

2017

$\beta \ddot{y} \text{ — } \text{£} \text{Å}^{1/4} \text{ } ^2 \text{ } \zeta \text{ » } \text{®} \text{ } \ddot{A} \text{ } \zeta \text{ } \text{Å} \text{ Coaching } \ddot{A} \ddot{A} \text{ .}$
 $\beta \ddot{y} \text{ ' } 1/2 \text{ } \neg \text{À} \ddot{A} \text{ } \text{Å}^{3/4} \text{ . } \ddot{A} \text{É} 1/2 \text{ ' } \text{, } \text{»} \text{ . } \ddot{A} \text{Î} 1/2 \text{ } ^0 \text{ } \pm \text{ } ^1 \text{ } \ddot{A} \text{ } ^1$
 $\beta \ddot{y} \text{ • } \text{À} \text{ } ^1 \text{ ' } \text{ì} \ddot{A} \text{ } \mu \text{ } ^1 \text{ } \hat{A} \text{ } \ddot{A} \text{ } \zeta \text{ } \text{Å} \text{ } \hat{A}$

$\beta \ddot{y} \text{ š } \zeta \text{ } \text{Å}^0 \text{ } \zeta \text{ } \text{í} \ddot{A} \ddot{A} \text{ } ^1 \text{ , } \text{£} \ddot{A} \text{ } \text{Å} \text{ » } ^1 \text{ } \pm \text{ } 1/2 \text{ } \text{®}$

$\beta \ddot{y} \text{ } \text{Á} \text{ } \text{ì} \text{ } ^3 \text{ } \text{Á} \text{ } \pm \text{ } 1/4 \text{ } 1/4 \text{ } \pm \text{ " } \cdot \text{ } 1/4 \text{ } \text{ì} \ddot{A} \text{ } ^1 \text{ } \pm \text{ } \hat{A} \text{ " } ^1 \text{ } \zeta \text{ } ^{-0} \cdot \ddot{A} \cdot \hat{A} \text{ , } \text{£} \text{Ç} \text{ } \zeta \text{ » } \text{®} \text{ } \ddot{Y} \text{ } ^1 \text{ } ^0 \text{ } \zeta \text{ } 1/2 \text{ } \zeta \text{ } 1/4 \text{ } ^1 \text{ } ^0 \text{ } \hat{1} \text{ } 1/2 \text{ } \cdot \text{ } \text{À} \text{ } ^1 \text{ } \ddot{A} \ddot{A} \cdot \text{ } 1/4 \text{ } \hat{1} \text{ } 1/2 \text{ } ^0 \text{ } \pm \text{ } ^1 \text{ " } ^1 \text{ } \zeta \text{ } ^{-0} \text{ .}$
 $\beta \ddot{y} \text{ } \pm \text{ } 1/2 \text{ } \mu \text{ } \text{À} \text{ } ^1 \text{ } \ddot{A} \ddot{A} \text{ } \text{®} \text{ } 1/4 \text{ } ^1 \text{ } \zeta \text{ } \cdot \mu \text{ } \neg \text{À} \text{ } \zeta \text{ » } ^1 \text{ } \hat{A} \text{ } \neg \text{Æ} \text{ } \zeta \text{ } \text{Å}$

<http://hdl.handle.net/11728/10403>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η Συμβολή του Coaching στην Ατομική Ανάπτυξη των
Αθλητών και τις Επιδόσεις τους»**

**Κουκούτσι Στυλιανή
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια**

**ΠΑΦΟΣ
2017**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛΙΔΕΣ
Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Abstract	6
ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
Κεφάλαιο 1 ^ο Ηγεσία	9
1.1. Η έννοια της ηγεσίας	9
1.2. Κυριότερες θεωρίες ηγεσίας	13
1.2.1. Η θεωρία X και Ψ του Daglas - McGregor	13
1.2.2. Το συνεχές της διοικητικής συμπεριφοράς των Tannenbaum & Schmidt	16
1.2.3. Η διοικητική σχάρα των Blake & Mouton	20
1.2.4. Το μοντέλο των στυλ ηγεσίας των Vroom & Yetton	22
1.2.5. Το μοντέλο του Fiddler	25
1.2.6. Το μοντέλο του ηγετικού στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων των Hersey & Blanchard	28
1.3. Ηγεσία και Coaching στον αθλητισμό	30
1.3.1. Αποτελέσματα ερευνών στον αθλητισμό	31
1.3.1.1. Ηγεσία και φύλο	31

1.3.1.2.Ηγεσία – Ηλικία και Ωριμότητα	32
1.3.1.3.Ηγεσία και είδος αθλήματος	33
1.3.1.4.Ηγεσία και απόδοση	34
1.3.1.5.Ηγεσία και εσωτερική παρακίνηση	35
1.4. Όργανα μέτρησης της ηγεσίας του Coaching στον αθλητισμό	36
Κεφάλαιο 2 ^ο Συναισθηματική Νοημοσύνη και Coaching	38
2.1. Ανάλυση – Ορισμοί και διάφορες θεωρίες	38
2.2. Η θεωρία Mayer & Salovey για τη συναισθηματική νοημοσύνη	39
2.3. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας	41
2.4. Οι απόψεις και μελέτες του Daniel Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη	42
2.5. Το μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη	44
2.6. Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων στον δημόσιο τομέα	47
Κεφάλαιο 3 ^ο Μεθοδολογία Έρευνας	50
Κεφάλαιο 4 ^ο Αποτελέσματα Έρευνας	51
Κεφάλαιο 5 ^ο Συμπεράσματα και Προτάσεις	91
5.1. Συμπεράσματα	91
5.2. Προτάσεις	92
Βιβλιογραφία	93
Παράρτημα	102

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί αν δεν είχα τη στήριξη της οικογένειάς μου την οποία και ευχαριστώ πολύ για την κατανόηση και την ενθάρρυνση μέχρι την τελική ολοκλήρωσή αυτής της προσπάθειάς μου.

