



ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
16 18 23
Μαρτίου
2021
Α' κύκλος διαδικτυακών σεμιναρίων

Α' κύκλος διαδικτυακών Σεμιναρίων Επιμόρφωσης Αθλητικών Στελεχών
Υφυπουργείο Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου 16.03.2021



Ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων
& Ενδυνάμωση ομάδας



Κουρτεσοπούλου Άννα
Διδάκτορας-Επιστημονικός Συνεργάτης Τ.Ο.Δ.Α

Η φύση του αθλητισμού

ο **Αθλητισμός** αποτελεί ένα δυναμικό περιβάλλον όπου η συμμετοχή και η διάκριση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αλληλεπίδραση και επηρεάζεται από μια σειρά από βασικούς παράγοντες.

Οι **Αθλητικές ομάδες** έχουν να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, το δικαίωμα του πολίτη για συμμετοχή σε αθλητικά προγράμματα αλλά και την σημασία που έχει ο αθλητισμός στην αντιμετώπιση διαφόρων κοινωνικών προβλημάτων.

Στα πλαίσια μιας αθλητικής ομάδας η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας και η ομαδική εργασία απαιτούν μια εις βάθος κατανόηση των διαπροσωπικών διαδικασιών.

Σκόπός
σεμιναρίου

η
παρουσί
αση

χρήσιμων
εργαλείων
αξιολόγησης
& ανάπτυξης
διοικητικών
στελεχών
αθλητικών
οργανισμών

Συνοχή ομάδας,
ενδυνάμωση ομάδων,
διάκριση ρόλων,
ηθική, στρατηγική
ικανότητα, απόδοση
της ανώτερης
διοίκησης και στην
ηγεσία



Ηγετική ικανότητα

Η άσκηση επιρροής σε μια ομάδα ατόμων προς την επίτευξη κάποιου οράματος ή συγκεκριμένων στόχων. Το σύνολο εκείνο των συμπεριφορών και των χαρακτηριστικών που συμβάλουν στην δημιουργία κινήτρων για την εκπλήρωση του έργου και την διατήρηση μιας ομάδας και της κουλτούρας της.

Η διαδικασία της ολοκληρωμένης ηγεσίας

- ▶ Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τα πράγματα-ατομικές πεποιθήσεις –τα πιστεύω του & οι αξίες του-
- ▶ Κατανόηση ότι τα αποτελέσματα είναι συνέπεια ομαδικής προσπάθειας
- ▶ Εμπνέει μεγάλη εμπιστοσύνη
- ▶ Κατανόηση της σημαντικότητας της επιλογής και ανάπτυξης των κατάλληλων ανθρώπων
- ▶ Κατανόηση ότι η διαχείριση ανεπαρκών πόρων οδηγεί σε αναποτελεσματικές ομάδες
- ▶ Κατανόηση & σπουδαιότητα της επίδρασης των μελών της ομάδας στον οργανισμό
- ▶ Αυτό-θυσία (οι αμοιβές δεν είναι αυτοσκοπός της αληθινής ηγεσίας)
- ▶ Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση



Ο ρόλος του Προπονητή

Διαμορφώνουν και ηγούνται επιτυχημένες αθλητικές ομάδες. Ο προπονητής ως ηγέτης της ομάδας παίζει καταλυτικό ρόλο τόσο στους αθλητές όσο και στην πορεία της ομάδας,

- ✓ επιδιώκοντας τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους
- ✓ θέτει το όραμα και την στρατηγική της ομάδας,
- ✓ διαμορφώνει το περιβάλλον της,
- ✓ δημιουργεί σχέσεις,
- ✓ παρέχει κατευθυντήριες πρακτικές και δομεί την τεχνική του αγώνα,
- ✓ μελετάει το περιβάλλον της ομάδας και αντιδρά κατάλληλα
- ✓ προωθεί την ανάγκη για μάθηση και βελτίωση του ατόμου

ICCE (2012), Fransen, et al. (2016). Fuller et al. (2009)

Καλές πρακτικές ηγετικών ικανοτήτων στον αθλητισμό



Αθλητές που αντιλαμβάνονταν τον προπονητή τους να ασκεί **ηγεσία που υπηρετεί** (servant leadership) είχαν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης, ένιωθαν πιο δυνατοί σε διανοητικό επίπεδο και ήταν πιο ικανοποιημένοι από την αθλητική τους εμπειρία.

