επηρεάζονται από την κοινωνικοποίηση και ενώ ο φανερός σεξισμός μπορεί να είναι ορατός, τα πιο λεπτά στερεότυπα και τα πρότυπα μπορεί να είναι λιγότερο εμφανή. Τονίστηκε η εκπαίδευση της δικής του καταπίεσης και του τρόπου με τον οποίο συμμορφώνονται και υποστηρίζουν άθελά τους τα πρότυπα και τα συστήματα που τον περιορίζουν.

Είναι σημαντικό να ενθαρρύνουμε την ηγεσία των κοριτσιών στον αθλητισμό από μικρή ηλικία, καθώς και να χρησιμοποιούμε τον αθλητισμό ως ειδικό εργαλείο για να βοηθήσουμε τα κορίτσια να αναπτύξουν ηγετικές δεξιότητες και δεξιότητες ζωής για το μέλλον. Οι νεαρές αθλήτριες που εκτίθενται σε τέτοιου είδους θέσεις από μικρή ηλικία και που έχουν αυτοπεποίθηση για τις δεξιότητές τους είναι πιο πιθανό να θέλουν να ασκήσουν επιρροή στον αθλητισμό ως ενήλικες. Άλλα σημαντικά ζητήματα περιλαμβάνουν τη σημασία των γυναικείων προτύπων και των δυνατοτήτων για το δίκτυο από γυναίκα σε γυναίκα.

Από αυτή την άποψη, τα συνέδρια και οι συναντήσεις αλλά και οι οργανισμοί που αφορούν τις γυναίκες σε ηγετικές θέσεις μέσα στον αθλητισμό διαδραματίζουν βασικό ρόλο, καθώς επιτρέπουν στις γυναίκες που έχουν ήδη ηγετικούς ρόλους να συναντηθούν και να μοιραστούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

Εκείνες που σκέφτονται να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους είναι πιο διατεθειμένες να το κάνουν εάν παρατηρήσουν άλλες γυναίκες που είναι ευτυχισμένες και υποστηρίζονται στους τρέχοντες ρόλους τους.

Όσον αφορά το πώς και πότε διεξάγονται οι συναντήσεις, πώς λαμβάνονται κοινές αποφάσεις, πώς χρησιμοποιούνται μέθοδοι επικοινωνίας και πώς ιεραρχούνται οι αξίες και οι προτεραιότητες, οι γυναίκες κάνουν γνωστή την παρουσία τους σε μια ανδροκρατούμενη ατμόσφαιρα. Η αλλαγή προϋποθέτει σκληρή δουλειά, ειδικά όταν παλεύεις ενάντια στις ίδιες τις δομές και τις συνήθειες που προσπαθείς να αλλάξεις. Οι γυναίκες στελέχη πρέπει να έχουν επίγνωση της ανάγκης για πόρους και βοήθεια, συμπεριλαμβανομένης της πρακτικής εκπαίδευσης όπου είναι απαραίτητο και των ευκαιριών για καθοδήγηση και δικτύωση όπου δεν υπάρχει ήδη (ή μπορεί να δημιουργηθεί). Επιπλέον, είναι σημαντικό η βοήθεια να εκτείνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό ή το εργασιακό περιβάλλον. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα «Patenschaften» (συμπράξεις/χορηγίες) όπου πρώην αθλητικές ομοσπονδίες αθλητών έχουν αναλάβει ενεργό ευθύνη για τη χορηγία και την παρακολούθηση της νέας τους σταδιοδρομίας μετά τη λήξη της περιόδου καθοδήγησής τους. (Leberman, 2012).

Πολλοί οργανισμοί και αθλητικοί σύλλογοι όλων των μεγεθών μπορούν να συνεργαστούν για να άρουν τα εμπόδια στην ηγεσία των γυναικών. Η παρατήρηση και η μάθηση από τους θριάμβους και τις αποτυχίες των άλλων είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να κατανοήσετε καλύτερα αυτά τα εμπόδια. Υπάρχουν μερικοί τομείς στους οποίους πρέπει να εστιάσουμε πιο στενά για να διαρκέσει η ανάπτυξη και η επίδρασή μας. Ως μελέτη περίπτωσης, πώς τα κορίτσια και οι νέες γυναίκες γίνονται ηγέτες; Υπάρχει κάτι μοναδικό στις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι γυναίκες συνεχίζουν το άθλημα για μεγάλο χρονικό διάστημα και προοδεύουν επαγγελματικά; Για να πετύχουν, αυτές οι γυναίκες πρέπει να καταλάβουν τί τις ωθεί και πώς να παραμένουν κίνητρα τους για να ηγούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα (Hillman, και Dalziel, 2003). Μια άλλη σημαντική παράμετρος είναι η δυνατότητα για συνεργιστικά αποτελέσματα, όταν μια μεμονωμένη δράση μπορεί να δώσει ώθηση σε μακροπρόθεσμη βελτίωση σε πολλούς τομείς. Η σημασία των γυναικείων προτύπων δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Για παράδειγμα, τι αντίκτυπο έχει η ενασχόληση άλλων κοριτσιών και γυναικών στον αθλητισμό στο μέλλον όταν οι γυναίκες έχουν ηγετικούς ρόλους; Η έλλειψη μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης για την

ποσοτικοποίηση του αντίκτυπου της γυναικείας ηγεσίας στον αθλητισμό είναι μία από τις προκλήσεις. Αυτό είναι ένα κρίσιμο στάδιο, καθώς μας επιτρέπει να πιέσουμε για βαθύτερες θεμελιώδεις αλλαγές, ενώ γνωρίζουμε επίσης τις πιθανές συνέπειες.

Αυτό το καθήκον απαιτεί να παρακολουθούμε την πρόοδό και να επικεντρωνόμαστε σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και όχι σε ωραία ιδανικά και οράματα καθώς προχωράμε. Ως αποτέλεσμα, πρέπει να γνωρίζουμε τα μέρη όπου διαιώνίζονται παλιοί κανόνες και ιδέες. Η εργασία και η συμμετοχή των γυναικών συχνά θεωρείται ελεύθερη στο πλαίσιο ευρύτερων συζητήσεων σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες των γυναικών. Μια τέτοια περίπτωση απαιτεί μια ματιά τόσο στους εθελοντικούς όσο και στους αμειβόμενους ηγετικούς ρόλους, καθώς και στη σημασία της εξισορρόπησης των δύο. Εάν δεν προσέχουμε τα μικρά πράγματα, διατρέχουμε τον κίνδυνο να αναπαράγουμε κοινωνικές ανισότητες στον αθλητισμό και να περιορίσουμε τις δικές μας δυνατότητες για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

6.6. Ανακεφαλαίωση

Σήμερα υπάρχουν πολλές ανάγκες για αλλαγές στις δομές διακυβέρνησης των αθλητικών ομοσπονδιών. Θεωρείται συχνά ότι οι γυναίκες στον αθλητικό κλάδο θα υφίσταντο διακρίσεις λόγω του φύλου τους σε ότι αφορά τις ευκαιρίες που τους δίνονται προκειμένου να αναλάβουν ηγετικές θέσεις και θέσεις ευθύνης. Η αίσθηση του ανήκειν σε έναν κλάδο που στερεοτυπικά χαρακτηρίζεται ως ανδροκρατούμενος, και η έλλειψη του σεβασμού από τους υφισταμένους τους αποτελούν σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ένα βασικό λόγο για τον οποίο οι γυναίκες νιώθουν πως υστερούν σε ότι αφορά θέματα που άπτονται της ηγεσίας σε έναν αθλητικό οργανισμό. Η διοίκηση του αθλητισμού είναι γενικά ένα ανδροκρατούμενο πεδίο σπουδών στο κολέγιο. Η πρακτική άσκηση, η καθοδήγηση και η αξία της δημιουργίας δικτύου είναι πράγματα στα οποία οι γυναίκες φαίνεται να μην αποδίδουν. Επιπλέον η πλειοψηφία των γυναικών δε νιώθει περιορισμένη σε έναν μόνο ρόλο. Οι γυναίκες αισθάνονται υποχρεωμένες να ταιριάζουν με το υπόλοιπο πλήθος. Η συμπερίληψη από τους άνδρες του χώρου είναι ένας παράγοντας που θα μπορούσε να κάνει τις γυναίκες να αναλάβουν υψηλότερους ρόλους. Όσον αφορά τον αθλητισμό, οι γυναίκες εξακολουθούν να αποτελούν μειοψηφία. Ωστόσο οι γυναίκες εκτιμούν τον σεβασμό που λαμβάνουν από τους άνδρες στους χώρους εργασίας τους. Παραδοσιακά, ο τομέας της Διοίκησης

Αθλητισμού δεν ήταν ανοιχτός σε γυναίκες. Οι άνδρες και οι ηλικιωμένοι εξακολουθούν να είναι εγκλωβισμένοι στη στερεότυπη αντίληψη ότι η ηγεσία είναι δύσκολο να προσαρμοστεί στις σύγχρονες κοινωνικές αλλαγές. Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες συσχετίζουν τα αρσενικά χαρακτηριστικά με την καλή ηγεσία. Η ικανότητα επικοινωνίας, για παράδειγμα, που θεωρείται κυρίως γυναικείο χαρακτηριστικό, έχει βρεθεί ότι χαρακτηρίζει εξίσου το ανδρικό φύλο. Επιπλέον, δεν έχει αποδειχθεί ότι οι γυναίκες είναι πιο στοργικές ή ευαίσθητες από τους άνδρες ή ότι είναι λιγότερο έγκυρες από τους άνδρες. Το ίδιο ισχύει και για το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας που υποτίθεται ότι εφαρμόζεται από τις γυναίκες περισσότερο από τους άνδρες, όπως υποστηρίζεται ευρέως από ορισμένους συγγραφείς.(Korabik, Karen, και Ayman.2007) .

Είναι σημαντικό να ενθαρρύνουμε την ηγεσία των γυναικών από μικρή ηλικία, καθώς και να χρησιμοποιούμε τον αθλητισμό ως ειδικό εργαλείο για να βοηθήσουμε τα κορίτσια να αναπτύξουν ηγετικές δεξιότητες και δεξιότητες ζωής για το μέλλον. Οι νεαρές αθλήτριες που εκτίθενται σε τέτοιου είδους θέσεις από μικρή ηλικία και που έχουν αυτοπεποίθηση για τις δεξιότητές τους είναι πιο πιθανό να θέλουν να ασκήσουν επιρροή στον αθλητισμό ως ενήλικες. Άλλα σημαντικά ζητήματα περιλαμβάνουν τη σημασία των γυναικείων προτύπων και των δυνατοτήτων για το δίκτυο από γυναίκα σε γυναίκα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

7.1. Εισαγωγή

Προκειμένου να διαπιστώσουμε τις συνθήκες εργασίας και τις έμφυλες διακρίσεις στον χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ προχωρήσαμε στην εκπόνηση της παρακάτω έρευνας. Η παρούσα έρευνα βασίστηκε αποκλειστικά σε ερωτήσεις οι οποίες δημιουργήθηκαν αποκλείστηκα για την εργασία αυτή. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάδειξη των προβλημάτων στον εργασιακό χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ όσον αναφορά τις έμφυλες διακρίσεις και τον ρατσισμό σε βάρους του γυναικείου φύλου.