Σημαντική παράλειψη θα ήταν να μην ευχαριστήσω τον coach και μέντορα μου σε αυτήν την ακαδημαϊκή προσπάθεια τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου Δρ Χρ. Ακρίβο ο οποίος με πήρε από το χέρι και με οδήγησε στην ανακάλυψη της επιστημονικής γνώσης και του τρόπου αποτύπωσής της σε μία διπλωματική εργασία. Εκφράζω θερμά τις ευχαριστίες μου στο πρόσωπό του ως ακαδημαϊκού και συμβούλου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για τη συνεργασία και τους Καθηγητές μου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις για τις γνώσεις και την παιδεία που απέκτησα σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την περιγραφή και τη μελέτη της αντιλαμβανόμενης και της προτιμώμενης ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών/τριών, τη σχέση τους με τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των αθλητριών, τους προσανατολισμούς των στόχων τους και την αλληλεπίδρασή τους με την αθλητική ικανοποίηση στα αθλήματα: Μπάσκετ, Βόλεϊ, Ποδοσφαίριση, Τένις, Υδατοσφαίριση, Ποδόσφαιρο και Ρυθμική Γυμναστική.

Η ηγεσία έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνητικών εργασιών σε ατομικά και ομαδικά αθλήματα, ερασιτεχνικές και επαγγελματικές κατηγορίες ή διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, σε άνδρες και γυναίκες. Στη συγκεκριμένη μελέτη ο όρος ηγεσία συνδέεται με το coaching και νοείται ως η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στο πλαίσιο των προσπαθειών της για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Barrow, 1977, σελ. 232).

Στο χώρο του αθλητισμού και των σπορ πολλοί προπονητές έχουν δώσει δείγματα επιτυχημένης ηγετικής ικανότητας και συμπεριφοράς. Στην πραγματικότητα, έχουμε συνηθίσει να θεωρούμε επιτυχημένους τους προπονητές που έχουν φέρει πολλά νικηφόρα αποτελέσματα. Η νίκη, αποτελεί ένδειξη επιτυχημένης ηγετικής συμπεριφοράς από τον προπονητή, αλλά δεν είναι αρκετή, διότι η επιτυχημένη ηγεσία είναι πολλά παραπάνω από μία απλή νίκη σε έναν αγώνα. Επιτυχημένοι θεωρούνται οι προπονητές που βοηθούν τους αθλητές τους να αναπτύσσουν νέες ικανότητες, να νιώθουν ευχαρίστηση όταν συναγωνίζονται με άλλους αθλητές και να αισθάνονται καλά με τους εαυτούς τους. Επίσης, οι επιτυχημένοι προπονητές διδάσκουν τους αθλητές τους όχι μόνο αθλητικές επιδεξιότητες, αλλά και τα ιδανικά που απαιτούνται για μια επιτυχημένη ζωή στην κοινωνία που ζούμε (Martens, 1980).

Στον αγωνιστικό αθλητισμό η προτιμώμενη από τους αθλητές ηγεσία και η αντιλαμβανόμενη από τους αθλητές και τους προπονητές ηγετική συμπεριφορά του προπονητή, εμπλέκονται με την επίτευξη κοινών στόχων στην εκτέλεση του έργου της ομάδας (Chelladurai, 1984). Μέχρι σήμερα, οι περισσότερες μελέτες της ηγεσίας στον αθλητισμό έχουν επικεντρωθεί στην προσωπικότητα του προπονητή (Sage, 1975) ή στον τύπο ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή, κυρίως αυταρχικού έναντι δημοκρατικού τύπου προπονητή (Lenk, 1977). Ο Smith και οι συνεργάτες του πρότειναν ένα μοντέλο ηγεσίας (Mediational Model of Leadership) αναφορικά με τη συμπεριφορά των προπονητών μέσα από την παρατήρηση, τη μέτρηση των αντιδράσεων των αθλητών, την εκπαίδευση των προπονητών για να διαφοροποιούν τις

συμπεριφορές τους και την εκτίμηση των επιδράσεων ενός προγράμματος προπόνησης (Smith, Smoll, & Curtis, 1978, 1979; Smith, Smoll, Curtis, & Hunt, 1978; Smoll & Smith, 1980, 1989).

Ο Chelladurai και οι συνεργάτες του πρότειναν το Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας (Multidimensional Model of Leadership), σύμφωνα με το οποίο η σύγκλιση των τριών τύπων ηγετικής συμπεριφοράς (ενδεικνυόμενης, προτιμώμενης, αντιλαμβανόμενης) έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας και στην ικανοποίηση των μελών της (Chelladurai, 1978, 1990, 1993; Chelladurai & Carron, 1978). Με βάση το Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας δημιουργήθηκε η Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό (Leadership Sport Scale; LSS; Chelladurai & Saleh, 1980) με σκοπό τη μέτρηση της συμπεριφοράς του προπονητή, όταν καθοδηγεί τους αθλητές του. Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα από την οποία προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα.

Abstract

The present dissertation deals with the description and the study of the perceived and preferred leadership behavior of the coaches, their relationship with the psychological characteristics of the athletes, the orientations of their goals and their interaction with sports satisfaction. The sports examined in this essay are: Basketball, Volleyball, Soccer, Tennis, Water Polo, Football and Rhythmic Gymnastics.

Leadership has been the subject of many research work on individual and group sports, amateur and professional classes or different age groups, both men and women. In this study the term leadership is associated with coaching and is meant as the process of influencing the activities of an organized group in its efforts to achieve a specific goal (Barrow, 1977, p. 232).

In the field of sports and sports many coaches have given samples of successful leadership and behavior. In fact, we are accustomed to the successful coaches who have brought many winning results. Victory is an indication of successful leadership behavior by the coach, but it is not enough, because successful leadership is much more than just a win in a race. Successful are coaches who help their athletes to develop new skills, feel pleasure when they compete with other athletes and feel good with themselves. Also, successful coaches teach their athletes not only athletic skills but also the ideals that are required for a successful life in the society we live in (Martens, 1980).

In competitive sports, the leadership preferred by the athletes and the coaches' leadership athletes and coaches, are involved in achieving common goals in team performance (Chelladurai, 1984). To date, most of the sports leadership studies have focused on the coach's personality (Sage, 1975) or on the coach's leadership behavior, mostly authoritarian towards a coach of a democratic nature (Lenk, 1977). Smith and his colleagues proposed a Mediation Model of

Leadership with regard to coaches 'behavior through observation, measurement of athletes' reactions, training of coaches to differentiate their behaviors, and the assessment of the effects of an athlete (Smith, Smith, & Curtis, 1978, 1979; Smith, Smoll, Curtis, & Hunt, 1978; Smoll & Smith, 1980, 1989).