Hammermeister et al. (2008)

Η εμπιστοσύνη θεωρείται θεμελιώδης συμπεριφορά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη, αφού συμβάλει σε καθοριστικό βαθμό στην αύξηση των προσδοκιών των μελών της ομάδας όσο αφορά τις προθέσεις αλλά και τις ικανότητες του προπονητή.

Dirks (2000)

Η **θετική ανατροφοδότηση** στα πλαίσια της προπόνησης και η **κοινωνική υποστήριξη των αθλητών** δείχνουν να παίζουν καθοριστικό ρόλο στο επίπεδο ικανοποίησης των αθλητών ομαδικών αθλημάτων.

Ramzaninezhad & Keshtan (2009); Sherman et al. (2000)

Σε Ελληνικές ερασιτεχνικές κατηγορίες ποδοσφαίρου έχει επαληθευτεί ότι προτιμώνται από τους αθλητές περισσότερο οι **δημοκρατικές προσανατολισμένες στο άτομο και τις διαπροσωπικές σχέσεις** ηγετικές συμπεριφορές από ότι οι αυταρχικές.

Gioldasis et al. (2013)

Μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές σχετίζονται θετικά με τα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης των αθλητών και την βελτίωση της απόδοσης της ομαδικής.

Callow, et al., (2009); Moen, (2014); Pilus & Saadan, (2009)

καλοί λόγοι για τους οποίους θα έπρεπε να μας απασχολεί... η ηγεσία

- ✓ Η επιτυχία ενός οργανισμού καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα της ηγεσίας.
- ✓ Υπάρχουν ενέργειες που μπορεί να κάνει ο καθένας για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του ως ηγέτης.

Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες:

- ✓ Τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ή οι συνεργάτες ερμηνεύουν τα εξωτερικά γεγονότα
- ✓ Την επιλογή των στόχων & των στρατηγικών που ακολουθούν
- ✓ Τον βαθμό παρακίνησης των μελών για να επιτύχουν τους στόχους
- ✓ Την αμοιβαία εμπιστοσύνη & τη συνεργασία των μελών
- ✓ Την οργάνωση & το συντονισμό των δραστηριοτήτων εργασίας
- ✓ Την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες & τους στόχους
- ✓ Την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών
- ✓ Την εκμάθηση & τη διάχυση της νέας γνώσης από τα μέλη
- ✓ Την υποστήριξη & τη συνεργασία από εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες
- ✓ Τον σχεδιασμό της επίσημης δομής, των προγραμμάτων και των συστημάτων του οργανισμού
- ✓ Τις κοινές πεποιθήσεις & τις αξίες των μελών

5 κατηγορίες δεξιοτήτων διοικητικών στελεχών που μπορούν να αναπτυχθούν

► **Ενδο-προσωπικές**

αυτογνωσία, αυτό-παρακίνηση, ακεραιότητα και δικαιοσύνη

► **Διαπροσωπικές ικανότητες**

αποτελεσματική παρακίνηση, ετοιμότητα σε επίπεδο λήψης αποφάσεων και αποτελεσματική επικοινωνία

► **Γνωστικές ικανότητες**

επίλυση προβλημάτων, προσαρμοστικότητα και επίτευξη στόχων

► **Επικοινωνιακές δεξιότητες**

► **Ικανότητες που συνδέονται με συγκεκριμένα καθήκοντα**

που δίνουν την ευκαιρία στο άτομο να αποκτήσει εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο



Από τι εξαρτάται η επιρροή του ηγέτη

- Το επίπεδο ικανοτήτων του
- Ο βαθμός συνδρομής του σαν ενεργό μέλος της ομάδας
- Το πόσο ικανός συντονιστής είναι
- Αν είναι αποτελεσματικός καθοδηγητής
- Αν είναι αποτελεσματικός μέντορας/σύμβουλος
- Η εξουσία που αντλεί από την ίδια του την θέση (τίτλος στην ιεραρχία της διοίκησης)
- Η εξουσία που έχει κατόπιν αδειοδότησης (την εξουσιοδότηση να ηγηθεί εφόσον οι ακόλουθοι-συνεργάτες το επιθυμούν)
- Από τα αποτελέσματα που φέρνει
- Εξαιτίας του ότι απολαμβάνει τον θαυμασμό από τους ακολούθους-τον σέβονται και μαζί του εμφανίζουν βελτιωμένες επιδόσεις
- Την προσωποποίηση (σπάνια συμβαίνει όταν έχει πετύχει πολλούς στόχους & έχει επιφέρει αποτελέσματα που απορρέουν μέσα από τον ίδιο το χαρακτήρα του και την διαχρονικότητα.

