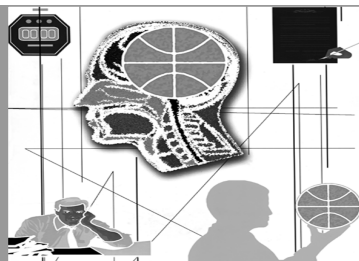


# Καλαθοσφαίριση & Μάνατζμεντ



## 1.1 Περιοχές εφαρμογής του Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ, ιδιαίτερα στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία, θεωρείται απαραίτητο για την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία εταιρειών, οργανισμών και επιχειρήσεων. Σε όλους αυτούς τους χώρους το management βρίσκει εφαρμογή μέσω των διοικητικών στελεχών, διευθυντών, προϊσταμένων και στον αθλητισμό (Sport Management) μέσω των sport managers, προπονητών και των τεχνικών και αγωνιστικών διευθυντών (Χολέβας, 1993). Σε γενικές γραμμές, το μάνατζμεντ μπορεί να αποδοθεί με διάφορους όρους και λέξεις στην Ελληνική γλώσσα. Όμως η πιο διαδεδομένη ερμηνεία και αυτή που χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον περικλείεται μέσα σε δύο λέξεις. Αυτές είναι η **οργάνωση** και **διοίκηση**. Με απλά λόγια, το μάνατζμεντ μπορεί να εφαρμοστεί από τη στιγμή, που δύο ή περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν σε μία συστηματική προσπάθεια για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μίας υπηρεσίας (Λάιος, 1999). Αυτό που μπορεί να δηλωθεί με σιγουριά είναι ότι η εφαρμογή του συναντάται παντού, πολλές φορές με καινούριους και πρωτότυπους τρόπους. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα όλων των φορέων, οι οποίοι

σχετίζονται με το μάνατζμεντ είναι η διοίκηση, η οργάνωση και η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα (δυναμικού). Όπως μπορεί εύκολα να γίνει αντιληπτό, μέσα σε μία ομάδα ανθρώπων, κάποιος πρέπει να είναι ο επικεφαλής (υπεύθυνος) και να διοικεί και κάποιοι εκτελούν συγκεκριμένες εντολές (Chelladurai, 1985). Όλοι αυτοί οι άνθρωποι μαζί αποσκοπούν στην πραγματοποίηση προκαθορισμένων στόχων της ομάδας.

Για αυτό λοιπόν, στο χώρο του management υπάρχουν πολλοί **ορισμοί**, που αφορούν την οργάνωση και διοίκηση οργανισμών και (αθλητικών) επιχειρήσεων. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε τρεις από αυτούς, με χρονολογική σειρά. Αρχικά και σύμφωνα με τον Robbins (1976),

**Το management είναι μία συνολική διαδικασία με τη βοήθεια της οποίας συγκεκριμένες δραστηριότητες εκτελούνται αποτελεσματικά δια μέσου άλλων ανθρώπων.**

Αργότερα και πιο συγκεκριμένα ο Anderson (1984) αναφέρει ότι το Management είναι

**η διαδικασία, κατά την οποία προκαθορίζονται οι σκοποί του οργανισμού και λαμβάνονται αποφάσεις για την αποτε-**

### λεσματικότερη και παραγωγικότερη αξιοποίηση των πηγών του.

Τέλος, όσον αφορά τους ορισμούς του management, ο Hitt (1984) αναφέρει ότι το Μάνατζμεντ είναι

### η τέχνη και η επιστήμη να συνεργάζεται κάποιος με άλλους ανθρώπους, με στόχο την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.

Γενικά, το μάνατζμεντ είναι μία δραστηριότητα σχεδιασμού ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο τα διάφορα άτομα εργάζονται αποτελεσματικά σε μικρές ομάδες, προκειμένου να φέρουν σε πέρας προκαθορισμένους στόχους (Carroll & Gillen, 1987). Σύμφωνα, τέλος, με τον Παπαδόπουλο (1987),

### το μάνατζμεντ έχει για θεμέλιο την επιτυχία αποτελεσμάτων με τη συνεργασία άλλων ανθρώπων. Για να συνεργασθούν οι άνθρωποι σε μία συλλογική προσπάθεια πρέπει να τους εξηγηθεί: τι πρέπει να κάνουν, πώς πρέπει να το κάνουν, να τους δοθεί επαρκής καθοδήγηση και βοήθεια και να αξιολογηθεί η δουλειά τους.