Chelladurai and his colleagues proposed the Multidimensional Model of Leadership, according to which the convergence of the three types of leadership (indicative, preferred, perceived) has a positive effect on the performance of the group and the satisfaction of its members Chelladurai, 1978, 1990, 1993; Chelladurai & Carron, 1978). Based on the Multidimensional Leadership Model, the Leadership Sport Scale (LSS, Chelladurai & Saleh, 1980) was created to measure the behavior of the coach when instructing his athletes. This scale has also been used in this research, which has led to significant conclusions.

Κεφάλαιο 1^ο Ηγεσία

1.1. Η έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία σύμφωνα με τον Ζαβλανό είναι μια δυναμική διαδικασία που ποικίλλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση και που διαμορφώνουν ανάλογα την συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους. Η ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής, που θα οδηγήσει τους υφισταμένους να ενεργήσουν με τη θέληση τους προς την κατεύθυνση και με τον τρόπο που θα τους δείξει ο ηγέτης. (Χατζηπαντελή, 1999).

Η ηγεσία έχει να κάνει κυρίως με την ανθρώπινη συμπεριφορά, και λιγότερο με τις ικανότητες. Οι άνθρωποι ακολουθούν τους ηγέτες, κυρίως γιατί τους εμπιστεύονται και τους σέβονται, και κατά δεύτερο λόγο, εξαιτίας των ικανοτήτων τους. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει και τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες. Κι αυτό γιατί, αν και η ηγεσία, (leadership), είναι διαφορετική από τη διοίκηση, (management), θα μπορούσε κανείς να πει ότι βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης και η μία συμπληρώνει την άλλη. Ο ηγέτης, από τη μία, πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες, ώστε να είναι αποτελεσματικός σε κάθε περίπτωση, και ο manager, από την άλλη, πρέπει να έχει κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας την αποστολή που θα του ανατεθεί, χωρίς προβλήματα. Δηλαδή οι δύο λειτουργίες είναι συμπληρωματικές και το ίδιο απαραίτητες για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των στελεχών της διοίκησης. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο συνδυασμός αυτών των δύο είναι απλή υπόθεση, αλλά αν επιτευχθεί μπορεί να εξασφαλίσει πολύ υψηλές επιδόσεις, αλλά και υψηλό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

Οι στόχοι ενός μάνατζερ είναι αντικειμενικοί, μετρήσιμοι και προκύπτουν πάντα από τις ανάγκες της οργάνωσης και του κοινού της. Οι στόχοι ενός ηγέτη μπορεί να βασίζονται και σε δικά του οράματα και πιστεύω. Ο μάνατζερ, προκειμένου να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του, θα καταφύγει σε δεδομένες εναλλακτικές λύσεις. Ο ηγέτης αντίθετα, θα καταφύγει ευκολότερα σε ριζοσπαστικές λύσεις και καινοτομίες, για να ολοκληρώσει επιτυχώς την αποστολή του. Όσον αφορά στις σχέσεις με τους υφισταμένους, ο ηγέτης είναι πιθανό να αναπτύξει καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις, αφού θα πρέπει όχι μόνο να εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη πολιτική, αλλά να πείσει και την ομάδα του για τα οράματά του και να της μεταδώσει τον ενθουσιασμό του γι' αυτά. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εμπιστοσύνη

και κάνει τους άλλους να θέλουν να τον ακολουθήσουν, και ταυτόχρονα επιτυγχάνει και την ικανοποίηση των ατόμων που τον ακολουθούν.

Οι κυριότερες διαφορές ανάμεσα στον μάνατζερ-προϊστάμενο και τον ηγέτη, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να εκφραστεί μέσα από πολλές και διαφορετικές μορφές, ανάλογα με την περίπτωση, το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Είναι ευνόητο, ότι κάθε περίπτωση απαιτεί και διαφορετική αντιμετώπιση. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το στυλ

ηγεσίας του. « Δηλαδή, ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του» (Χυτήρης, 2013, σελ.242). Εξαρτάται δε, από τη στάση του απέναντι στον άνθρωπο, από την εξουσία που έχει και από το ενδιαφέρον που δείχνει τόσο για την επίτευξη του στόχου, όσο και για τα άτομα που συνεργάζεται.

Τα βασικά ηγετικά στυλ παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζόμενου για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
Αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό	Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	Νέοι εργαζόμενοι οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι. "Δύσκολοι να διοικηθούν", οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σ' άλλα στυλ.
Γραφειοκρατικό	Ο μάνατζερ "διοικεί με βάση το βιβλίο". Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων κι επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στ' ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	Εργαζόμενοι που πρέπει ν' ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών σε θέματα προμηθειών, τύπων εντολής αγορών ή προϋποθέσεις σύμβασης αγοράς). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σ' επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή κάτω από ειδικές συνθήκες.
Δημοκρατικό	Ο μάνατζερ συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους (π.χ. εκτέλεση, ανάθεση έργου). Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.

Χαλαρό	Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί, "παραλείπων τις υποχρεώσεις του" αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.
--------	---	---

1.2. Κυριότερες Θεωρίες της ηγεσίας

1.2.1. Η Θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor

Οι θεωρητικοί της Νεοκλασικής προσέγγισης πρεσβεύουν ότι η ανθρώπινη παρακίνηση δεν επέρχεται μόνο με οικονομικά κίνητρα αλλά, είναι πολύπλοκη. Ο καθηγητής Elton Mayo από τη δεκαετία ήδη, του 1920 συμπέρανε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται περισσότερο από ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες παρά από το φυσικό περιβάλλον.

Ο McGregor βασιζόμενος στο Mayo παρουσίασε τη θεωρία του το 1960, σε μια εποχή που τα διαφημιστικά στην Τηλεόραση της Αμερικής σύγκριναν τη μάρκα X, που ήταν το αναποτελεσματικό προϊόν, με την μάρκα Ψ, που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν. Ο McGregor λοιπόν, παρουσίασε δύο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση και την ηγετική λειτουργία οι οποίες είναι απόρροια συγκεκριμένων αντιλήψεων. Την θεωρία X και τη Θεωρία Ψ, οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και παρακίνηση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D. McGregor, υπάρχουν στην πράξη δύο ομάδες υποθέσεων που κάνει ο ηγέτης, γύρω από τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Ψ ή Y.