Μια άλλη θεώρηση των ηγετικών ικανοτήτων

9

Η Επιστημονική πλευρά της ηγεσίας

Θέτουν & αποτελούν το παράδειγμα

Πρόκληση για απόδοση

Καθοδήγηση των άλλων

Υπηρέτης των ακολούθων – become servant

Λειτουργούν με βάση την εμπειρία τους στον οργανισμό

Συντονίζουν τα μέλη

Μετρούν –αξιολογούν το αποτέλεσμα

Επιλύουν προβλήματα

Επικοινωνούν

Η καλλιτεχνική πλευρά της ηγεσίας

Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τα πράγματα-ατομικές πεποιθήσεις –τα πιστεύω του & οι αξίες του-

Κατανόηση ότι τα αποτελέσματα είναι συνέπεια ομαδικής προσπάθειας

Εμπνέει μεγάλη εμπιστοσύνη

Κατανόηση της σημαντικότητας της επιλογής και ανάπτυξης των κατάλληλων ανθρώπων

Κατανόηση ότι η διαχείριση ανεπαρκών πόρων οδηγεί σε αναποτελεσματικές ομάδες

Κατανόηση & σπουδαιότητα της επίδρασης των μελών της ομάδας στον οργανισμό

Αυτό-θυσία (οι αμοιβές δεν είναι αυτοσκοπός της αληθινής ηγεσίας)

Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση

Ένα παράδειγμα μοντέλου ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων (Aitken & Higgs, 2010)

Ενέργειες	10 σημαντικότερες ηγετικές ικανότητες
Σκέψη	2η-διευρυμένη πρόσβαση δυναμικής υποστήριξης από όλα τα μέλη της ηγεσίας
	4η-αίσθηση των αναγκών του μέλλοντος σε συνδυασμό με στρατηγική σκέψη
Δράση	3η -συν-δημιουργός κλίματος μάθησης
	7η-ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης σχέσεων: συμβουλευτική
	8η-ανάπτυξη ικανοτήτων διαλόγου: βιωματικής μάθησης, διαδικασίες διευκόλυνσης και καθοδήγησης
Στάση/ νοοτροπία	10η -υψηλής ποιότητας επίδοση προκαλώντας την κουλτούρα και ενισχύοντας τον διάλογο
	1η- να είναι προσεκτικός, χρησιμοποιώντας την δυναμική της ηγεσίας της αλλαγής στην λήψη αποφάσεων
	5η -ανάπτυξη ολοκληρωμένης ηγεσίας
	6η-ανάπτυξη συναλλακτικών δεξιοτήτων
	9η -συναισθηματική νοημοσύνη

Ομαδική εργασία/συνεργασία

Είναι μια ομάδα που τα μέλη της αλληλο-σχετίζονται κυρίως με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων, με σκοπό να διεκπεραιώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί. Η αποτελεσματικότητα της έγκειται σε μια σειρά από παράγοντες όπως, κλίμα εμπιστοσύνης, ικανότητες μελών, αντιμετώπιση διαφορών, υψηλά επίπεδα αυτονομίας, κοινός σκοπός και συγκεκριμένοι στόχοι.



(1) Διαμόρφωση και πρώτη φάση:

Στάδιο αμοιβαίας αποδοχής, τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται, απαλλάσσονται από τις αμφιβολίες τους, διαπιστώνουν τις ικανότητές τους και τις γνώσεις των υπολοίπων και αρχίζουν να εμπιστεύονται και να βασίζονται ο ένας στον άλλον.