7.2. Επιλογή μεθόδου έρευνας

Σαν ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε για αυτήν την έρευνα η εμπειρική ποσοτική έρευνα καθώς ο στόχος της είναι η αποκάλυψη των γενικών τάσεων και κανονικοτήτων που καθορίζουν τα κοινωνικά φαινόμενα. Αποτελεί επίσης μια συστηματική εμπειρική έρευνα των υπό εξέταση φαινομένων μέσα από στατιστικές, υπολογιστικές και μαθηματικές τεχνικές.

Η τυποποίηση των δεδομένων κρίνεται αναγκαία από τον ερευνητή ώστε να υπάρξει μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ο σχεδιασμός που ακολουθείται σε μια ποσοτική έρευνα οφείλει να είναι προκαθορισμένος προκειμένου να αποτελεί μια έγκυρη, αξιόπιστη αλλά και αντικειμενική έρευνα, ώστε ο ερευνητής να οδηγηθεί σε συμπεράσματα. Για τους παραπάνω λόγους ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας κρίθηκε καταλληλότερος για την διεξαγωγή της παρούσας μελέτης.

7.3. Μεθοδολογία έρευνας

Στην παρούσα έρευνα οι συμμετέχοντες αποτελούνται από άτομα γυναικείου φύλου που εργάζονται στον τομέα του αθλητικού μάνατζμεντ εντός της Ελληνικής επικράτειας. Το δείγμα προέρχεται από ανθρώπους που εργάζονται ή είναι εκλεγμένα μέλη Ελληνικών εθνικών ομοσπονδιών, αθλητικών οργανισμών καθώς και αθλητικών φορέων και συλλόγων. Η προεπιλογή του δείγματος, όσο αναφορά τους τοπικούς συλλόγους της εκάστοτε πόλης έγινε με βασικό στοιχείο την αναγνώριση του εκάστοτε συλλόγου από την Ελληνική ομοσπονδία που υπάγεται το άθλημα στο οποίο δραστηριοποιούνται ενώ στις εθνικές ομοσπονδίες συμπεριλήφθηκαν και αυτές που δεν διαθέτουν ολυμπιακά αθλήματα καθώς και οι ομοσπονδίες Α.Μ.Ε.Α.

Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα αποτελείται από 216 γυναίκες που απασχολούνται στον χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ. Η διανομή του ερωτηματολογίου

πραγματοποιήθηκε μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και από την μέθοδο προσωπικής διανομής των ερωτηματολογίων. Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν ήταν κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής. Η έρευνα διήρκησε τρεισήμισι μήνες, από την 01/03/2022 έως την 21/06/2022. Η συγγραφή καθώς και η ανάρτηση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Google Forms στην Ελληνική γλώσσα. Τέλος οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν ενήμεροι για τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα που καλούνταν να απαντήσουν με την συμμετοχή τους, προς αποφυγή προβλημάτων.

7.4. Περιορισμοί της έρευνας

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας, οι οποίοι κρίνονται απαραίτητοι για λόγους επιστημονικής ορθότητας. Πρέπει να τονιστεί πως η απουσία των περιορισμών που θα αναφέρουμε παρακάτω πιθανόν να οδηγούσε σε αποτελέσματα μεγαλύτερης εγκυρότητας.

Αρχικά το πλήθος των ατόμων που συμμετείχε στην έρευνα αυτή δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό δείγμα, έχοντας ως συνέπεια τα αποτελέσματα της έρευνας να μη δύνανται να γενικευθούν. Πιθανόν το ερωτηματολόγιο δεν συμπεριέλαβε όλες τις διαστάσεις του υπό μελέτη θέματος εξαιτίας του μικρού μεγέθους του. Αυτό οφείλεται στο ότι πρωταρχικός στόχος ήταν όσοι συμμετείχαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να μην νιώσουν ότι σπαταλούν τον χρόνο τους. Ακόμη, εξαιτίας των ιδιαίτερων συνθηκών της πανδημίας, μεγάλο ποσοστό ερωτηματολογίων στάλθηκε μέσω e-mail κι έτσι αρκετοί ήταν αυτοί που το αντιμετώπισαν επιφυλακτικά ή το αγνόησαν.

Οι περιορισμοί που αναφέρθηκαν δεν μειώνουν την αξία της μελέτης καθώς προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για τους διαφορετικούς τύπους ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ και στον ρόλο της διαφορετικότητας των φύλων.

7.5. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Στην μελέτη που πραγματοποιήθηκε, ο συνολικός όγκος συμμετεχόντων είναι 216 άτομα, τα οποία αποτελούνται εξ ολοκλήρου από γυναίκες.

Το ερωτηματολόγιο για λόγους ευκρίνειας χωρίστηκε σε 5 ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από τον σκοπό της έρευνας, όπου περιγράφονται οι λόγοι για τους οποίους πραγματοποιείται η μελέτη περίπτωσης. Οι υπόλοιπες τέσσερις ενότητες περιλαμβάνουν τα ερωτήματα τα οποία καλούνται να απαντηθούν μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Οι ενότητες του ερωτηματολογίου αποφασίστηκε να διαχωριστούν στις παρακάτω θεματικές ενότητες:

- Ενότητα 1: Ο σκοπός της έρευνας
- Ενότητα 2: Δημογραφικά στοιχεία

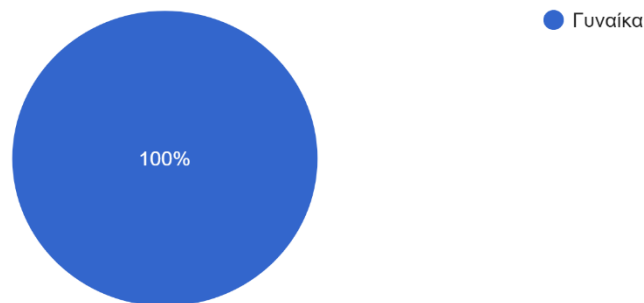
- Ενότητα 3: Ηγεσία και τρόποι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Ενότητα 4: Ο ρόλος της διαφορετικότητας των φύλων και οι διακρίσεις κατά των γυναικών στον χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης του αθλητισμού
- Ενότητα 5: Η έμφυλη βία στον χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης αθλητισμού

7.5.1. Δημογραφικά στοιχεία

Στην πρώτη ερώτηση της ενότητας ένα του ερωτηματολογίου επιλέξαμε το φύλο του συμμετέχοντα. Στην μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 100%(216 άτομα) των απαντήσεων αποτελούνται από την επιλογή «Γυναίκα».

Φύλο

216 απαντήσεις

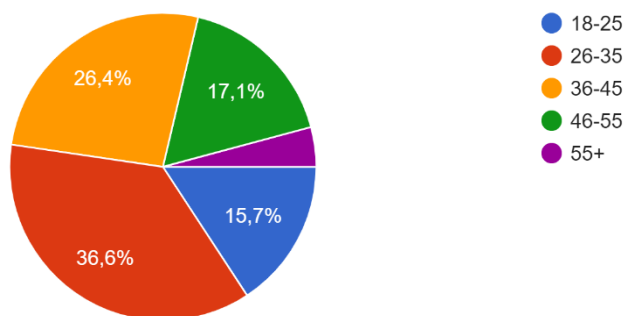


7.1. Φύλο Συμμετέχοντα

Το δεύτερο ερώτημα που απασχόλησε την μελέτη περίπτωσης ήταν η ηλικιακή ομάδα των γυναικών που πήραν μέρος στην έρευνα. Στο ερώτημα αυτό παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία ανήκει στο ηλικιακό εύρος 26-35 (36,6%), ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων ανήκουν στο ηλικιακό εύρος 36-45 (26,4%). Η ηλικιακή κατηγορία μεταξύ 46-55 (17,1%) και οι συμμετέχοντες που βρίσκονται στην ηλικία μεταξύ 18-25(15,7%) καταλαμβάνουν την τρίτη και τέταρτη θέση αντιστοίχως. Το μικρότερο ποσοστό των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αυτό των 55+(4,2%).

Ηλικία

216 απαντήσεις

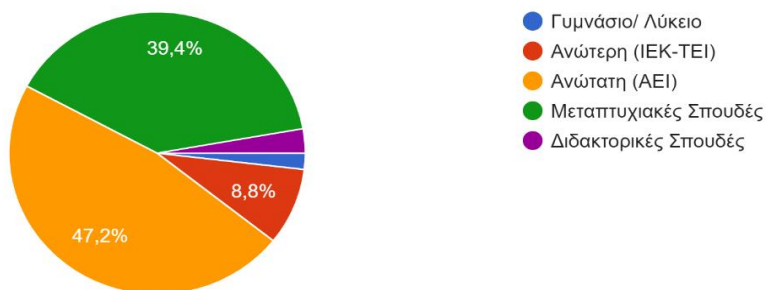


7.2. Ηλικιακό εύρος

Για την τρίτη ερώτηση επιλέχθηκε να εξεταστεί το επίπεδο της εκπαίδευσης των ερωτηθέντων. Το 47,2% που αποτελείται από 102 συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΑΕΙ), στο 39,4% που αποτελείται από 85 απαντήσεις είναι οι απόφοιτοι προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών, ενώ 19(8,8%) από τους ερωτηθέντες είναι απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης (ΤΕΙ-ΙΕΚ). Το ποσοστό των συμμετεχόντων που αποτελείται από κάτοχους διδακτορικού τίτλου σπουδών ανέρχεται στο 2,8%, δηλαδή σε 6 συμμετέχοντες. Τέλος το μικρότερο ποσοστό συγκέντρωσαν 4 άτομα που είναι απόφοιτοι γυμνασίου ή λυκείου με 2,8%.