A. Η θεωρία X

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις υποθέσεις ότι:

- Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται.
- Έχουν την τάση από τη φύση τους να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο.
- Αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες.
- Βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα.
- Υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας.

Η απαισιόδοξη αυτή υπόθεση αποτελεί τη βάση των διαφόρων αυταρχικών συστημάτων, στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι σημαντικό ότι η θεωρία X σαν θεωρία που ερμηνεύει την συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα.

Μετά την παρουσίαση της θεωρίας «X» ο ίδιος ο Mc Gregor αμφισβήτησε κατά πόσο αυτή η άποψη της ανθρώπινης φύσης είναι η πιο σωστή, καθώς και αν οι διοικητικές πρακτικές που

βασίζονται σε αυτή είναι οι καταλληλότερες για αρκετές σημερινές εφαρμογές. Τα δύο βασικά ερωτήματα που έβαλε ο Mc Gregor είναι:

- α) Κατά πόσο το άτομο σε μια δημοκρατική κοινωνία με τη συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, είναι ικανό για ωριμότερη συμπεριφορά.
- β) Εάν οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν υπάρχει εξαναγκασμός ή όταν η οργάνωση της κοινωνίας είναι τέτοια ώστε το συμφέρον της να συμπίπτει με την ικανοποίηση των βαθύτερων κινήτρων και στόχων των ατόμων.

Η κριτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα ο Mc Gregor, βασισμένος κυρίως στην ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις της θεωρίας «X» για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς και ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε αυτές μπορεί να αποτύχουν να υποκινήσουν τα άτομα ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι σύμφωνα με τον Mc Gregor, οι διοικητικές μέθοδοι που βασίζονται στην καθοδήγηση και τον έλεγχο μπορούν να αποτύχουν, επειδή δεν είναι δυνατό να υποκινηθούν άτομα που έχουν ικανοποιήσει ως ένα βαθμό τις βασικές τους ανάγκες (φυσιολογικές και ασφάλειας) και των οποίων οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς. Έτσι, ο McGregor διατύπωσε μια εναλλακτική θεωρία ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία «Ψ».

B. Η θεωρία Ψ

Η θεωρία «Ψ» είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή τα επιχειρησιακά στελέχη πρέπει να προσφεύγουν αντί του εξαναγκασμού, στην εμπιστοσύνη. Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί βασικά να αυτοελέγχεται και να είναι δημιουργικό στην εργασία του, αν υποκινηθεί προσεκτικά και αν επιτευχθεί οι δικοί του στόχοι να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.
- Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό (όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον), όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες.
- Η καταβολή προσπάθειας είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου για τον οποίο η εργασία είναι κάτι που επιθυμεί να μην το αποφύγει .
- Εκτός από τον εξαναγκασμό και τον φόβο της τιμωρίας για την κινητοποίηση της ενεργητικότητας και της δημιουργικής φαντασίας του ανθρώπου, υπάρχει και ο ελεύθερος

αυτοέλεγχος στην προσπάθεια πραγματοποίησης προκαθορισμένων στόχων. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Η γενικότερη εντύπωση που μπορεί να αποκομίσει κανείς από την ανάλυση της θεωρίας X και της θεωρίας Ψ, είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση, συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν από κοντά τους υφισταμένους τους, ενώ οι διοικητές που δέχονται τη θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν τους υφισταμένους τους. Δεν θα πρέπει όμως κάποιος, να βγάλει το συμπέρασμα ότι σε γενικές γραμμές η θεωρία X είναι απαρχαιωμένη και ακατάλληλη για τη σύγχρονη πρακτική, ενώ η θεωρία Ψ είναι πιο σύγχρονη και καταλληλότερη. Καθώς επίσης, ότι η συμπεριφορά όλων των ανθρώπων είναι ώριμη, ανεξάρτητη και ότι όλα τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν τον αυτοέλεγχο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αντίθετο με τη θεωρία του Mc Gregor, σύμφωνα με την οποία, τα περισσότερα άτομα έχουν απλώς τη δυνατότητα, να συμπεριφέρονται κατά τρόπο ώριμο και αυτό-υποκινούμενο. Αυτή η υπόθεση της δυνατότητας για αυτο-υποκίνηση απαιτεί μια αναγνώριση της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ της νοοτροπίας και της πραγματικής (τελικής) συμπεριφοράς.

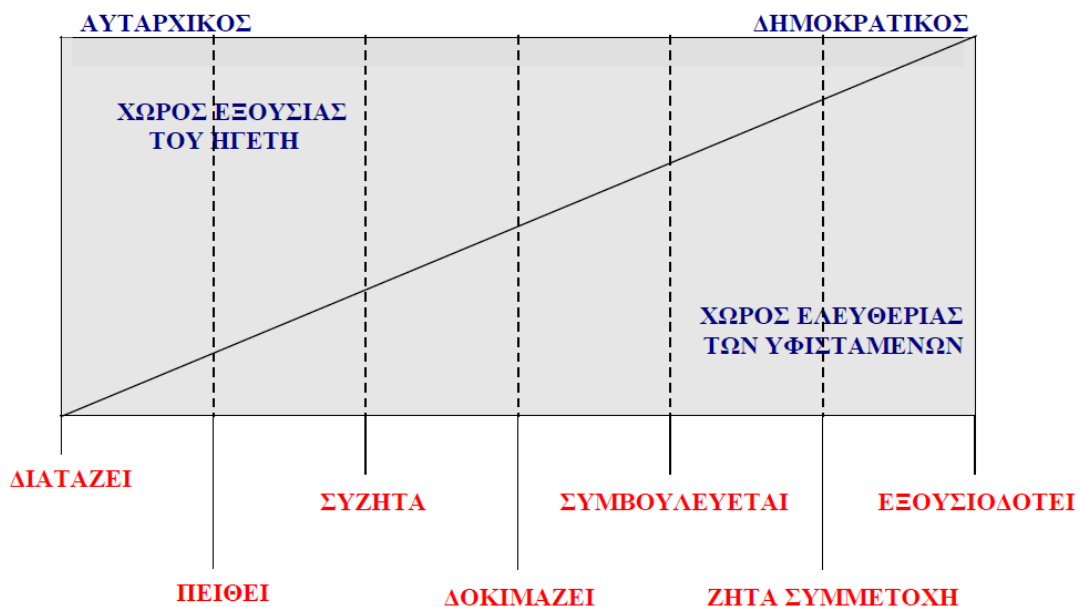
Έτσι αν οι πιο ικανοποιητικές υποθέσεις στις οποίες μπορεί να βασιστεί ένα διοικητικό στέλεχος για να ερμηνεύει και να κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αυτές μπορεί να μην είναι και οι καταλληλότερες για όλες τις περιπτώσεις. Τα Διοικητικά στελέχη με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να βρίσκουν απαραίτητο να συμπεριφέρονται με ένα πολύ αυστηρά καθοδηγητικό και συγκεντρωτικό τρόπο (σαν να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X) σε μερικά άτομα, που βραχυπρόθεσμα αυτή η συμπεριφορά μπορεί να τους βοηθήσει να «αναπτυχθούν» μέχρις ότου να γίνουν πραγματικά ώριμα άτομα, όπως τα ορίζει η θεωρία Ψ. Παρόλο που οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται στις υποθέσεις της θεωρίας X δεν είναι πια οι πιο κατάλληλες σύμφωνα με τη γνώμη του McGregor και άλλων, εξακολουθούν να εφαρμόζονται σε μεγάλη κλίμακα. Σαν αποτέλεσμα είναι, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση σαν να πρόκειται για ανώριμα άτομα στο περιβάλλον της εργασίας τους.