(2) Λήψη αποφάσεων από την ομάδα:

επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Τα μέλη συνδέονται όλο και περισσότερο μεταξύ τους, η ταυτότητα της ομάδας ενισχύεται και σαν αποτέλεσμα αναπτύσσουν αποτελεσματικές μεθόδους και διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων.

(3) Ωριμότητα ομάδας: μετατροπή του ανταγωνισμού των ατόμων σε συνεργασία, τα μέλη της ομάδας δουλεύουν με τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, απόκτηση συνείδησης σκοπού, κοινή κατεύθυνση στις προσπάθειές τους, ένδειξη αυξανόμενης υπευθυνότητας, προθυμία διάθεσης περισσότερου χρόνου και προσπάθειας στην ομάδα.

(4) Φάση ελέγχου: σταθεροποίηση της ομάδας και εφαρμογή κανόνων προσδιορισμού συμπεριφοράς.

**Σε κάθε ομάδα συναντάμε διαφορετικούς τύπους
οι οποίοι είναι διαφορετικοί & συγχρόνως αλληλο-εξαρτώμενοι.**

- ✓ ο διαμορφωτής (shaper),
- ✓ ο διεκπεραιωτής (implementer),
- ✓ ο ολοκληρωτής,
- ✓ ο συντονιστής (co-ordinator),
- ✓ ο ομαδικός παίκτης (team player),
- ✓ ο επενδυτής σε πόρους (resource investigator),
- ✓ ο διοργανωτής (plan creator),
- ✓ ο ελεγκτής-εκτιμητής (evaluator/monitor)
- ✓ και ο ειδικός (specialist)

Belbin (2004)

Άλλη κατηγοριοποίηση Parker (2008) σε 4 τύπους

Ο συντελεστής (Contributor), προσανατολισμένος περισσότερο στα καθήκοντα και απολαμβάνει να παρέχει στην ομάδα καλές τεχνικές πληροφορίες και δεδομένα. Επίσης, διεκπεραιώνει την εργασία του/της και ωθεί την ομάδα να θέσει υψηλά στάνταρντ απόδοσης αλλά και να κάνει σωστή χρήση των πόρων της. Οι περισσότεροι άνθρωποι τους θεωρούν αξιόπιστα άτομα για να συνεργαστούν.

Σε κάθε ομάδα συναντάμε διαφορετικούς τύπους οι οποίοι είναι διαφορετικοί & συγχρόνως αλληλο-εξαρτώμενοι.

ο **Συνεργάτης (collaborator)**, προσανατολισμένος στους στόχους, και δίνει μεγάλη σημασία στο όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού τα οποία και θεωρεί ύψιστης σπουδαιότητας. Είναι ευέλικτος και ανοικτός σε νέες ιδέες, επίσης είναι πρόθυμος να ασχοληθεί με άλλο αντικείμενο από εκείνο του ρόλου του και είναι ικανός να μοιραστεί τους επαίνους μιας καλής δουλειάς με όλα τα μέλη της ομάδας του. Οι γύρω άνθρωποι που το περιβάλλουν, τον θεωρούν σαν στρατηγικό άτομο που είναι ικανό να βλέπει την μεγάλη εικόνα.

ο **επικοινωνιακός (communicator)** προσανατολισμένος στις διαδικασίες, είναι πολύ καλός και αποτελεσματικός ακροατής, έχει υψηλά επίπεδα εμπλοκής, προσφέρει λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν, είναι συνειδητοποιημένος, εκτιμάει την ανατροφοδότηση και δημιουργεί ένα ευχάριστο ανεπίσημο κλίμα εργασίας. Θεωρείτε αντίστοιχα από τους γύρω σαν ένα θετικό άτομο.

Ο **προκλητικός (challenger)** θέτει ερωτήσεις γύρω από τους στόχους, τις μεθόδους, ακόμα και για δεοντολογικά ζητήματα της ομάδας. Είναι έτοιμος να διαφωνήσει με τον αρχηγό και τα υπόλοιπα μέλη, και ενθαρρύνει όλους να αναλαμβάνουν ρίσκα. Ο περιγυρός του τον θεωρεί ευθύ τύπο και ανοικτό μυαλό σκέψης

συζήτηση

- Σκεφτείτε μια ομάδα από το εργασιακό σας περιβάλλον, στην οποία συμμετείχατε και την οποία θα **χαρκτηρίζατε ως αποτελεσματική.**

Ποια ήταν τα χαρακτηριστικά εκείνα που την κάνουν αποτελεσματική ομάδα?