Επίπεδο εκπαίδευσης

216 απαντήσεις

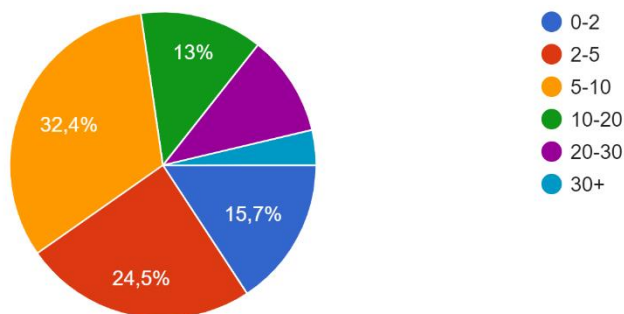


7.3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Στην τελευταία ερώτηση της ενότητας αφορούσε τα χρόνια ενασχόλησης με το αθλητικό μάντζμεντ των συμμετεχόντων. Το 32,4% που αντιστοιχεί σε 70 απαντήσεις ασχολείται με το αθλητικό μάντζμεντ 5-10 χρόνια ενώ το 24,5% που αντιστοιχεί σε 53 απαντήσεις 2-5 χρόνια. Τα άτομα που ασχολούνται με το αθλητικό μάντζμεντ 0-2 χρόνια και 10-20 χρόνια αποτελούν το

15,7% και 13% αντίστοιχα. Το 10,6% των ερωτηθέντων βρίσκεται στον χώρο 20-30 χρόνια ενώ το 3,7%, 30+ χρόνια.

Πόσα χρόνια ασχολείστε με την οργάνωση και την διαχείριση του αθλητισμού;
216 απαντήσεις

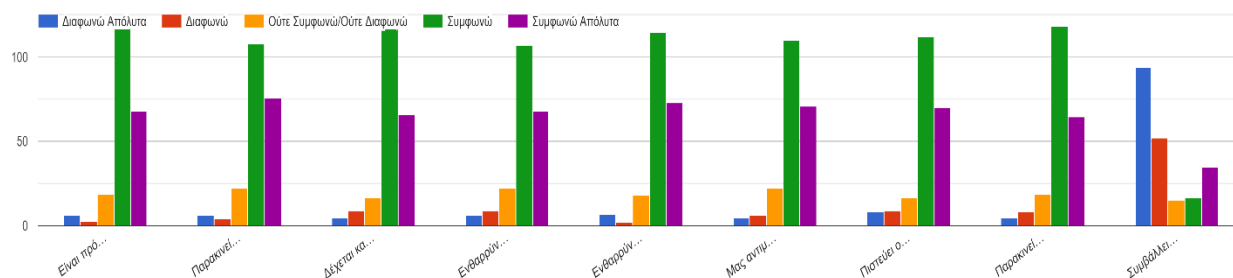


7.4. Χρόνια ενασχόλησης με το αθλητικό μάντζερμεντ

7.5.2 Ηγεσία και τρόποι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Στην πρώτη ερώτηση της δεύτερης ενότητας ερευνήσαμε αν οι εργαζόμενοι συμφωνούν με τους τρόπους που οι προϊστάμενοι τους διαχειρίζονται και αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό. Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα με τον τρόπο που οι προϊστάμενοι τους λειτουργούν απέναντί τους σε θέματα εργασίας αλλά και με τον τρόπο που τους αντιμετωπίζουν. Λιγότεροι είναι όμως αυτοί που συμφωνούν στην συνεισφορά των προϊσταμένων τους στην επίτευξη των στόχων.

Ο/Η Διευθυντής/τρια μου ή Ο/Η Μάνατζερ μου,



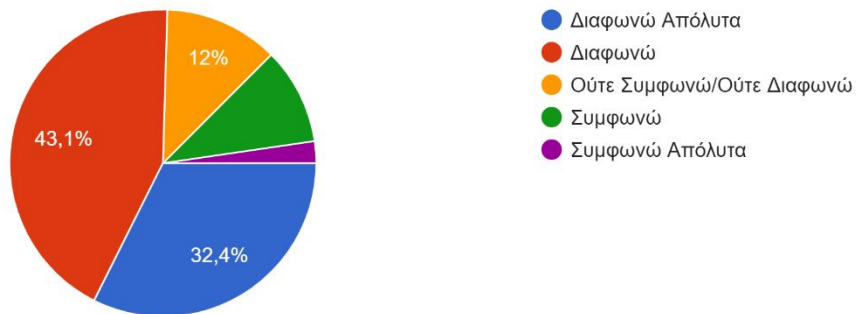
7.5. Τρόποι αντιμετώπισης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με τις σχέσεις τους με τους ανωτέρους τους. Οι πλειοψηφία (75,5%) θεωρεί ότι είναι σημαντικό να υπάρχει συνεννόηση και συνεχή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και του διευθυντή η του μάνατζερ τους για την

επίτευξη των στόχων. Από την άλλη το 27% πιστεύει ότι δεν χρειάζεται να ενοχλούνται τα ανώτερα στελέχη για θέματα εργασίας.

Σε γενικές γραμμές, είναι καλό να μην ενοχλούνται τα ανώτερα στελέχη.

216 απαντήσεις



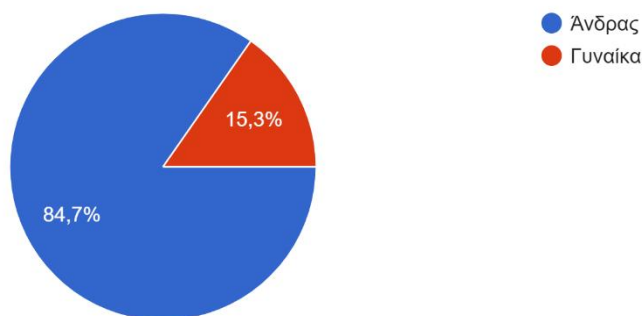
7.6. Σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων για θέματα εργασίας

7.5.3. Ο ρόλος της διαφορετικότητας των φύλων και οι διακρίσεις κατά των γυναικών στον χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης του αθλητισμού

Η ενότητα τρία του ερωτηματολογίου ξεκινάει με την ερώτηση σχετικά με το φύλο του εργοδότη των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 84,7%(183 άτομα) είχαν εργοδότη άντρα, ενώ το 15,3%(33 άτομα) είχαν για εργοδότη γυναίκα.

Ο εργοδότης σας αυτήν την περίοδο είναι άνδρας ή γυναίκα;

216 απαντήσεις

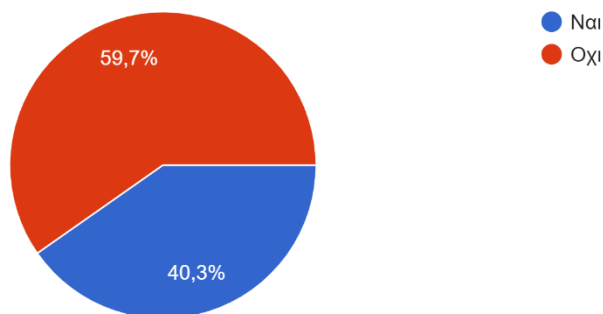


7.7. Φύλο εργοδότη

Η δεύτερη ερώτηση αφορούσε την ύπαρξη γυναίκας εργοδότη σε προηγούμενες εργασίες. Οι 129(59,7%) συμμετέχοντες απάντησαν ότι δεν είχαν σε προηγούμενες εργασίες γυναίκα εργοδότη σε αντίθεση με τους 87(40,3%) συμμετέχοντες που απάντησαν θετικά.

Είχατε ποτέ γυναίκα εργοδότη;

216 απαντήσεις

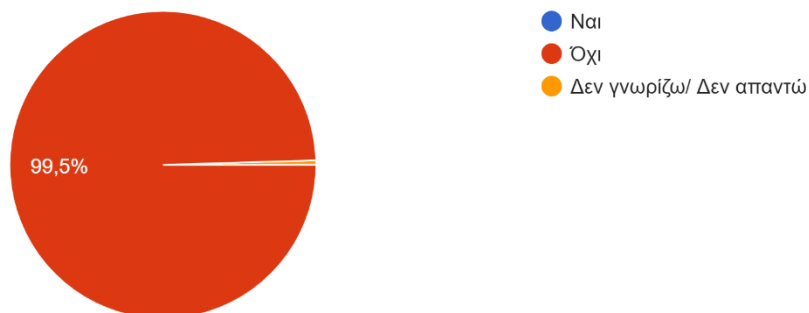


7.8. Οι γυναίκες ως εργοδότες σε προηγούμενες εργασίες

Στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκε και η Τρίτη ερώτηση της ενότητας 3 του ερωτηματολογίου όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο αν θα τους πείραζε ο εργοδότης τους να ήταν γυναίκα. Η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 95,5% που αντιστοιχεί σε 215 άτομα, απάντησε όχι, αντίθετος μια από τις ερωτηθέντες 0,5% απάντησε αρνητικά.

Θα σας πείραζε αν είχατε γυναίκα εργοδότη;

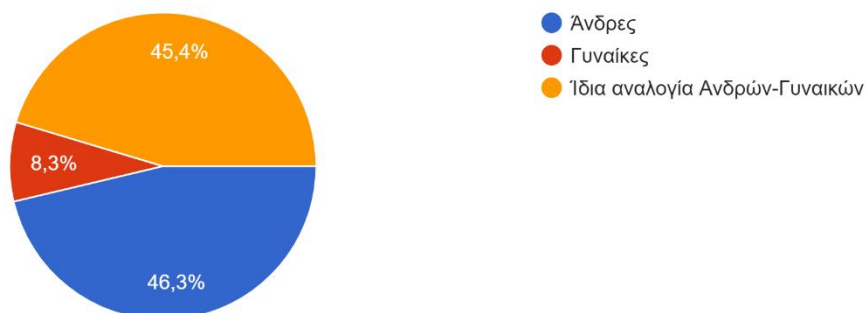
216 απαντήσεις



7.9. Αποδοχή της γυναίκας ως εργοδότη

Η τέταρτη ερώτησή της ενότητας αφορούσε την κατανομή των φύλων στον εργασιακό χώρο. Από τις 216 γυναίκες που απάντησαν το 46,3% (100 άτομα) δήλωσαν ότι οι πλειοψηφία των εργαζόμενων στον εργασιακό τους χώρο αποτελείται από άντρες. Το 45,4% (98 άτομα) απάντησε ότι υπάρχει ίση αναλογία μεταξύ αντρών και γυναικών στον εργασιακό τους χώρο, ενώ το 8,3% (18 άτομα) ότι η πλειοψηφία αποτελείται από γυναίκες.