Εν κατακλείδι, με όλα αυτά που αναφέρθηκαν διαφαίνεται ότι σήμερα, σε μια ανεπτυγμένη κοινωνία, ο άνθρωπος υποκινείται περισσότερο, από παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών της ανώτερης βαθμίδας δηλαδή αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

1.2.2. Το συνεχές της διοικητικής συμπεριφοράς των Tannenbaum & Schmidt

Η προηγούμενη θεωρία παρουσιάζει δύο ηγετικά στυλ τα οποία αναφέρονται σε ακραίες διοικητικές συμπεριφορές. Ανάμεσα όμως στον αυταρχικό και το δημοκρατικό προϊστάμενο μπορούν να υπάρξουν και άλλες μορφές διοίκησης, με περισσότερο εναλλακτικό χαρακτήρα.

Αυτές τις μορφές διοίκησης περιγράφουν οι Tannenbaum & Schmidt στο μοντέλο διοίκησης που ακολουθεί :



Ο προϊστάμενος που διατάζει: αναθεωρεί τις επιλογές, επανεξετάζει τα ζητήματα της στοχοθεσίας και τα χρονοδιαγράμματα, αποφασίζει για τις περαιτέρω ενέργειες και ενημερώνει τους υφισταμένους του για τις αποφάσεις που πήρε. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ομάδα των υφισταμένων δεν παίζει κανέναν ενεργό ρόλο στη λήψη της απόφασης, παρόλο που ο προϊστάμενος είναι συνήθως σε θέση να γνωρίζει την αντίδραση της ομάδας στην απόφασή του. Από την άλλη οι υφισταμένοι μπορεί να έχουν την εντύπωση ότι η δική τους θέση και αντίδραση

απέναντι στην απόφαση δεν έχουν ληφθεί καθόλου υπόψη του προϊσταμένου και θεωρούν ότι τέτοιου είδους αποφάσεις έχουν καθαρά εργοκεντρικό χαρακτήρα.

2. Ο προϊστάμενος που πείθει: αποφασίζει μόνος του κάθε φορά, αλλά δεν ανακοινώνει την απόφαση με τη μορφή «τελεσιγράφου» στους υφισταμένους του. Αντίθετα, «πουλάει» την απόφαση στην ομάδα του, προσπαθώντας να τους πείσει ότι αυτή είναι η καλύτερη δυνατή, κάτω από τις δεδομένες συνθήκες. Δηλαδή, εξηγεί τους λόγους που τον οδήγησαν σ' αυτή την απόφαση, αναλύοντας κυρίως τα θετικά σημεία για την ομάδα. Μ' αυτόν τον τρόπο δείχνει ότι αναγνωρίζει τη σημασία της ομάδας του και ότι ενδιαφέρεται γι' αυτήν.

3. Ο προϊστάμενος που συζητά: ανακοινώνει την απόφασή του, δέχεται ερωτήσεις από την ομάδα και συνεχίζει μαζί της την υλοποίηση. Είναι αυτονόητο ότι πρέπει να παρουσιαστεί και το υπόβαθρο της απόφασης, δηλαδή οι λόγοι που οδήγησαν τον προϊστάμενο σ' αυτήν, προκειμένου να γίνει κατανοητή η λογική από την ομάδα και να συμφωνήσει πιο εύκολα με την απόφαση απ' ό,τι στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις. Αυτή η πιο συμμετοχική προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα να σταθμίσει τους λόγους της απόφασης, καθώς και όλες τις επιπτώσεις που θα έχει αυτή. Δηλαδή, με τη χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου από τον προϊστάμενο αυξάνεται το κίνητρο της ομάδας να εργαστεί προς το σκοπό της, αφού δίνει τη δυνατότητα για υψηλού επιπέδου συμμετοχή.

4. Ο προϊστάμενος που δοκιμάζει: ουσιαστικά παρουσιάζει στην ομάδα του μία ή περισσότερες δοκιμαστικές αποφάσεις και μέσα από το διάλογο γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές και αναθεωρήσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων, επιτρέποντάς τους έτσι να έχουν μία πιο ενεργό συμμετοχή και να ασκήσουν επιρροή πάνω στην τελική απόφαση. Μ' αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζεται στην ομάδα η ικανότητα να συμβάλει στην αποφασιστική διαδικασία της οργάνωσης.