Από όλους τους προαναφερθέντες ορισμούς του μάνατζμεντ, οι πιο σημαντικές έννοιες είναι αυτές της **διαδικασίας**, της **συνεργασίας** και της **επίτευξης στόχων**. Δράττοντας αυτές τις πληροφορίες, μπορούμε πλέον να πούμε με βεβαιότητα ότι η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης χαρακτηρίζεται από δύο πολύ σημαντικά στοιχεία (Drucker, 1974): την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Με άλλα λόγια, η χρήση των βασικών λειτουργιών του μάνατζμεντ (θα αναφερθούν αναλυτικά παρακάτω) βοηθάει ουσιαστικά στην απο-

τελεσματικότερη απόδοση μίας ομάδας ατόμων, μιας εταιρείας, μιας επιχείρησης ή ενός αθλητικού οργανισμού. Ειδικότερα, η έννοια της απόδοσης αναφέρεται σε συγκεκριμένα θέματα, όπως είναι η καλύτερη δυνατή παραγωγή του ανθρώπινου δυναμικού, η ελαχιστοποίηση των εξόδων, η μεγαλύτερη δυνατή αύξηση των κερδών και γενικά η πιο αποδοτική εκμετάλλευση όλων των δυνατών πόρων ενός αθλητικού οργανισμού, για παράδειγμα (Λάιτος, 1999). Από την άλλη πλευρά, η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται κυρίως στο τελικό αποτέλεσμα. Αποτελεσματικότητα είναι, με απλά λόγια, η ικανότητα της επιλογής των κατάλληλων στόχων και στη συνέχεια η υλοποίηση αυτών (Dunham & Pierce, 1989). Όπως μπορούμε να καταλάβουμε, δεν αρκεί μόνο η προσπάθεια των διοικητικών στελεχών, των managers και των διαφόρων παραγόντων μίας αθλητικής επιχείρησης (π.χ. Κ.Α.Ε). Η προσπάθεια αυτή πρέπει να έχει και κάποιο άμεσο και ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Και αυτό γιατί οι διάφορες προσπάθειες χωρίς αποτέλεσμα δεν αρκούν για την τελική πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι ο σκοπός του μάνατζμεντ είναι να μας διδάξει και να μας δείξει τον κατάλληλο δρόμο για το **πώς** θα επιτύχουμε προκαθορισμένους και συγκεκριμένους στόχους, **πώς** θα φέρουμε σε πέρας μια συγκεκριμένη αποστολή και **πώς** θα δημιουργήσουμε εκείνες τις κατάλληλες προϋποθέσεις, προκειμένου να επιτευχθεί ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (Armstrong, 1988). Με άλλα λόγια και από μια βαθύτερη ανάλυση των παραπάνω ορισμών του μάνατζμεντ, μπορούμε να διαπιστώσουμε την ύπαρξη τριών βασικών στοιχείων, που χαρακτηρίζουν γενικά τη διοίκηση και οργάνωση. Αυτά είναι, σύμφωνα με τον Λάιτο (1997):

- α. **Ανθρώπινο δυναμικό** (άνθρωποι),  
 β. **Συγκεκριμένοι πόροι** (βάση καθορισμένων στόχων) και  
 γ. **Οργανωτική δομή και υλοποίηση στόχων.**

Ποια μπορεί να είναι η αντιστοιχία των βασικών χαρακτηριστικών του μάνατζμεντ με μια ομάδα καλαθοσφαίρισης για παράδειγμα; Η απάντηση είναι πολύ απλή, αν σκεφτούμε πως ο manager μιας ομάδας καλαθοσφαίρισης θα προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται το ανθρώπινο δυναμικό της ομάδας (**A** = παίκτες, συνεργάτες, προσωπικό), προκειμένου να πετύχει τους στόχους του. Για να το πετύχει όμως αυτό, χρειάζεται και τους απαραίτητους πόρους (**B** = έσοδα, χρήματα), που τις περισσότερες φορές είναι αρκετά περιορισμένοι, ιδιαίτερα στις ελληνικές ομάδες καλαθοσφαίρισης τα τελευταία χρόνια (Λαΐος, 1994). Έτσι λοιπόν, ο sport manager, βάσει των δύο προηγούμενων στοιχείων, προσπαθεί να υλοποιήσει τους προκαθορισμένους στόχους (**Γ**) της ομάδας, που είναι συνήθως οι νίκες και οι διακρίσεις αυτής. Βασισμένος σε αυτό το γεγονός, ο Φλώρος (1993) διατύπωσε ότι το έργο του sport manager είναι να αναζητεί και να επιλέγει τη συστηματική και αποτελεσματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ομάδας (παίκτες, συνεργάτες) και των μέσων, που αυτή έχει στη διάθεσή της (χρήματα, οπαδοί, αθλητικές εγκαταστάσεις). Από όλα τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η εξίσωση των τριών βασικών χαρακτηριστικών του management έχει την παρακάτω μορφή:

$$(A + B) = (\Gamma) \text{ (Tilman, 1973)}$$

Οι επαγγελματικές ομάδες καλαθο-

σφαίρισης, αλλά και άλλων ομαδικών αθλημάτων (ποδόσφαιρο, πετοσφαίριση, κ.α.), έπαψαν πλέον να είναι απλά αθλητικά σωματεία ή ερασιτεχνικοί (μη κερδοσκοπικοί) οργανισμοί. Τα τελευταία χρόνια, λειτουργούν ως επιχειρήσεις-εταιρείες, όπως είναι, για παράδειγμα, η Κ.Α.Ε (Καλαθοσφαιρική Ανώνυμος Εταιρεία). Έτσι λοιπόν, για να είναι αποτελεσματική και να λειτουργεί με το σωστό και αποδοτικότερο τρόπο, πρέπει να έχει κατάλληλη οργανωτική δομή, δυνατή ηγεσία, αποτελεσματική επικοινωνία, συστηματικό προγραμματισμό (και συνεχή έλεγχο αυτού) και τέλος – αναγκαία και μη εξαιρετέα – κατάλληλη οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

---

## 1.2 Ορισμός Sport Management

---

Στο χώρο του αθλητισμού, το μάνατζμεντ έχει πάρει μια άλλη διάσταση, αφού περιλαμβάνει την παραγωγή και το marketing (ανταλλαγή) των αθλητικών υπηρεσιών (Chelladurai, 1985). Έτσι λοιπόν και σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα,

**Sport Management είναι ο συντονισμός των πηγών ενέργειας, των τεχνολογιών, των διαδικασιών και του προσωπικού για την αποτελεσματικότερη παραγωγή και ανταλλαγή αθλητικών υπηρεσιών.**

Η έννοια του **συντονισμού** εμπεριέχει τη σωστή εκτέλεση παραδοσιακών λειτουργιών του μάνατζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, στελέχωση, έλεγχος), αναγνωρίζει την κατοχή αναγκαίων διοικητικών δεξιοτήτων ενός manager (τεχνικών, ανθρώπινων και αντιληπτικών) και τέλος αποδέχεται τη σημασία των διοι-

κητικών ρόλων ενός manager (διαπροσωπικών, πληροφοριακών και λήψεως αποφάσεων)-(Tilman, 1973).

### 1.2.1 Προγραμματισμός

Η πρώτη βασική λειτουργία της διοικητικής διαδικασίας είναι ο προγραμματισμός. Η λειτουργία αυτή έχει άμεση σχέση με τον καθορισμό των στόχων από την πλευρά του manager της ομάδας (και των μελών της τεχνικής ομάδας του) και την επιλογή πορείας δράσης για την επίτευξή τους (Koontz, 1990). Το πρόγραμμα που καταρτίζει ο manager της ομάδας και της τεχνικής του ομάδας πρέπει να είναι καταρχήν **ρεαλιστικό** και να λαμβάνει υπόψη του την οικονομική κατάσταση της ομάδας, τις δυνατότητες αυτής, τη φιλοσοφία και τους **στόχους** της διοίκησης (Λαΐος, 1994). Έτσι λοιπόν, ο σχεδιασμός αυτός μπορεί να είναι μακροπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος ή βραχυπρόθεσμος. Σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη (1992), οι επιμέρους δραστηριότητες, που είναι υπεύθυνες για τη συγκρότηση του προγραμματισμού, είναι οι παρακάτω:

- Καθορισμός των στόχων
- Συγκεκριμένες προτάσεις στη διοίκηση της ομάδας
- Καθορισμός προτεραιοτήτων και λήψη αποφάσεων
- Σχεδιασμός του προγράμματος δράσης
- Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης

### 1.2.2 Οργάνωση

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1989),

**η οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής της εργασίας σε ομάδες και άτομα, καθώς και συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να υλοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.**

Τέσσερα βασικά στοιχεία βοηθούν τον sport manager να οργανώσει μια ομάδα καλαθοσφαίρισης (Παπαδημητρίου & Γαργαλιάνος, 1997):

- **Ο καταμερισμός** (διάσπαση των εργασιών στα επιμέρους στοιχεία της).
- **Η τμηματοποίηση** (ομαδοποίηση της εργασίας σε τμήματα, που συνδέονται λογικά και λειτουργικά).
- **Ο συντονισμός** (συνεργασία των τμημάτων για την επίτευξη των στόχων).
- **Η εξειδίκευση** (το σωστό άτομο στη σωστή θέση εργασίας).

Όλα τα παραπάνω πρέπει να τα έχει υπόψη του ο sport manager και η τεχνική του ομάδα (assistant technical team), προκειμένου να οργανώσει σωστά και μεθοδικά μια ομάδα καλαθοσφαίρισης (Λαΐος, 1997).

### 1.2.3 Διεύθυνση – Διοίκηση

**«Διεύθυνση είναι η λειτουργία, που κατευθύνει τον ανθρώπινο παράγοντα»** (Λαΐος, 1997). Ο sport manager και η τεχνική ομάδα του, με την διεύθυνση, την υποκίνηση και την ηγεσία, αποσκοπεί να οδηγήσει τον ανθρώπινο συντελεστή στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική διοίκηση, από την πλευρά του manager, είναι η **επικοινωνία** (όπως ήδη έχει αναφερθεί). Αυτή αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών, επιχειρημάτων ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων (Slack, 1997). Απαραίτητη προϋπόθεση της επιτυχούς επικοινωνίας είναι η σωστή μεταβίβαση και η πλήρης κατανόηση των εκάστοτε μηνυμάτων για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας καλαθοσφαίρισης, για παράδειγμα.

## 1.2.4 Στελέχωση

Η στελέχωση είναι «η διαδικασία, που εξασφαλίζει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού» (Λάϊος, 1994). Ο sport manager σε άμεση και στενή συνεργασία με τον προπονητή της ομάδας πρέπει να επιλέξει και να στελεχωσει κατάλληλα την ομάδα (technical team του manager ομάδας, παίκτες, προσωπικό). Με άλλα λόγια, ο manager πρέπει να διαθέτει τους πλέον κατάλληλους συνεργάτες (μαζί με αυτούς και το βοηθητικό προσωπικό), που θα συμβάλουν θετικά στο πολύπλευρο έργο του. Και αυτό γιατί, σύμφωνα με τον Likert (1990), ο **άνθρωπος**, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία καθορισμένων και συγκεκριμένων στόχων.

## 1.2.5 Έλεγχος

Με τον έλεγχο επιβεβαιώνεται εάν όλα γίνονται, σύμφωνα με τους στόχους, που τέθηκαν και οριοθετήθηκαν από την αρχή (Σωτηριάδης, 1993). Σύμφωνα με τον Λάιο (1994) ο έλεγχος είναι

**η διαδικασία, η οποία εξακριβώνει, μετρά και διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των σκοπών, που θέτει η ομάδα, των σχεδίων και της εφαρμογή τους.**

Έτσι λοιπόν ο sport manager, με τη συγκεκριμένη πολύ βασική λειτουργία, επιδιώκει τα παρακάτω:

- Τον καθορισμό των μέτρων απόδοσης.
- Τη σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή απόδοση.
- Τον προσδιορισμό και την ερμηνεία αποκλίσεων από τους στόχους.
- Τη λήψη διορθωτικών μέτρων (Slack, 1997).

## 1.3 Διοικητικές Δεξιότητες του Μάνατζερ

Η ευρεία έννοια του Μάνατζμεντ και ειδικότερα του Αθλητικού Μάνατζμεντ μπορεί να γίνει ακόμα πιο κατανοητή (πέρα από την εξέταση των πέντε βασικών διοικητικών λειτουργιών του management), αν καθορίσουμε τις διοικητικές δεξιότητες που χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικά οι προαναφερθείσες βασικές διοικητικές λειτουργίες (Λάϊος, 1994). Τα διοικητικά στελέχη μιας ομάδας καλαθοσφαίρισης είναι υπεύθυνα να κατευθύνουν σωστά και με μεθοδικό τρόπο τις δραστηριότητες κάποιων ανθρώπων, που είναι επικεφαλής. Το έργο τους είναι εξαιρετικά δύσκολο, αλλά ταυτόχρονα είναι ουσιώδες για τη συγκεκριμένη «αθλητική επιχείρηση». Σε γενικές γραμμές, σε όποια θέση και αν ανήκει, το διοικητικό στέλεχος (μάνατζερ ομάδας) πρέπει, σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη (1992),