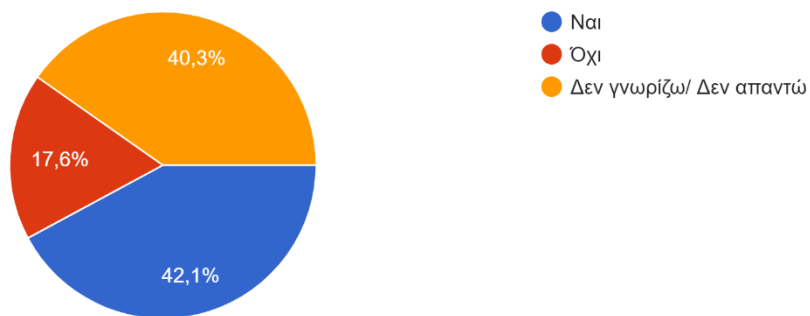
Μεταξύ των συναδέλφων σας υπάρχουν κυρίως άνδρες ή γυναίκες;
216 απαντήσεις



7.10. Κατανομή των φύλων στον εργασιακό χώρο

Στην πέμπτη ερώτηση διερευνήθηκε αν ο εργασιακός χώρος των γυναικών που πήραν μέρος στην έρευνα διακατέχεται από μια κουλτούρα που περιλαμβάνει την διαφορετικότητα των φύλων. Το 42,1% που αντιστοιχεί σε 91 άτομα θεωρεί πως ο χώρος εργασίας του δεν διακατέχεται από κάποια κουλτούρα που αφορά την διαφορετικότητα των φύλων. Το 40,3% που αντιστοιχεί σε 87 άτομα δήλωσε ότι δεν γνωρίζει/δεν απαντά και το 17,6% δηλαδή 38 άτομα απάντησαν ότι ο εργασιακός τους χώρος δεν εμπεριέχει κάποια κουλτούρα για την διαφορετικότητα των φύλων.

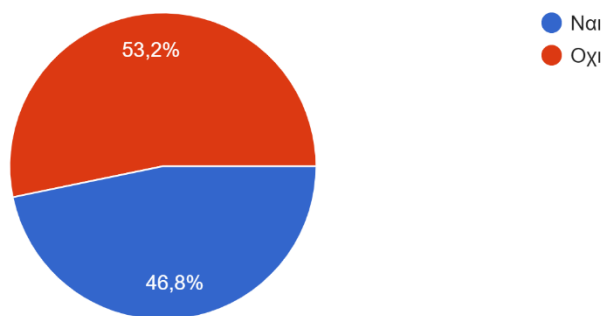
Πιστεύετε ότι ο χώρος εργασίας σας διακατέχεται απο μια κουλτούρα που περιλαμβάνει την διαφορετικότητα των φύλων;
216 απαντήσεις



7.11. Διαφορετικότητα των φύλων στον εργασιακό χώρο

Στην επόμενη ερώτηση οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν σχετικά με την ισότητα μεταξύ των αντρών και των γυναικών. Το 53,2% που αντιστοιχεί σε 115 άτομα απάντησε πως δεν πιστεύει ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δυο φύλων, ενώ το 46,8% που αντιστοιχεί σε 101 άτομα απάντησε πως πιστεύει ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των αντρών και των γυναικών.

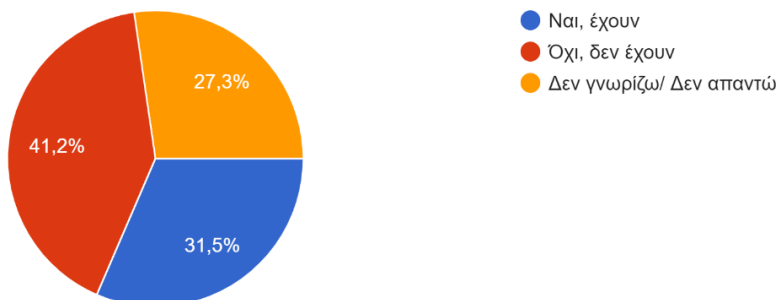
Πιστεύετε ότι οι άντρες και οι γυναίκες αντιμετωπίζονται ισότιμα;
216 απαντήσεις



7.12. Ισότητα των φύλων

Στην έβδομη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν πιστεύουν ότι υπάρχουν ίσες ευκαιρίες στην εύρεση εργασίας ανάμεσα στις γυναίκες και τους άντρες στον χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ. Το 41,2% (89 άτομα) πιστεύει ότι δεν έχουν ίσες ευκαιρίες, ενώ το 31,5% (68 άτομα) πιστεύει πως έχουν. Τέλος το 27,3%(59 άτομα) απάντησε δεν γνωρίζω/ δεν απαντώ.

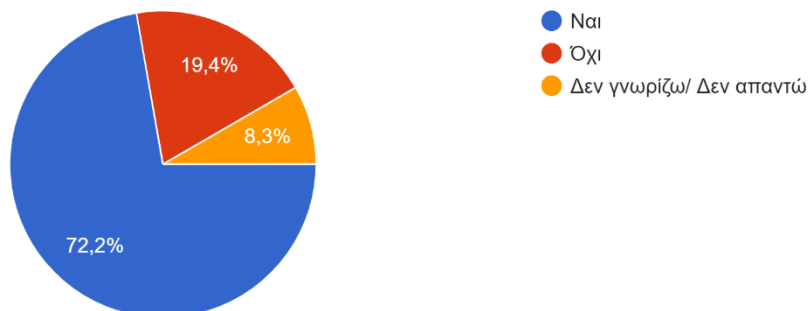
Πιστεύετε ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν ίσες ευκαιρίες για εύρεση εργασίας στον χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης του αθλητισμού;
216 απαντήσεις



7.13 Ευκαιρίες εργασίας στο αθλητικό μάνατζμεντ

Η όγδοη ερώτηση αφορά την μεταχείριση στο χώρο εργασίας σε σύγκριση με το αντίθετο φύλο. Τα 72,2% (156 άτομα) απάντησε πως πιστεύει ότι έχει ίση μεταχείριση με το αντίθετο φύλο, το 19,4% (42 άτομα) απάντησε πως δεν έχει ίση μεταχείριση ενώ το 8,3% (18 άτομα) απάντησαν δε γνωρίζω/δεν απαντώ.

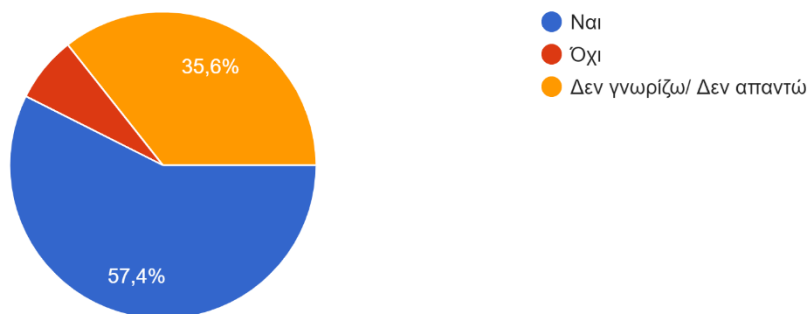
Πιστεύετε ότι έχετε ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας σας σε σύγκριση με το αντίθετο φύλο;
216 απαντήσεις



7.14. Ισότητα των φύλων στην εργασία

Στην επόμενη ερώτηση που αφορούσε την ισότητα στις αμοιβές για τα δύο φύλα το 57,4% (124 άτομα) πιστεύει ότι οι άνδρες και γυναίκες αμείβονται το ίδιο, το 6,9% (15 άτομα) πιστεύει ότι τα δυο φύλα δεν έχουν το ίδιο σύστημα αμοιβών ενώ το 35,6% (77) απάντησε δε γνωρίζω δε απαντώ.

Πιστεύετε ότι οι άνδρες και οι γυναίκες στο χώρο εργασίας σας αμοίβονται με τον ίδιο, δίκαιο τρόπο;
216 απαντήσεις

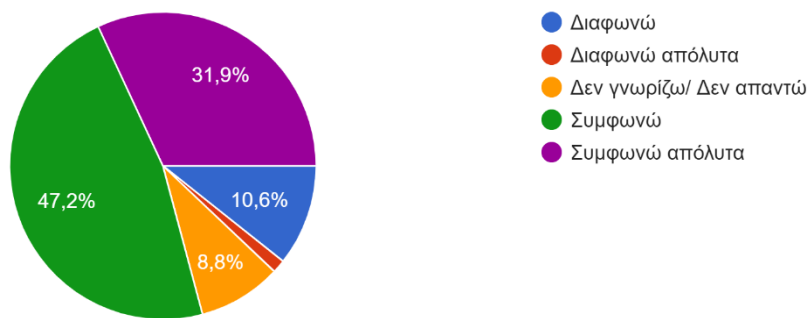


7.15. Ισότητα στις αμοιβές

Στην 10η ερώτηση σχετικά με το αν το προσωπικό στον εργασιακό χώρο που εργάζονται οι συμμετέχοντες περιθωριοποιείται σε στερεοτυπικούς «γυναικείους και αντρικούς» ρόλους, η πλειοψηφία απάντησε ότι δεν περιθωριοποιούνται με ποσοστό 79,1% (171 άτομα). Ενώ μόλις το 12% Ενώ μόλις το 12% (26 άτομα) ότι έχει υποστεί περιθωριοποίηση λόγω του φύλου του. 8,8 τοις 119 άτομα απαντήσετε γνωρίζω δεν απαντώ

Το προσωπικό στην εταιρεία/στον οργανισμό/στον φορέα που εργάζεστε δεν περιθωριοποιείται σε στερεότυπους «γυναικείους και ανδρικούς» ρόλους.

216 απαντήσεις

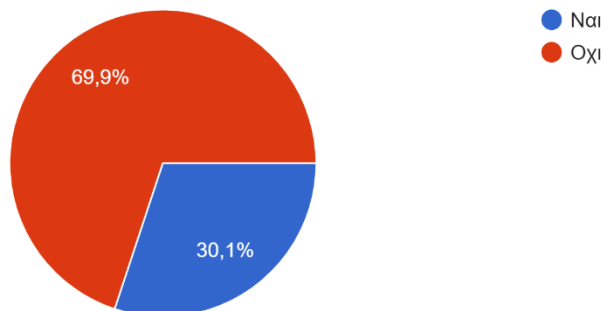


7.16. Στερεοτυπικοί ρόλοι

Στην προτελευταία ερώτηση οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με το αν υπήρξαν ποτέ θύματα διακρίσεων λόγω του φύλου τους στο χώρο εργασίας τους. Το 69,9% (151 άτομα) δεν θεωρούν ότι έχουν υποστεί οποιαδήποτε διάκριση λόγω του φύλου τους. Από την άλλη το 30,1% πιστεύει ότι έχει υποστεί διακρίσεις.