5. Ο προϊστάμενος που συμβουλεύεται: παίρνει την απόφαση αφού πρώτα ακούσει τις απόψεις των υφισταμένων του. Δηλαδή, παρουσιάζει την κατάσταση και ίσως κάποιες εναλλακτικές λύσεις, και ενθαρρύνει την ομάδα να εκφράσει απόψεις και ιδέες προκειμένου να τον οδηγήσει στη λήψη της απόφασης. Στην περίπτωση αυτή το επίπεδο συμμετοχής είναι πολύ υψηλό και απαιτεί λεπτομερή γνώση του ζητήματος και μεγάλη εμπειρία από τα μέλη της ομάδας, αφού η ανάμειξη των μελών της στην αποφασιστική διαδικασία της οργάνωσης είναι καθοριστική και η ελευθερία που τους παρέχεται είναι μεγαλύτερη από τα προηγούμενα επίπεδα.

6. Ο προϊστάμενος που ζητά συμμετοχή: ζητά από τους υφισταμένους του να αποφασίσουν, αφού πρώτα εξηγήσει όλες τις παραμέτρους του θέματος και οριοθετήσει την κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή η ομάδα εξουσιοδοτείται να αποφασίσει, αν και τα όρια της απόφασης τα έχει θέσει ο ίδιος ο προϊστάμενος, ο οποίος μπορεί να επιλέξει αν θα πάρει μέρος στην αποφασιστική διαδικασία ή όχι. Ενώ δηλαδή στο σημείο αυτό φαίνεται ότι η ομάδα έχει την ευθύνη των αποφάσεων, στην πραγματικότητα ο προϊστάμενος είναι σε θέση να ελέγξει οποιοδήποτε κίνδυνο, αφού αυτός, επαναλαμβάνουμε, έχει θέσει τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να κινηθεί η απόφαση. Δηλαδή, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι η ομάδα είναι αυτή που θα κερδίσει οτιδήποτε θετικό προκύψει από την απόφαση, ενώ ο προϊστάμενος θα κληθεί να απολογηθεί για οποιαδήποτε αρνητική έκβαση στο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Στο επίπεδο αυτό απαιτείται η ομάδα να έχει μεγάλη ωριμότητα και να είμαστε σίγουροι ότι μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση, όσο σοβαρή κι αν είναι.

7. Ο προϊστάμενος που εξουσιοδοτεί: αφήνει την ομάδα να αποφασίσει μόνη της, μέσα στα πλαίσια των αρχών της οργάνωσης. Η ομάδα, δηλαδή, προσδιορίζει το πρόβλημα, αναπτύσσει τις εναλλακτικές και παίρνει την τελική απόφαση για δράση. Πρόκειται για το επίπεδο της απόλυτης ελευθερίας για την ομάδα, όπως ακριβώς και στην πρώτη περίπτωση για τον προϊστάμενο. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη της αναγνώρισης και ανάλυσης του προβλήματος, της διαδικασίας επίλυσης, της ανάπτυξης εναλλακτικών, της αξιολόγησης των επιπτώσεων, της απόφασης και της εφαρμογής του σχεδίου δράσης. Τα σημαντικά σημεία σ' αυτό το επίπεδο είναι, αφενός ότι ο προϊστάμενος πρέπει να κάνει ξεκάθαρο στην ομάδα από την πρώτη στιγμή, ότι θα υποστηρίξει και θα βοηθήσει στην υλοποίηση οποιασδήποτε απόφασης, και, αφετέρου ότι αν αποφασίσει να λάβει μέρος δεν θα έχει μεγαλύτερη εξουσία από οποιοδήποτε άλλο μέλος της ομάδας που συμμετέχει στη διαδικασία. Αυτό το επίπεδο παρέχει τα μεγαλύτερα κίνητρα στους εργαζομένους, αλλά είναι εν δυνάμει και το πιο επικίνδυνο και «καταστροφικό» για την οργάνωση. Είναι, δε, αυτονόητο ότι η ομάδα πρέπει να βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο ωριμότητας και απόδοσης και να έχει την ικανότητα να λειτουργήσει σε ένα πραγματικά στρατηγικό επίπεδο λήψης απόφασης.

Η θεωρία των Tannenbaum & Schmidt προσπαθεί να συνδέσει την αποτελεσματικότητα της ηγετικής δράσης σε συνάρτηση με τις συνθήκες μέσα στις οποίες ασκείται, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους που αφορούν τόσο στον προϊστάμενο, όσο και στους υφισταμένους. Ο μεν προϊστάμενος επηρεάζει τις καταστάσεις μέσα από τις ιδέες του, την άποψη που έχει για τους

υφισταμένους, τις ικανότητές του, την εμπιστοσύνη προς τον εαυτό του και τους άλλους. Οι δε εργαζόμενοι επηρεάζουν την κατάσταση μέσω των αναγκών τους, των επιθυμιών τους, των ικανοτήτων τους, των εμπειριών τους, και όλα αυτά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ποικίλλουν και είναι διαφορετικά για κάθε άνθρωπο.

Ενώ από την μία προσφέρει στους προϊσταμένους μεγάλη γκάμα επιλογών για συμμετοχή των υφισταμένων, παρουσιάζει κάποια κριτήρια για τη συμμετοχή αυτή και βοηθάει την εστίαση πάνω στα σχετικά και απολύτως απαραίτητα κριτήρια, όπως είναι για παράδειγμα ο χρόνος και η κατανομή της δύναμης μέσα στην οργάνωση. Επίσης, τονίζει την ανάγκη ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ρόλου των υπαλλήλων και ενθαρρύνει την εφαρμογή συμμετοχικών διαδικασιών.

Από την άλλη ουσιαστικά σταματάει στο πρώτο στάδιο ανάθεσης και δεν εμβαθύνει σε λεπτομέρειες της αποφασιστικής διαδικασίας, λεπτομέρειες οι οποίες όμως μπορεί να κρίνουν την έκβαση του αποτελέσματος και την επίτευξη ή όχι του στόχου που έχει τεθεί. Θεωρεί δεδομένο ότι ο προϊστάμενος κατέχει τις πληροφορίες που θα του επιτρέψουν να κρίνει αν θα αναθέσει την απόφαση στην ομάδα του και όχι σ' αυτόν, και δε φαίνεται να λαμβάνει υπόψη το κοινωνικό περιβάλλον της οργάνωσης.

Έτσι ο προϊστάμενος προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να έχει την ικανότητα να σταθμίσει και την παραμικρή λεπτομέρεια της κατάστασης, ώστε να ακολουθήσει εκείνο το στυλ ηγεσίας το οποίο θα ανταποκρίνεται καλύτερα στις δεδομένες κάθε φορά συνθήκες.