**να εναρμονίσει, να συντονίσει και να καθοδηγήσει τους παραγωγικούς συντελεστές, δηλαδή τους ανθρώπους, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης ή γενικά του οργανισμού.**

Έτσι, σύμφωνα με τον Katz (1974), οι τρεις βασικοί τύποι δεξιοτήτων, που είναι απαραίτητες για το μάνατζερ (και κατ'επέκταση του αθλητικού μάνατζερ), είναι οι παρακάτω:

- **Τεχνική δεξιότητα (technical skill):** «η δυνατότητα κατανόησης και βελτίωσης ενός συγκεκριμένου είδους δραστηριότητας, ειδικά εκείνης που περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες ή τεχνικές».

- **Ανθρώπινη δεξιότητα (human skill):** «η ικανότητα του manager – προϊσταμένου να συνεργάζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί θετικό κλίμα μέσα στην ομάδα, την οποία καθοδηγεί».
- **Αντιληπτική δεξιότητα (conceptual skill):** «η ικανότητα να βλέπει κάποιος την επιχείρηση – οργανισμό ως σύνολο (πώς τα τμήματα του ταιριάζουν μαζί). Εκφράζει την κατανόηση της αλληλεξάρτησης των λειτουργιών της και την αποδοχή ότι ενδεχόμενη αλλαγή σε μία από αυτές μπορεί να επηρεάσει το σύνολο».

Δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε να αναφέρουμε ότι, σύμφωνα με τον Zeigler (1979), υπάρχει και μία τέταρτη δεξιότητα του αθλητικού μάνατζερ, που είναι η προσωπική. Έτσι λοιπόν, η προσωπική δεξιότητα

**έχει να κάνει με την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού χρόνου, την ξεκάθαρη μεταβίβαση σκέψεων και την αποθήκευση πληροφοριών και γεγονότων.**

---

## 1.4 Διοικητικοί Ρόλοι του Μάνατζερ

---

Ως συνέχεια των παραπάνω στοιχείων (διοικητικές δεξιότητες) και εξίσου σημαντικό σχετικά με την επεξεργασία του ορισμού του Αθλητικού Μάνατζμεντ είναι και οι **διοικητικοί ρόλοι** ενός manager, που αποτελούν ένα σημαντικό κεφάλαιο στην οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης – ομάδας (π.χ. καλαθοσφαίρισης) – (Λαΐος, 1997). Οι ρόλοι αυτοί περιγράφονται σε τρεις ευρείες κατηγορίες (Λαΐος, 1994):

### A. Διαπροσωπικοί ρόλοι

- Του **αντιπροσώπου** (αντιπροσωπεύει τον οργανισμό σε δημόσιες εμφανίσεις).
- Του **ηγέτη** (επιβλέπει και παρακινεί τους υφιστάμενους και συνεργάτες του).
- Του **συνδέσμου** (περιλαμβάνει τη δημιουργία και διατήρηση της επικοινωνίας με όσους δεν ανήκουν στην ομάδα).

### B. Πληροφοριακοί ρόλοι

- Του **συντονιστή** (ο manager αναζητά πληροφορίες μέσα και έξω από την ομάδα, που την αφορούν και έχουν κάποια αξία).
- Του **μεταβιβαστή** (πενά αυτές τις πληροφορίες στο προσωπικό).
- Του **εκπροσώπου** (ο manager εκπροσωπεί την ομάδα και αφορά την πληροφόρηση, που δίνει έξω από το τμήμα του).

### Γ. Αποφασιστικοί ρόλοι

- Του **επιχειρηματία** (ασχολείται με την ανάληψη καινούριων προγραμμάτων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας).
- Του **επιλυτή διαφορών** (περιλαμβάνει την επίλυση καθημερινών προβλημάτων, ακόμα και προσωπικών διαφορών).
- Του **διαχειριστή** (οι managers είναι υπεύθυνοι για την κατανομή των πόρων).
- Του **διαπραγματευτή** (περιλαμβάνει τις διάφορες συναλλαγές μέσα και έξω από την ομάδα).