Υπήρξατε ποτέ θύμα διακρίσεων λόγω φύλου στο χώρο εργασίας;

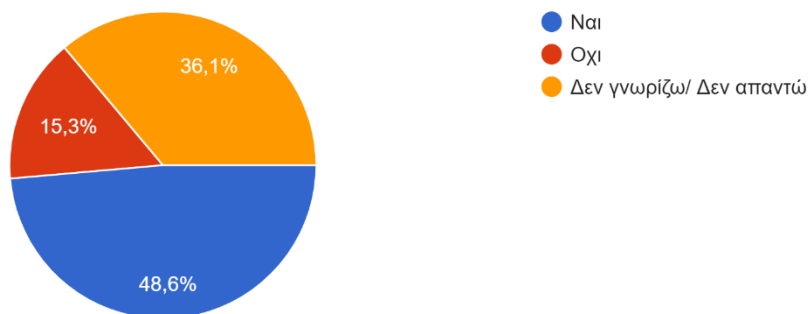
216 απαντήσεις



7.17. Διακρίσεις στον χώρο εργασίας

Στην τελευταία ερώτηση της τρίτης ενότητας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν πιστεύουν ότι γίνονται ενέργειες για την ισότητα των φύλων στον εργασιακό χώρο. Το 48,6% (105 άτομα) απάντησαν πως γίνονται ενέργειες που να προωθούν την ισότητα των φύλων ενώ το 15,3% (33 άτομα) δεν πιστεύει ότι γίνονται οι ανάλογες ενέργειες. Τέλος το 36,1% (78 άτομα) απάντησε δε γνωρίζω / δεν απαντώ.

Πιστεύετε ότι γίνονται ενέργειες για την ισότητα των φύλων στον εργασιακό χώρο;
216 απαντήσεις

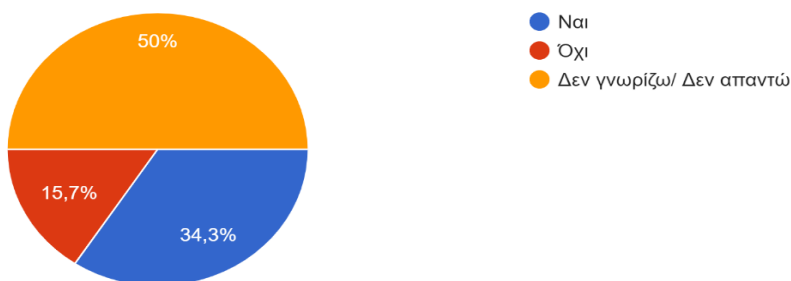


7.18. Ενέργειες για την ισότητα των φύλων

7.5.4 Η έμφυλη βία στον χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης αθλητισμού

Στην πρώτη ερώτηση της 5^{ης} ενότητας οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με την ύπαρξη πολιτικής κατά τις έμφυλης βίας στον εργασιακό τους χώρο. Τα 108 άτομα (50%) απάντησαν πως είτε δεν γνωρίζουν αν υπάρχει είτε δεν θέλουν να απαντήσουν. Τα 74 άτομα (34,3%) απάντησαν πως ο εργασιακός τους χώρος ακολουθεί πολιτική κατά της έμφυλης βίας, ενώ 34 άτομα (15,7%) απάντησαν πως δεν υπάρχει.

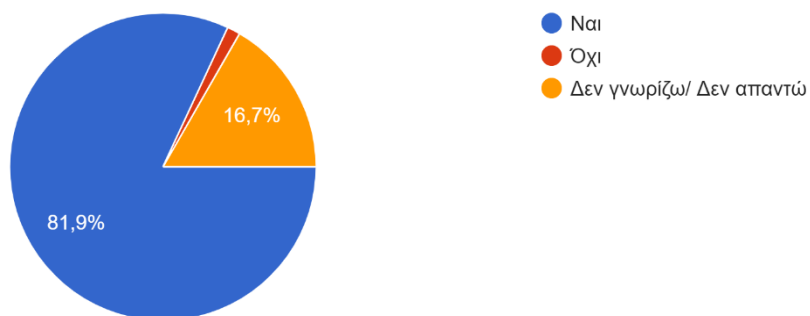
Η εταιρεία/ Ο οργανισμός/ Ο φορέας, που εργάζεστε ακολουθεί μια πολιτική κατά της έμφυλης βίας;
216 απαντήσεις



7.19. Πολιτική κατά της έμφυλης βίας

Στην δεύτερη ερώτηση που αφορούσε την ασφάλεια των γυναικών στον χώρο εργασίας τους απάντησαν θετικά τα 177 άτομα (81,9%). Το άτομα που απάντησαν δεν γνωρίζω/δεν απαντώ ανέρχονται σε 36 (16,7%), ενώ μόνο 3 άτομα (1,4%) απάντησαν αρνητικά.

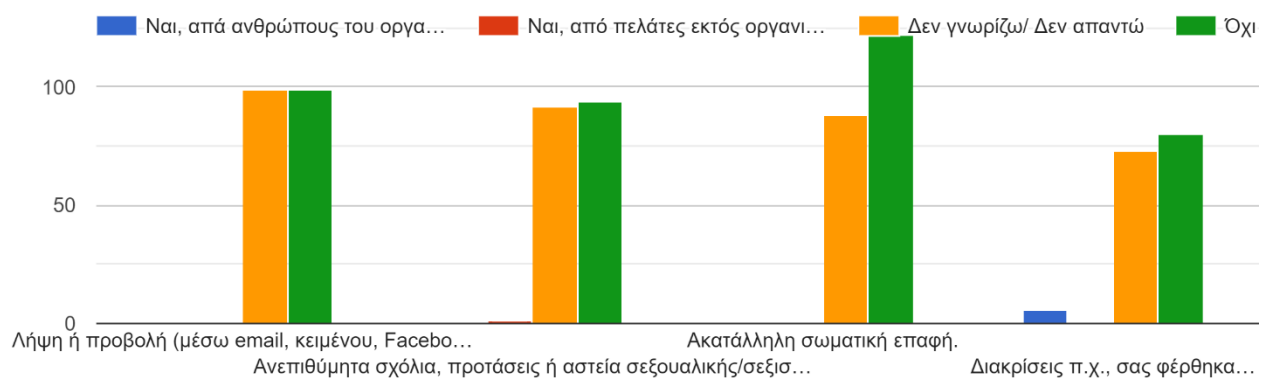
Πιστεύετε ότι ο χώρος εργασίας σας είναι ένα ασφαλές περιβάλλον για τις γυναίκες;
216 απαντήσεις



7.20. Εργασιακός χώρος και ασφάλεια

Στην τρίτη ερώτηση της τελευταίας ενότητας του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν για το αν έχει πέσει στην αντίληψή τους κάποιος συνάδελφος τους ή ίδιοι Να πέσουν θύματα έμφυλης βίας. Η Συντριπτική πλειοψηφία των γυναικών πάνω από το 90% απάντησε πως δεν έχει αντιληφθεί κάποιο περιστατικό σε βάρος συναδέλφων του αλλά ούτε και να έχει πέσει θύμα η ίδια.

Έχει συμβεί σε εσάς ή έχει πέσει στην αντίληψή σας να συμβεί σε κάποιον/α συνάδελφό σας κάποιο από τα παρακάτω περιστατικά;

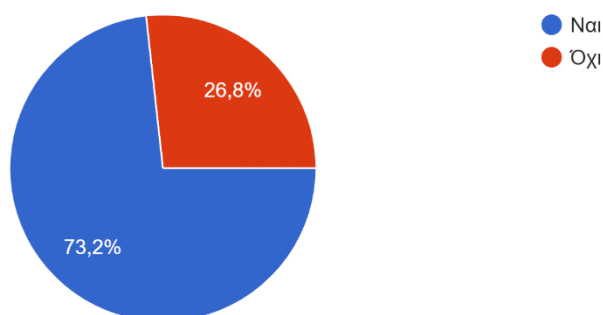


7.21. Περιστατικά έμφυλης βίας

Στην τελευταία ερώτηση πολλαπλής επιλογής του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν έχουν αναφέρει σε κάποιον κάποιο περιστατικό εμφύλιας βίας ή διακρίσεων στον χώρο εργασίας τους και αν όχι γιατί. Τα 104 άτομα (73,2%) άτομα απάντησαν πως ανέφεραν όποιο περιστατικό αντιμετώπισαν ή έπεσε στην αντίληψη τους. Από την άλλη τα 38 άτομα (26,8%) απάντησαν πως δεν το ανέφεραν σε κανέναν.

Εάν αντιμετωπίσατε ή έπεσε στην αντίληψή σας κάποιο από αυτά τα περιστατικά στον χώρο εργασίας σας, το αναφέρατε σε κανέναν;

142 απαντήσεις



7.22. Αναφορά συμβάντων

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις της πέμπτης ενότητας και του ερωτηματολογίου καλούσαν τους συμμετέχοντες να απαντήσουν γραπτώς τους λόγους που τους οδήγησαν στο να μην αναφέρουν κάποιο περιστατικό διακρίσεων ή βίας στον εργασιακό τους χώρο, αλλά και να καταγράψουν τις προτάσεις τους σχετικά με το πως θα μπορούσαν να προληφθούν αλλά και να εξαλειφθούν τα περιστατικά έμφυλης βίας στον εργασιακό χώρο του αθλητισμού ώστε να υπάρχει ισότητα σε θέματα φύλου.

Όσον αναφορά την πρώτη ερώτηση, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο κυριότερος λόγος που τους οδήγησε στο να μην αναφέρουν κάποιο περιστατικό αποτελούσε ο φόβος του στίγματος, της περιθωριοποίησης, αλλά κυρίως αυτός της απόλυσης. Επίσης ανέφεραν ότι αναφέροντας κάποιο περιστατικό δεν θα λαμβανόταν υπόψη οπότε επέλεξαν να μην το αναφέρουν.

Στην τελευταία ερώτηση σχετικά με το πως θα μπορούσαν να προληφθούν αλλά και να εξαλειφθούν τα περιστατικά έμφυλης βίας στον εργασιακό χώρο του αθλητισμού την κυριότερη απάντηση αποτελούσε η σωστή εκπαίδευση και η ενημέρωση των παιδιών από νεαρή ηλικία καθώς και η υποχρεωτική πραγματοποίηση σεμιναρίων όλους τους εργαζόμενους πάνω στην ισότητα των φύλων και τις εργασιακές σχέσεις. Οι υπόλοιπες προτάσεις που καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσαν:

- Το να υπάρχουν περισσότερες γυναίκες στον χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ καθώς και να λαμβάνουν κεραιές θέσεις και θέσεις στα διοικητικά συμβούλια.
- Να υπάρξει υποστήριξη στις γυναίκες στην ανάληψη θέσεων εργασίας που συνήθως προτιμώνται οι άντρες για αυτές.
- Η κατανομή των αρμοδιοτήτων να είναι ίση απέναντι στα δυο φύλα.
- Το να υπάρξει προβολή περιστατικών και οι εργαζόμενοι να καταγγέλλουν τα περιστατικά που βιώνουν ή γίνονται μάρτυρες.
- Καλύτερες συνθήκες εργασίας που προστατεύουν την γυναίκα απέναντι σε κάθε μορφή εργασιακής ανισότητας ή ρατσισμού.
- Οι τιμωρίες να είναι ουσιαστικές.