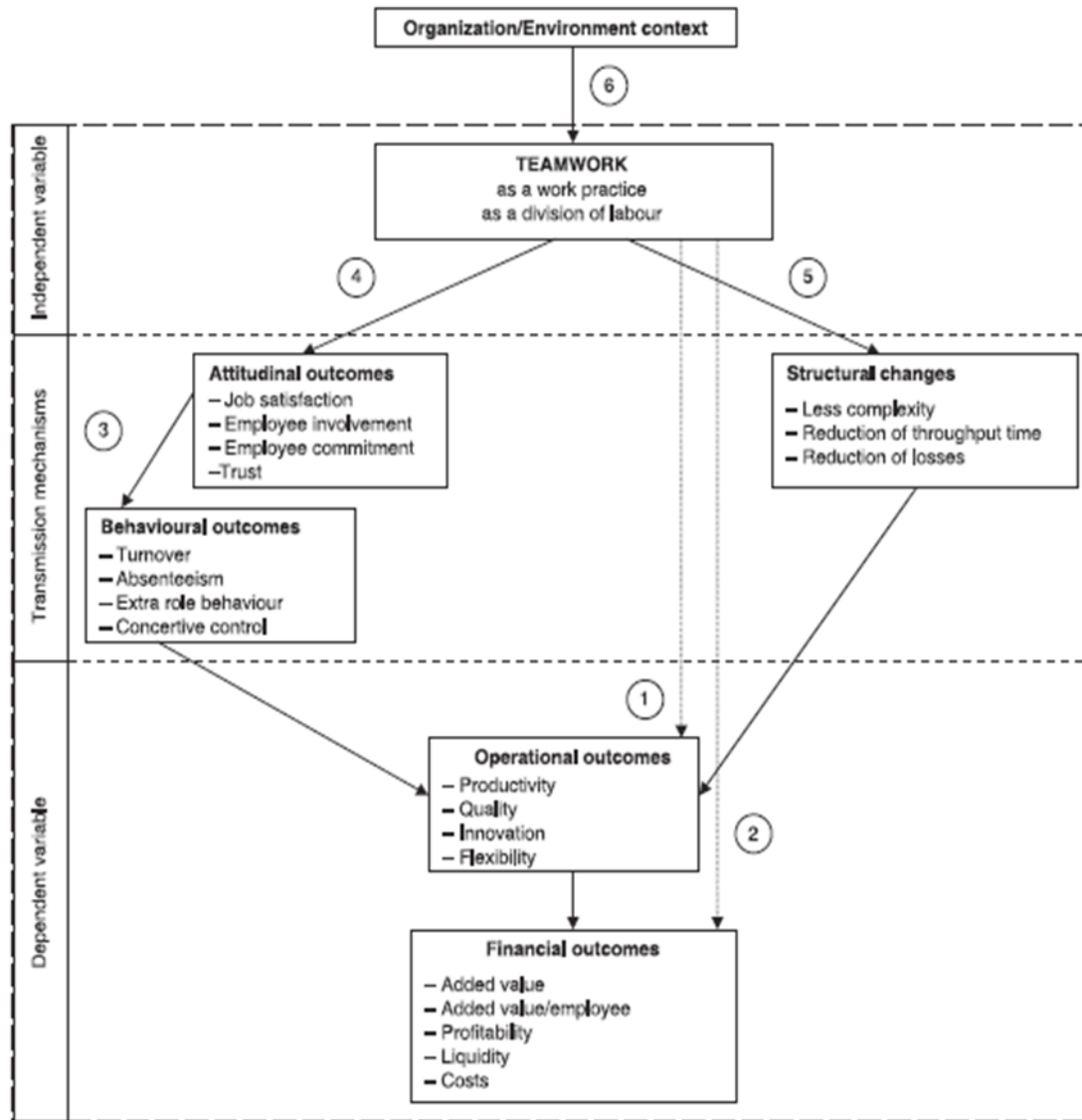


Figure 1. A classification model for studies that analyse the link between teamwork and performance.