Ο Chelladurai (1985), συνδυάζοντας τις πέντε βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, τις διοικητικές δεξιότητες του μάνατζερ και τους διοικητικούς ρόλους αυτού, έφτιαξε τον παρακάτω πίνακα 1, όπου απεικονίζονται όλες οι παραπάνω έννοιες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.** Αντιστοιχία των διοικητικών λειτουργιών, δεξιοτήτων και ρόλων.

Διοικητικές λειτουργίες	Διοικητικές δεξιότητες	Διοικητικοί ρόλοι
Προγραμματισμός Οργάνωση Στελέχωση	Αντιληπτικές	Συντονιστής Μεταβιβαστής Επιχειρηματίας Επιλυτής διαφορών Διαχειριστής Διαπραγματευτής
Διεύθυνση	Ανθρώπινες	Ηγέτης
Έλεγχος	Τεχνικές	Εκπρόσωπος Σύνδεσμος Αντιπρόσωπος

Πηγή: Chelladurai (1985)

### 1.5 Αρχές της Διοίκησης, που Αφορούν το Μάνατζερ μιας Ομάδας Καλαθοσφαίρισης

Οι αρχές της διοίκησης αφορούν όλα τα διοικητικά στελέχη, που ασκούν διοίκηση, κατευθύνουν και καθοδηγούν τον ανθρώπινο παράγοντα (Λάϊος, 1997).

Κάτι αντίστοιχο γίνεται και με τον sport manager και πιο συγκεκριμένα με τον μάνατζερ μιας ομάδας καλαθοσφαίρισης. Το διοικητικό του έργο συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και τη συστηματική και αποτελεσματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων μίας ομάδας ανθρώπων και των μέσων, που έχει στη διάθεσή του (Λάϊος, 1999). Επομένως, οι αρχές διοίκησης, που αφορούν τον manager μιας τέτοιας είναι οι παρακάτω (Φλώρος, 1993):

- **Αρχή του καταμερισμού της εργασίας.** Καθορισμός αρμοδιοτήτων και εξειδίκευση όλων των συνεργατών και του προσωπικού.

- **Αρχή της εξουσίας και της ευθύνης.** Έχει το δικαίωμα να απαιτεί δράση από

τους συνεργάτες του. «**Η εξουσία γεννά την ευθύνη**».

- **Η αρχή της ενότητας και της διεύθυνσης.** Όλες οι δραστηριότητες της ομάδας μπάσκει, οι οποίες αποβλέπουν στην υλοποίηση ενός συγκεκριμένου σκοπού (διοικητικής οργάνωσης), πρέπει να κατευθύνονται μόνο από τον head manager.

- **Η αρχή της υποταγής του ατομικού συμφέροντος στο γενικό.** Το συμφέρον της ομάδας προέχει. Οι στόχοι της ομάδας έχουν προτεραιότητα έναντι στους προσωπικούς στόχους.

- **Αρχή της ανταμοιβής.** Η ανταμοιβή για την προσπάθεια μπορεί να είναι οικονομική, ηθική ή λεκτική επιβράβευση.

- **Αρχή της συγκέντρωσης.** Ο head manager έχει το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων και την τελική ευθύνη για τις πράξεις του.

- **Αρχή της ιεραρχίας.** Η εξουσία, οι εντολές και οι συγκεκριμένες οδηγίες έρχονται από τα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και κατευθύνονται προς τα κάτω. Αυτή η ιεραρχία πρέπει να είναι σεβαστή από όλους.

- **Αρχή της ισότητας.** Η συμπεριφορά

του μάνατζερ προς τα μέλη της ομάδας του πρέπει να διακρίνεται από ανθρωπιά και δικαιοσύνη.

- **Αρχή της σταθερότητας των θέσεων.** Ο μάνατζερ θα πρέπει να αποφεύγει τις συνεχείς απολύσεις και προσλήψεις προ-

σωπικού (πάντα σε στενή συνεργασία με τη διοίκηση της ομάδας)

- **Αρχή της πρωτοβουλίας.** Ο μάνατζερ θα πρέπει να δίνει στους άμεσους συνεργάτες του ένα λογικό ποσοστό πρωτοβουλιών.

- **Αρχή της ομαδικής προσπάθειας.**