7.6. Ανακεφαλαίωση

Στο Παρών κεφάλαιο παρουσιάσαμε την έρευνα στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Γίνεται επίσης αναφορά στους λόγους που μας οδήγησαν στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου ερευνάς καθώς επίσης, στην μεθοδολογία της ερευνάς αλλά και στους περιορισμούς που προέκυψαν κατά την εκπόνηση της έρευνας.

Κεφάλαιο 8ο Συμπεράσματα, προτάσεις και μελλοντικές προεκτάσεις

8.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα καταγράψουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από την μελέτη περίπτωσης για τους διαφορετικούς τύπους ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ και τον ρόλο της διαφορετικότητας των φύλων για την περίπτωση της Ελλάδας. Επίσης θα αναφερθούμε στις προτάσεις, προκειμένου να εξαλείφουν τα φαινόμενα των έμφυλων διακρίσεων και του ρατσισμού ως προς το γυναικείο φύλο στον εργασιακό χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ καθώς και στις μελλοντικές προεκτάσεις της παρούσας έρευνας.

8.2. Συμπεράσματα

Με βάση τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει το γενικό προφίλ των γυναικών που ασχολούνται με το αθλητικό μάνατζμεντ στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο αποτελείται από γυναίκες μικρής ηλικίας έως 45 χρονών (63%). Το μορφωτικό επίπεδο θεωρείται καλό, καθώς το 47,2% αποτελείται από γυναίκες απόφοιτες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 39,4% κατέχει δίπλωμα μεταπτυχιακών σπουδών. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι ο χορός του αθλητικού μάνατζμεντ στη χώρα μας αποτελεί ένα σχετικά νέο είδος επαγγελματικής δραστηριότητας το οποίο αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Για το λόγο αυτό η πλειοψηφία των γυναικών (56,9%) που ασκεί αυτού του είδους την επαγγελματική δραστηριότητα βρίσκεται στο χώρο για λιγότερο από 10 χρόνια.

Επίσης είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο τρόπος με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό είναι κοινώς αποδεκτός από την συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων καθώς αποτελούν ενεργό κομμάτι των οργανισμών/ των φορέων/ των εταιριών. Οι τρόποι ηγεσίας και τα μέσα που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές ή τους μάνατζερ , ικανοποιούν τους εργαζόμενους, καθώς σύμφωνα με τους ίδιους είναι πρόθυμοι να τους υποστηρίξουν και να τους βοηθήσουν , τους παρακινούν, δέχονται και ενθαρρύνουν την δημιουργία νέων ιδεών και είναι συνεπείς ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης τους . Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο τύπος ηγεσίας που ταιριάζει στον τρόπο που διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τα ανώτερα στελέχη είναι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, κατά το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις απόψεις του εργατικού δυναμικού και τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οποιοσδήποτε ιδέες έχουν οι εργαζόμενοι για τη βελτίωση της εργασίας τους είναι ευπρόσδεκτες.

Όσο αναφορά τον ρόλο της διαφορετικότητας των φύλων και τις διακρίσεις κατά των γυναικών στον χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης του αθλητισμού προκύπτει ότι υπάρχουν ακόμα στερεότυπα και προκαταλήψεις όσο αναφορά την πρόσληψη των γυναικών στις υψηλότερες διοικητικές θέσεις. Παρόλου αυτά φαίνεται ότι μια γυναίκα θα ήταν κοινός αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων (95%) σε υψηλές διοικητικές θέσεις ή σας εργοδότηρια.

Μέσα από την έρευνα προκύπτει ότι τα στερεότυπα και προκαταλήψεις στον εργασιακό χώρο του αθλητισμού υπάρχουν ακόμα. Όπως φάνηκε περιστατικά που αφορούν τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας εντός των αθλητικών οργανισμών, στην κατανομή των φυλών, την κατανομή του φόρτου εργασίας αλλά και οι ευκαιρίες εύρεση εργασίας στο αθλητικό μάνατζμεντ, είναι τα σημαντικότερα περιστατικά αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην εργασία τους ή στην προσπάθεια εύρεσης αυτής.

Από την άλλη όπως προαναφέρθηκε τα περιστατικά αυτά δεν αποτελούν την πλειοψηφία των γυναικών που λάβανε μέρος στην ερευνά. Οι γυναίκες που συνεχίζουν να υφίστανται οποιαδήποτε μορφή προκαταλήψεων και στερεοτύπων αποτελούν μικρό αριθμό επί των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο κομμάτι της έμφυλης βίας, θα πρέπει να γίνουν πιο ξεκάθαρες οι πολιτικές κατά της έμφυλης βίας στο χώρο της οργάνωσης και διαχείρισης αθλητισμού από τη μεριά των αθλητικών οργανισμών. Παρόλα αυτά το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων νιώθει ασφάλεια στο χώρο εργασίας του (81,9%) καθώς πιστεύει ότι αποτελεί ασφαλές περιβάλλον. Αυτό προκύπτει και από τις απαντήσεις που δώσανε σχετικά με περιστατικά έμφυλης βίας καθώς οι γυναίκες που έπεσαν θύματα παρενοχλήσεις η έμφυλης βίας αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία της έρευνας. Ένα θετικό συμπέρασμα που εξάγεται από την έρευνα είναι ότι η πλειοψηφία των γυναικών ανέφερε οποιοδήποτε περιστατικό αντιμετώπισε η έπεσε στην αντίληψή της (73,2%), πράγμα που επιβεβαιώνει ως ένα βαθμό την ασφάλεια που νιώθουν οι γυναίκες στον χώρο εργασία τους. Από την άλλη φαίνεται ότι ένας σημαντικός αριθμός γυναικών(26,8%) που δεν επέλεξε να αναφέρει κάποιο περιστατικό έμφυλης βίας, θεωρεί ότι οι επιπτώσεις που θα είχε μία τέτοια συμπεριφορά θα ήταν καταστροφικές για τις ίδιες καθώς πιστεύουν ότι θα στιγματιστούν ή θα περιθωριοποιηθούν από τους συναδέλφους τους ή τους προϊσταμένους τους, ακόμα και ότι μπορεί να οδηγηθούν στην απόλυση.

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες πιστεύεται ότι θα μπορούσαν να προληφθούν αλλά και να εξαλειφθούν τα περιστατικά έμφυλης βίας στον εργασιακό χώρο του αθλητισμού μέσα από το την κατάλληλη παιδεία και την κατάλληλη εκπαίδευση από την παιδική ηλικία ακόμα, αλλά και την εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με την ισότητα των φύλων, ώστε να υπάρξει σεβασμός απέναντι στις γυναίκες. Επίσης πιστεύουν ότι θα έπρεπε οι τιμωρίες για αυτούς που θα υποπέσουν σε τέτοια περιστατικά Θα έπρεπε να είναι πιο αποτρεπτικές και ουσιαστικές, ώστε να οδηγήσουν στην εξάλειψη τέτοιων φαινομένων. Τέλος θεωρούν ότι η πρόσληψη γυναικών σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις θα μπορούσε να θέσει οριστικό τέλος σε περιστατικά έμφυλης βίας που αφορούν τις γυναίκες.

8.3. Προτάσεις

Προκειμένου να απαλλαγούμε από τις έμφυλες διακρίσεις θα πρέπει να γίνει μια σειρά δράσεων από τους αθλητικούς οργανισμούς/φορείς, τις εταιρίες που ασχολούνται με το αθλητικό μάνατζμεντ, το κράτος, την κοινωνία αλλά και τις ίδιες τις γυναίκες. Οι δράσεις αυτές θα πρέπει

να είναι κοινώς αποδεκτές προκειμένου να εξαλειφθούν τα προβλήματα που βλάπτουν την ισότητα μεταξύ των αντρών και των γυναικών.

Αρχικά θα πρέπει να γίνει αλλαγή των πεποιθήσεων/αντιλήψεων του συνολικού ανθρώπινου πληθυσμού, τόσο των αντρών όσο και των γυναικών. Αυτό θα οδηγήσει σε απαγκίστρωση από τα οπισθοδρομικά στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που απεικονίζουν την γυναίκα στο χώρο εργασίας αλλά και σε άλλους κλάδους/τομείς υποδεέστερη σε σχέση με τον άντρα, επανεξέταση και ρύθμιση του οικογενειακού και εργατικού δικαίου με πιο δίκαιους όρους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται κοινή, συλλογική προσπάθεια, η οποία θα ξεκινά ήδη από την διαπαιδαγώγηση των παιδιών, την συνεκπαίδευση και την συνεισφορά ίσων ευκαιριών και δυνατοτήτων στην εκπαίδευση και την μόρφωση τόσο στα αγόρια όσο και στα κορίτσια.

Θα ήταν αρκετά σημαντικό από την μεριά του κράτους να προχωρήσει σε τροποποίηση της νομοθεσίας που σχετίζεται με τις ανθρώπινες σχέσεις και τις έμφυλες διακρίσεις. Έτσι το κράτος θέτοντας ξεκάθαρα όρια στις ανθρώπινες σχέσεις αλλά και αυστηροποιώντας τις ποινές θα καταφέρει την ελαχιστοποίηση τέτοιων συμπεριφορών καθώς οι "δράστες" θα γνωρίζουν ότι θα υπάρξει ουσιαστικό αντίκτυπο στις πράξεις τους.

Επίσης θα πρέπει να υπάρξει ουσιαστική παροχή ανθρωπιστικής παιδείας στην νέα γενιά ώστε να αναπτύξει έπραττα σεβασμό απέναντι στους ανθρώπους χωρίς να διακατέχεται από οποιοδήποτε διακρίσεις (πχ. φύλο, θρησκεία). Έτσι από την νεαρή τους ηλικία οι άνθρωποι, μέσα από τους φορείς εκπαίδευσης θα κατανοήσουν ότι είναι αναγκαίος ο σεβασμός προς τον συνάνθρωπό τους ώστε να μην υπάρξει καμιά διαφοροποίηση που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις/συνέπεια.