Μοντέλο συσχέτισης ομαδικής εργασίας και επίδοσης (Dalarue, Hoetegem, Procter, & Burrige, 2008)

Συνοπτικές προτάσεις/συμβουλές ατομικής βελτίωσης & ενδυνάμωσης ομάδας

- Κάθε μέλος της ομάδας να περιγράψει την ατομική συμβολή του στην ομάδα. Φτιάξτε λίστα με τις ομοιότητες και τις διαφορές που εντοπίζετε ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.
- Να κατανοήσετε τα δυνατά και αδύνατα σημεία κάθε μέλους της ομάδας, και αναθέσετε ρόλο βασιζόμενοι και αξιοποιώντας τα δυνατά σημεία του κάθε ατόμου χωριστά
- Να επιδιώκετε τη συμμετοχή των μελών στη διαμόρφωση των στόχων και των κανόνων της ομάδας, ώστε να επιτευχθεί αύξηση της προσπάθειας επίτευξης του ανατεθειμένου έργου.
- Ανάπτυξη ενός συστήματος ανταμοιβών, οριοθετώντας τους ατομικούς ξεχωριστούς στόχους του κάθε μέλους που στο σύνολο τους να είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα της ομάδας.
- Να κάνετε προσεκτική διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα σε μια ομάδα

Συνοπτικές προτάσεις/συμβουλές ατομικής βελτίωσης & ενδυνάμωσης ομάδας

- ▶ Επικοινωνήστε ανοικτά με τους συναδέλφους και τα μέλη της ομάδας σχετικά με τις διαδικαστικές αλλαγές ή καινοτομίες, τα μελλοντικά έργα που θα σας ανατεθούν, τους ρόλους της ομάδας, την αποστολή κ.α.
- ▶ Ζητήστε από ένα άτομο που εμπιστεύεστε και εκτιμάτε να παρατηρήσει την αλληλεπίδραση σας με τα μέλη της ομάδας για μια μέρα. Στο τέλος, ζητήστε να σας δώσει ανατροφοδότηση για το πώς χειρίζεστε αυτή την αλληλεπίδραση.
- ▶ Δημιουργήστε ένα σύστημα αναγνώρισης της καλής δουλειάς
- ▶ Αναπτύξτε μια σύντομη λίστα με τις αξίες του τμήματος ή της μονάδας στην οποία ανήκετε που να συμπεριλαμβάνει την οριοθέτηση των διαπροσωπικών συμπεριφορών και της λήψης αποφάσεων.
- ▶ Σχεδιάστε ένα πλάνο δημιουργίας ομαδικού πνεύματος στο χώρο εργασίας σας (π.χ. άτυπες συναντήσεις εκτός χώρου εργασίας, εκδηλώσεις, συναυλίες ή συμμετοχή σε προγράμματα εθελοντικής κοινωνικής προσφοράς).
- ▶ Αναγνώρισε τυχόν εμπόδια που παρακωλύουν την ομάδα να εργαστεί αποτελεσματικά. Συζήτησε τους προβληματισμούς σου με τον μάνατζερ και σχεδιάστε μαζί ένα πλάνο εφαρμογής της λύσης που έχετε εντοπίσει.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- ▶ Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412.
- ▶ Fransen, K., Decroos, S., Broek, G. V., & Boen, F. (2016). Leading from the top or leading from within? A comparison between coaches' and athletes' leadership as predictors of team identification, team confidence, and team cohesion. *International journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 757-771.
- ▶ Hammermeister, J., Burton, D., Pickering, M. A., Westro, K., Baldwin, N., & Chase, M. (2008). Servant leadership in sport: A Philosophy whose time has arrived. *International Journal of Servant Leadership*, 4, 185-215.
- ▶ Hughes, R.L., Beatty, K.C., & Center for Creative Leadership. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ▶ International Council for Coaching Excellence- ICCE (2012). *International sport coaching framework*. Human Kinetics, Illinois, United States.
- ▶ Parker, G.M. (2008). *Team players and teamwork. New strategies for developing successful collaboration*. (2ndEd.) San Francisco: Jossey Bass.



Σας ευχαριστώ για την
συμμετοχή σας!!!!