1.2.3. Η διοικητική σχάρα των Blake & Mouton

Η θεωρία των Blake & Mouton, γνωστή και ως «διοικητικό πλέγμα» ή «διοικητική σχάρα», (managerial grid), ανήκει στις θεωρίες που προσπαθούν να αναλύσουν την ηγετική συμπεριφορά μέσα από δύο παραμέτρους:

Η πρώτη παράμετρος είναι ο προσανατολισμός του ηγέτη προς το έργο που πρέπει να εκτελέσει, δηλαδή κατά πόσο αυτός «παρασύρεται» στη δουλειά του από την επιθυμία που έχει να παράγει έργο και να επιτύχει αποτελέσματα. Η δεύτερη παράμετρος είναι ο προσανατολισμός του ηγέτη προς την ομάδα της οποίας ηγείται, δηλαδή προς τους υφισταμένους του. Σ' αυτή την περίπτωση εξετάζεται το κατά πόσο ο ηγέτης θεωρεί ότι είναι σημαντικό να ικανοποιούνται οι επιθυμίες και οι ανάγκες των υφισταμένων του και γι' αυτό το λόγο θεωρούνται πολύ σημαντικές οι καλές σχέσεις ανάμεσα σ' αυτόν και τα μέλη της ομάδας του.

Τα βασικά σημεία αυτής της θεωρίας οι Blake & Mouton τα παρουσίασαν με τη μορφή του ακόλουθου πλέγματος

ΥΨΗΛΟ	Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο	1.9							9.9
						5.5.			
ΧΑΜΗΛΟ		1.1						9.1	
		ΧΑΜΗΛΟ	Ενδιαφέρον για το έργο				ΥΨΗΛΟ		

Στο πιο πάνω πλέγμα απεικονίζονται τα πέντε κυριότερα στυλ ηγεσίας ως εξής:

1.1: Το σημείο αυτό υποδηλώνει το χαμηλότερο βαθμό ενδιαφέροντος ως προς το έργο, αλλά και ως προς τους ανθρώπους. Ο προϊστάμενος που βρίσκεται σ' αυτό δε μπορεί να χαρακτηριστεί ηγέτης. Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «χρεοκοπημένη διοίκηση».

1.9: Το σημείο αυτό δείχνει ότι ο προϊστάμενος επικεντρώνεται μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα. Συνήθως οι ηγέτες τους οποίους αντιπροσωπεύει αυτό το σημείο θεωρούν ότι θα επιτύχουν τους στόχους τους μόνο όταν οι υφιστάμενοί τους είναι ικανοποιημένοι και οι σχέσεις

μεταξύ των μελών της ομάδας είναι οι καλύτερες δυνατές. Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «διοίκηση λέσχης».

9.1: Στο σημείο αυτό ο προϊστάμενος δείχνει αυξημένο ενδιαφέρον για το έργο και σχεδόν αγνοεί τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η επίτευξη των στόχων πρέπει να είναι το μόνο μέλημα της ομάδας και για την επιτυχία χρειάζεται σχεδιασμός, οργάνωση της εργασίας, εποπτεία των υφισταμένων και συμμόρφωση με το πρόγραμμα χωρίς αποκλίσεις. Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «διοίκηση καθηκόντων».

9.9: Στο σημείο αυτό το ενδιαφέρον είναι υψηλό και για το έργο, αλλά και για τους ανθρώπους ταυτόχρονα. Ο ηγέτης που βρίσκεται εδώ επιτυγχάνει και την υψηλή απόδοση ως προς το έργο, αλλά και την ικανοποίηση των επιθυμιών των υφισταμένων του. Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «διοίκηση ομάδας», και το θεωρούν το πιο αποτελεσματικό από τα υπόλοιπα.

5.5: Στο μέσο του πλέγματος απεικονίζεται η μορφή διοίκησης που κινείται άλλοτε προς τους ανθρώπους και άλλοτε προς το έργο, ανάλογα με την περίπτωση κάθε φορά. Αυτό που καταφέρνει ο ηγέτης που βρίσκεται σ' αυτό το σημείο είναι να επιτυγχάνει μέτρια αποτελέσματα και στις δύο παραμέτρους, (άνθρωπος – έργο). Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «ενδιάμεση διοίκηση». Ουσιαστικά οι Blake και Mouton, μέσα από τη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς δείχνουν ότι η αυταρχική και δημοκρατική διοίκηση δεν αποτελούν τα άκρα ενός διοικητικού συνεχούς. Στην πραγματικότητα πρόκειται για δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Η τελευταία δε, μπορεί να διερευνηθεί και από την πλευρά των ιδεών, αξιών και πεποιθήσεων του ατόμου.

Το σημαντικό σημείο είναι το ότι μέσα από το διοικητικό πλέγμα δίνεται έμφαση στα δύο σημαντικότερα σημεία του ηγετικού ενδιαφέροντος, που είναι η παραγωγή έργου από τη μία, και ο ανθρώπινος παράγοντας από την άλλη. Επίσης, από τη στιγμή που θα χρησιμοποιηθεί σωστά, δίνει την ευκαιρία για αναθεώρηση απόψεων πάνω σε θέματα ηγετικού προσανατολισμού και ισορροπίας του ενδιαφέροντος ανάμεσα στο έργο και τους ανθρώπους.

Ταυτόχρονα όμως «οριοθετεί» την ηγετική συμπεριφορά με τρόπο ώστε να μην υπάρχει δυνατότητα ελαστικότητας και ευελιξίας ανάλογα με την περίπτωση. Στο

σημείο αυτό, ίσως θα έπρεπε να εξετάσουμε και μία τρίτη διάσταση του διοικητικού πλέγματος. Η διάσταση αυτή είναι το κίνητρο που ωθεί τον ηγέτη να επιλέξει συγκεκριμένη

συμπεριφορά. Για παράδειγμα, έστω ότι ο ηγέτης της ομάδας βρίσκεται στο σημείο 9.1, πράγμα που σημαίνει ότι δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για το έργο και χαμηλό για τους ανθρώπους.