Οι γυναίκες θα πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο τους και να συμμετέχει στην ενεργό ζωή, έτσι μέσω της εργασίας θα εξασφαλίσουν την οικονομική ευρωστία τους και θα απαλλαγούν από τους στερεοτυπικούς ρόλους που έχει διαμόρφωση οι κοινωνία για τις γυναίκες. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το να απαλλαγούν από τα αισθήματα μειονεξίας και κατωτερότητας. Θα πρέπει η έννοια της μετριότητας να λάβει νέες διαστάσεις και να αφυπνίσει την οικογένεια ως προς τον τρόπο που "βλέπει" την γυναίκα. Σχετικά με τις εργαζόμενες μητέρες και το δίλημμα εργασία-οικογένεια, κρίνεται απαραίτητη η κατάργηση του και η δημιουργία ενός επιτυχημένου συνδυασμού και των δύο από την πλευρά των γυναικών.

Τέλος όσον αφορά την ισότητα των φύλων οι γυναίκες φέρουν μεγάλο μερίδιο ευθύνης καθώς οι ίδιες δεν θα πρέπει να γίνονται αποδεκτές άσχημων συμπεριφορών που καταπατούν τα δικαιώματά τους και θίγουν την προσωπικότητά τους. Οι ίδιες οι γυναίκες θα πρέπει να καταγγέλλουν κάθε ρατσιστικό περιστατικό εις βάρος τους. Επίσης έχουν υποχρέωση να στηρίζουν τις άλλες γυναίκες και να αναγνωρίζουν τις ικανότητές τους και όχι να υποτιμούν άλλες γυναίκες καθώς έτσι οι προσπάθειες χρόνων για ισότητα μεταξύ των δύο φύλων καταρρίπτονται.

8.4. Μελλοντικές Προεκτάσεις

Κατά την παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάστηκαν οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ και ο ρόλος της διαφορετικότητας των φύλων.

Η μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε δίνει την δυνατότητα στον αναγνώστη να συνδέσει τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν με το θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος. Είναι προφανές ότι το υπό μελέτη θέμα δεν καλύφθηκε πλήρως στην παρούσα εργασία.

Μελλοντικά θα μπορούσε να καλυφθεί πλήρως το υπό μελέτη θέμα με μια νέα εκτενέστερη έρευνα με μεγαλύτερο όγκο ερωτηματολογίων που θα εξετάσει περισσότερα ζητήματα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

8.5. Ανακεφαλαίωση

Κλείνοντας το 8^ο κεφάλαιο και τελειώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία καταλήγουμε ότι παρόλο που η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων έχει επιτευχθεί νομικά, βλέπουμε πως τα κατάλοιπα από τα στερεότυπα που υπήρχαν τα παλαιότερα χρόνια καλά κρατούν στις μέρες μας θεωρώντας την γυναίκα ως ένα υποδεέστερο ον σε αντίθεση με τον άντρα. Βέβαια παρατηρείται ότι με το πέρασμα τον χρόνων και μέσω των δράσεων που πραγματοποιούνται τα κατάλοιπα αυτά συνεχώς μειώνονται.

Για να επιτευχθεί η πρόοδος και η εξέλιξη θα πρέπει να παραμερίσουμε τα κοινωνικά στερεότυπα που μας πλαισιώνουν. Οι γυναίκες αποτελούν περίπου το 50,8% του πληθυσμού τις χώρες μας, και διαθέτουν ισάξιες γνώσεις, ικανότητες και θέληση με το αντίθετο φύλλο. Επομένως δεν θα πρέπει να περιθωριοποιούνται από οποιαδήποτε μορφή επαγγελματικής και οικονομικής δραστηριότητας

Η ισορροπημένη συμμετοχή των δύο φύλων στην κοινωνία αλλά και την οικονομία αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή της Ελλάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΕΙΑ

Ελληνική

Goffman, E., (2001), Στίγμα-Σημειώσεις για τη διαχείριση της φθαρμένης ταυτότητας, Αθήνα: Αλεξάνδρεια..

Hogg, M.A., Vaughan, G.M., (2010), Κοινωνική Ψυχολογία, Αθήνα: Gutenberg.

Αλεξανδρής, Κ., (2016) Αρχές μανάτζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής. Αφοί Κυριακίδη Εκδόσεις Α.Ε., Οκτώβριος 2016.

Νάσσης, Π. (2004) Οικονομική της διοίκησης αθλητισμού. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004

Πανόπουλος, Δ. (2007) Αθλητικό μάρκετινγκ και μανάτζμεντ. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σπουδές στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική, Πειραιάς, 2007.

Ξένη

Adams, R.B. and Ferreira, D. (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", Journal of Financial Economics, 94 . 2, pp. 291-309.

Ayman, Roya, and Karen Korabik. "Leadership: Why gender and culture matter." American Psychologist 65.3 (2010): 157.

Ayman, Roya. Leadership perception: The role of gender and culture. Academic Press, 1993.

Bass, Bernard M. "Transformational leadership: industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah (1998).

Bass, Bernard M. Leadership and performance beyond expectations. Free Press; Collier Macmillan, 1985.

Bass, Bernard M. Stodgill's handbook of leadership. Free Press, 1981.

- Becker, Jeffrey, Roya Ayman, and Karen Korabik. "Discrepancies in Self/Subordinates' Perceptions of Leadership Behavior Leader's Gender, Organizational Context, And Leader's Self-Monitoring." *Group & Organization Management* 27.2 (2002): 226-244.
- Blackmore, Jill. "Troubling women feminism, leadership and educational change." (1999).
- Brooks, R. L. (1990). *Rethinking the American race problem*. Berkeley: University of California Press. 3.
- Budworth, M.H., & Mann, S. (2010). *Becoming a leader: The challenge of modesty for women*. *The Journal of Management Development*, 29(2), 177-186.
- Burke, Marilyn Davidson Ronald J. *Women in management: Current research issues*. Sage, 1994.
- Burke, R.J. (2000), "Company size, board size and numbers of women corporate directors", in Burke, R. and Mattis, M. (Eds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer, Dordrecht, pp. 118-125.
- Cabrera-Fernández, A.I., Martínez-Jiménez, R. and Hernández-Ortiz, M.J. (2016), "Women's participation on boards of directors: a review of the literature", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8 . 1, pp. 69-89.
- Campbell, K. and Mínguez-Vera, A.M. (2008), "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance", *Journal of Business Ethics*, 83 . 3, pp. 435-451.
- Campbell, K. and Vera, A.M. (2010), "Female board appointments and firm valuation: short and long term effects", *Journal of Management & Governance*, 14 . 1, pp. 37-59.
- Carter, D., D'Souza, F., Simkins, B. and Simpson, W. (2010), "The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, 18 . 5, pp. 396-414.
- Carter, D., Simkins, B. and Simpson, G. (2003), "Corporate governance, board diversity, and firm value", *The Financial Review*, 38 . 1, pp. 33-53.
- Chow, I. (1995). *Career aspirations, attitudes and experiences of female managers*. *Women in Management Review*, 10(1), 28-32.

Coakley, J.J. 1990. *Sport in Society: Issues and Controversies*, 4th ed. St. Louis: Times Mirror/Mosby. 375 pp. 2.

Cohen, P., & Huffman, M. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.

Colwill, Jenni, and Jill Townsend. "Women, leadership and information technology: the impact of women leaders in organizations and their role in integrating information technology with corporate strategy." *Journal of Management Development* 18.3 (1999): 207-216.

Contemporary Feminist Theories. (2011) Contemporary Feminist Theories. Retrieved from http://www.umsl.edu/~keelr/3210/3210_lectures/feminism.html.

Corporate Women Directors International (CWDI) (2015), CWDI Report: Women Board Directors of 100. Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. and Hu, J. (2014), "Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives", *The Leadership Quarterly*, 25 . 1, pp. 36-62.

Cubillo, Leela, and Marie Brown. "Women into educational leadership and management: international differences?" *Journal of Educational Administration* 41.3 (2003): 278-291.

Daley, Dennis M., and Katherine C. Naff. "Gender Differences and Managerial Competencies: Federal Supervisor Perceptions of the Job of Management." *Review of Public Personnel Administration* 18.2 (1998): 41-56.

Davidson, Marilyn J., and Cary L. Cooper. *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing, 1992.

Denmark, Florence L. "Styles of leadership." *Psychology of Women Quarterly* 2.2 (1977): 99-113.

Dreher, G. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.

Eagly, Alice H. "Reporting sex differences." (1987): 756.

Eagly, Alice H., and Blair T. Johnson. "Gender and leadership style: A meta-analysis." *Psychological bulletin* 108.2 (1990): 233.

Eagly, Alice H., and Linda L. Carli. "The female leadership advantage: An evaluation of the evidence." *The leadership quarterly* 14.6 (2003): 807-834.

Eagly, Alice H., and Linda L. Carli. "Women and the labyrinth of leadership." *Harvard business review* 85.9 (2007): 62. (a).

Eagly, Alice H., and Mary C. Johannesen-Schmidt. "The leadership styles of women and men." *Journal of social issues* 57.4 (2001): 781-797.

Eagly, Alice H., and Steven J. Karau. "Role congruity theory of prejudice toward female leaders." *Psychological review* 109.3 (2002): 573.

Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt, and Marloes L. Van Engen. "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a metaanalysis comparing women and men." *Psychological bulletin* 129.4 (2003): 569.

Eagly, Alice H., Mona G. Makhijani, and Bruce G. Klonsky. "Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis." *Psychological bulletin* 111.1 (1992): 3.

Eagly, Alice H., Steven J. Karau, and Mona G. Makhijani. "Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis." *Psychological bulletin* 117.1 (1995): 125.

Eagly, Alice Hendrickson, and Linda Lorene Carli. *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press, 2007. (b)

Eisner, S. (2013), "Leadership: gender and executive style", *SAM Advanced Management Journal*, 78 . 1, pp. 26-41.

Ellison, L. (2001). Senior management in chartered surveying: Where are the women? *Women in Management Review*, 16(5/6), 264-278.

Fama, E. (1980), "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, 88, 88 . 2, pp. 288-307.

Fama, E. and Jensen, M. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, 26 . 2, pp. 301-325.

Fierman, Jaclyn. "Do women manage differently?" *Fortune* 17 (1990): 115- 118.

- Fitzgerald, Tanya. "Changing the deafening silence of indigeus women's voices in educational leadership." *Journal of Educational Administration* 41.1 (2003): 9-23.
- Gardner, John W. "Leaders and followers." *The leader's companion: Insights on leadership through the ages* (1995): 185-188.
- Giddens A. (2002), *Κοινωνιολογία (μτφρ.& επιμ.) Δ. Τσαούσης*. Αθήνα: Gutenberg
- Gill, R. (2011), *Theory and Practice of Leadership*, Sage Publications, London.
- Goodman, Fields, & Blum. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Gratton, C, & Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies*. New York, NY: Routledge.
- Harris, K., H. Grappendorf, C. Veraldo, and T. Aicher. 2014. "A Concern for the Future of Sports Management: Female Student's Perceptions towards Their Sport Management Degree." *Global Sport Business Journal* 2(3): 28–43. 4.
- Hillman, A. and Dalziel, T. (2003), "Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, 28 . 3, pp. 383-396.
- Hillman, A.J., Shropshire, C. and Cannella, A.A. (2007), "Organizational predictors of women on corporate boards", *Academy of Management Journal*, 50 . 4, pp. 941-952.
- Hoerber, L, & Shaw, S. (2003). A strong man is direct and a direct woman is a bitch: Analyzing discourses of masculinity and femininity and their impact on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17, 347-375.
- House, Robert, Mansour Javidan, and Peter Dorfman. "Project GLOBE: an introduction." *Applied Psychology* 50.4 (2001): 489-505.
- Huse, M., Nielsen, S.T. and Hagen, I.M. (2009), "Women and employeeelected board members, and their contributions to board control tasks", *Journal of Business Ethics*, 89 . 4, pp. 581-597.
- Isidro, H. and Sobral, M. (2015), "The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance", *Journal of Business Ethics*, 132. 1, pp. 1-19.

Jensen, M. (2001), "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 . 3, pp. 8-21.

Jensen, M. and Meckling, W. (1976), "The theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3 . 1, pp. 305-360.

Joecks, J., Pull, K. and Vetter, K. (2013), "Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a 'critical mass'?", *Journal of Business Ethics*, 118 . 1, pp. 61-72.

Kanter, R. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, NY. • Kanter, Rosabeth Moss. "Women and Men of the Corporation." New York: Basic (1977).

Kies, A. L. 2014. "Division I Collegiate Women Athletic Directors' Perceptions of Sexism and Career Experiences." PhDiss. University of Wisconsin Milwaukee.

Kolb, Judith A.(1999) "The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: Implications for leadership development." *Human Resource Development Quarterly* 10.4 : 305.

Korabik, Karen, and R. Ayman. "Androgyny and leadership: A conceptual synthesis." meeting of the American Psychological Association, New York, NY. 1987.

Korabik, Karen, and Roya Ayman.(2007) "Gender and leadership in the corporate world: A multiperspective model." *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices* (2007): 106-124.

Korabik, Karen. "Sex and gender in the new millennium." (1999).

Larson, Andrea, and R. Edward Freeman. "Women's studies and business ethics: Toward a new conversation." (1997).

Lee, Chris. "The Feminization of Management." *Training* 31.11 (1994): 25- 31.

Liden, R.C. (2012), "Leadership research in Asia: a brief assessment and suggestions for the future", *Asia Pacific Journal of Management*, 29 . 2, pp. 205-212.

Social Role Theory. (2008). Social Role Theory. Retrieved from: <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=77>

Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.

Lipman-Blumen, Jean. "Connective leadership: Female leadership styles in the 21st-century workplace." *Sociological perspectives* 35.1 (1992): 183-203.

Litzky B., & Greenhaus, J. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International*, 12(7), 637-659.

Liu, Comer, & Dubinsky. (2001). Gender differences in attitudes toward women as sales managers in the people's Republic of China. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 303-311.

Liu, Y., Wei, Z. and Xie, F. (2014), "Do women directors improve firm performance in China?" *Journal of Corporate Finance*, 28, pp. 169-184.

Lückerath-Rovers, M. (2013), "Women on boards and firm performance", *Journal of Management & Governance*, 17 . 2, pp. 491-509.

Malach-Pines A., & Kaspi-Baruch, O. (2008). The role of culture and gender in the choice of a career in management. *Career Development International*, 13(4), 306-319.

Marlow, N., Marlow, E., & Aline. (1995). Career development and women managers: Does "one size fit all"? *Human Resource Planning*, 18(2), 38-50.

McIntyre, A. (1994). Sex makes a difference. *IPA Review*, 47(2), 17. Oakley, J. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.

Miller, T. and Triana, M.C. (2009), "Demographic diversity in the boardroom: mediators of the board diversity-firm performance relationship", *Journal of Management Studies*, 46 . 5, pp. 754-786.

Moran, Barbara B. "Gender differences in leadership." *Library trends* 40.3 (1992): 475-491.

Moss, Jerome, and Qetler Jensrud. "Gender, leadership, and vocational education." (1995).

- Nekhili, M., Chakroun, H. and Chtioui, T. (2016), "Women's leadership and firm performance: family versus n-family firms", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-26.
- Nielsen, S. and Huse, M. (2010), "Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: the role of equality perception", *European Management Review*, 7. 1, pp. 16-29.
- Park, Daewoo. "Gender role, decision style and leadership style." *Women in Management Review* 11.8 (1996): 13-17.
- O'Connor, V. (2001). Women and men in senior management - A "different needs" hypothesis. *Women in Management Review*, 16(7/8), 400-404.
- Omar, A., & Davidson, M. (2001). Women in management: A Comparative cross-cultural overview. *Cross Cultural Management*, 8(3/4), 35-67.
- Pai, K., & Vaidya, S. (2009). Glass ceiling: Role of women in the corporate world. *Competitiveness Review*, 19(2), 106-113. Playing at the Pro Level: Our management team. (2011).
- Pettigrew, T. F. (1998), Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49.
- Powell, G. N., and D. Butterfield. A. (1989) "The " Good Manager" Did Androgyny in the 1980s?" *Group & Organization Management* 14.2 (1989): 216-233.
- Powell, G., & Butterfield, D. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88-96.
- Powell, G.N. (1990) "One more time: Do female and male managers differ?." *The Executive* 4.3 (1990): 68-75.
- Reguera Al, N., Laffarga Briones, J. and De Fuentes Ruiz, P. (2011), "Gender diversity on boards of directors and business success", *Investment Management and Financial Innovation*, 8 . 1, pp. 199-209.
- Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P. and Laffarga, J. (2017), "Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain", *Journal of Business Ethics*, 141 . 2, pp. 337-350.

Sabo, D.F. (1988). Title IX and athletics: Sex equity in schools. *Updating School Board Policies*, 19 (10), 14.

Sandhu, H. S., & R.Mehta. (2007). Career advancement challenges for women executives in the service sector. *Journal of Advances in Management Research*, 4(2), 69-78.

Sartore, Melanie L., and George B. Cunningham. "Explaining the Under-Representation of Women in Leadership Positions of Sport Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective." *Quest* 59, . 2: 244-65.

Simmons, Katie. 2011. "Women in Top Management Positions in the Sport Industry: Breaking Down the Barriers and Stereotypes." St. John Fisher College.

Singh, V. (2007), "Ethnic diversity on top corporate board: a resource dependency perspective", *International Journal of Human Resources Management*, 18 . 12, pp. 2128-2146.

Singh, V. and Vinnicombe, S. (2004), "Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations", *Corporate Governance: An International Review*, 12 . 4, pp. 479-489.

Smith, P. 2015. "Women and Sport: Insight into the Growing Rise and Importance of Female Fans and Female Athletes."

Thareu, P.(1999) "Gender differences in advancing to the top." *International Journal of Management Reviews* 1.2 (1999): 111-132.

Thareu, P.(2001)"Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?" *Academy of management Journal* 44.5 (2001): 1005-1017.

Trinidad, C and Anthony H. rmore. (2005)Leadership and gender: a dangerous liaison?." *Leadership & Organization Development Journal* 26.7 (2005): 574-590.

Vecchio, Robert P. (2002)"Leadership and gender advantage." *The Leadership Quarterly* 13.6 (2002): 643-671.

Vinkenbunrg, C.J., Van Engen, M.L., Eagly, A.H. and Johannesen-Schmidt, M.C. (2011), "An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: is transformational leadership a route to women's promotion?", *The Leadership Quarterly*, 22 . 1, pp. 10-21.

Vinkenburg, Claartje J., Paul GW Jansen, and Paul L. Koopman. "Differences in managerial behavior and effectiveness." *Women in management* (2000): 120-137.

Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R.J., Bilimoria, D. and Huse, M. (2008), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, E. Elgar, London.

Volkmar, J., & Westbrook, K. (2005). Does a decade make a difference? A second look at western women working in Japan. *Women in Management Review*, 20(7/8), 464-477.

Wentling, R. (2003). The career development and aspirations of women in middle management - revisited. *Women in Management Review*, 18(5/6), 311-324.

Westphal, J.D. and Milton, L.P. (2000), "How experience and network ties affect the influence of demographic similarities on corporate boards", *Administrative Science Quarterly*, 45 . 2, pp. 366-398.

Wilson, Elisabeth M., ed. *Organizational behavior reassessed: The impact of gender*. Sage, 2000.

Wilson, F. *Organizational behavior and gender*. Ashgate, 2003.

Wood, G. (2008). Gender stereotypical attitudes :Past, present and future influences on women's career advancement. *Equal Opportunities International*, 27(7), 613-628.

Wood,G., & Lindorff, M. (2001). Sex differences in explanations for career progress. *Women in Management Review*, 16(4), 152-162.

Yasin, J., & Helms, M.. (2007). Population, employment, and marital status trends: Predicting the number of women in managerial positions. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(2), 37-51.

Macrae, Neil,C., Stangor, C. & Hewstone, M. (1996), *Stereotypes and Stereotyping*, New York: The Guilford Press.

Zaccaro, Stephen J., et al. "Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness." *The Leadership Quarterly* 2.4 (1991): 317-342.

Διαδικτυακοί Τόποι

Eurostat Statistical Books, 2015, Quality of life, Facts and Views, Publications Office of the European Union, Luxembourg, pp.57-58, [online] available at:<
<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-books/-/KS-05-14-073> >

Feminist Theory-An Overview. (1996) Feminist Theory-An Overview. Retrieved from
<http://www.victorianweb.org/gender/femtheory.html>

Kastelman, M. 2015. “The Difference between the Male and Female Brain.” Net Nanny. Accessed October 6. www.netnanny.com/learn_center/article/165.

Leberman, S. 2012. “Preparing Women to Compete in Sports Management.”. www.massey.ac.nz/massey/aboutmassey/news/article.cfm?mnarticle_uuid=E96B1150-A1DD-D3F7-C1BD-2A48EB70A0E8. 8. Littlefield, B. 2015. “

Lopia, D. 2008. Sports Management Resources. Accessed 12 Μαρτιου 2022. www.sportsmanagementresources.com/library/mediacoverage-womens-sports.

OECD.stat,2018, [online]available at: < <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>>

http://www.nba.com/careers/management_team.html

Rampell, C. (2010). Still few women in management, report says. The New York Times, Retrieved from <http://www.nytimes.com/2010/09/28/business/28gender.html>