Το ερώτημα που τίθεται είναι, τι είναι αυτό που ωθεί τον ηγέτη σ' αυτή την επιλογή. Είναι καθαρό ενδιαφέρον για την οργάνωση; Είναι ο φόβος ότι, αν δεν επιτύχει το στόχο του θα χάσει τη θέση του; Είναι ο φόβος του υποβιβασμού; Τα ανάλογα ερωτήματα σαφώς τίθενται και για τα άλλα σημεία του διοικητικού πλέγματος και απλά έρχονται να επιβεβαιώσουν την αστάθεια που μπορεί να παρουσιάζει ο ανθρώπινος παράγοντας κάτω από δεδομένες συνθήκες. Και στο σημείο αυτό είναι πλέον θέμα ωριμότητας των υφισταμένων να καταλάβουν τι είναι αυτό που ωθεί τον ηγέτη να δείχνει τη συγκεκριμένη απέναντί τους συμπεριφορά, (αυτό το τελευταίο με δεδομένο το σημείο 9.1 του παραδείγματος).

1.2.4. Το μοντέλο των στυλ ηγεσίας των Vroom & Yetton

Οι Vroom-Yetton διαπίστωσαν την αδυναμία των μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει την συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Οι Vroom-Yetton ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να καλύψουν το κενό αυτό. Το μοντέλο που προτάθηκε από τους Vroom & Yetton συνδέει τη μέθοδο ηγεσίας – συμπεριφορά με την κατάσταση. Δηλαδή, έχοντας σταθμίσει επακριβώς τις σημαντικότερες παραμέτρους του προβλήματος, είμαστε σε θέση, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, να επιλέξουμε και το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα πιο κάτω 5 στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στην συμμετοχή ή όχι των ατόμων στην λήψη των αποφάσεων. Τα στυλ αυτά είναι:

I. Το Πρώτο Αυταρχικό: Ο προϊστάμενος αποφασίζει μόνος του, λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις πληροφορίες που έχει αυτός, και κατόπιν δίνει τις απαραίτητες εντολές στους υφισταμένους του.

II. Το Δεύτερο Αυταρχικό: Ο προϊστάμενος παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, αλλά χρησιμοποιεί και πληροφορίες που θα αντλήσει από τους υφισταμένους του.

III. Το Πρώτο Συμβουλευτικό: Ο προϊστάμενος λαμβάνει την τελική απόφαση μόνος του, αλλά αφού πρώτα συζητήσει και «μοιραστεί» το πρόβλημα με τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο.

IV. Το Δεύτερο Συμβουλευτικό: Ο προϊστάμενος αποφασίζει μόνος του, αφού συζητήσει την κατάσταση με τους υφισταμένους του, όχι όμως ατομικά όπως στο προηγούμενο στυλ, αλλά σε ομαδικό επίπεδο.

V. Το Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό : Ο προϊστάμενος εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα του και η απόφαση λαμβάνεται με τη συμμετοχή όλων.

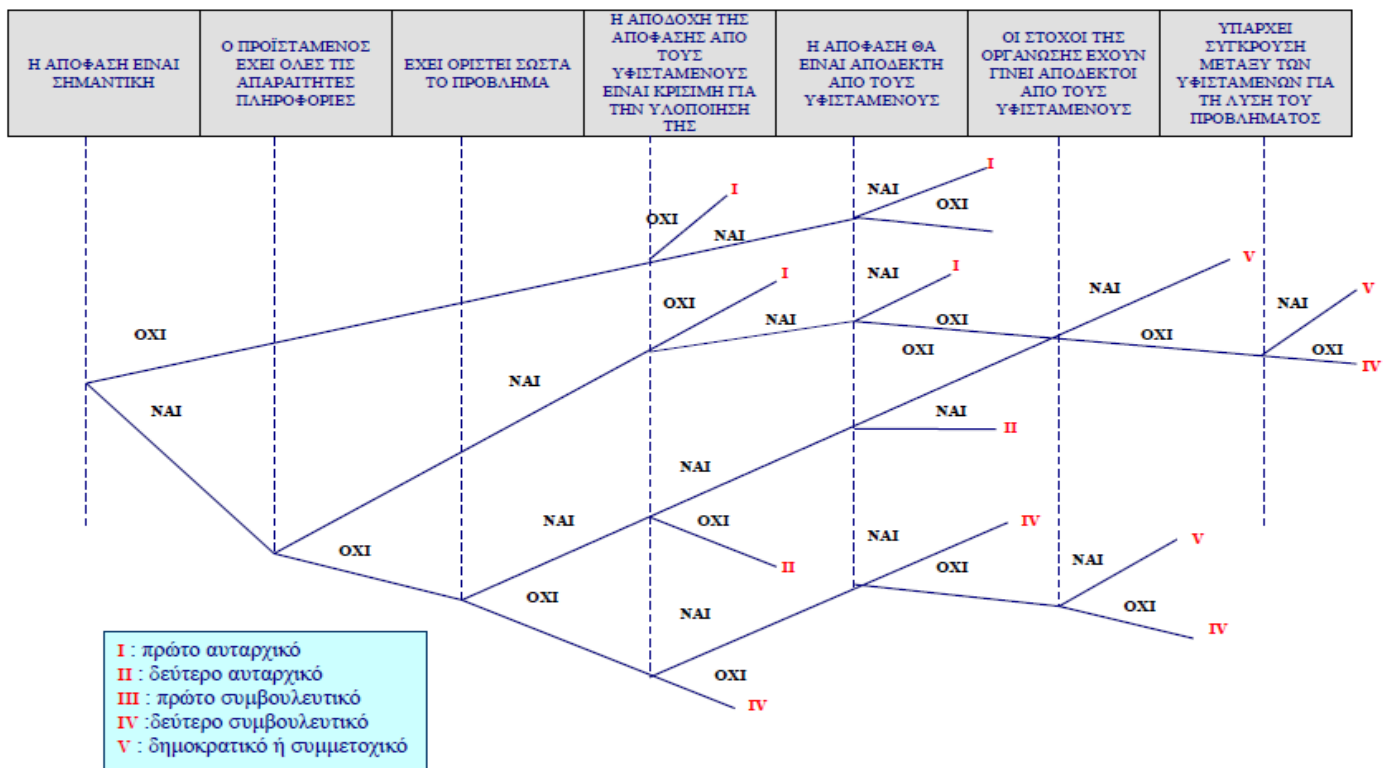
Όσον αφορά στις παραμέτρους του προβλήματος από τις οποίες θα εξαρτηθεί η επιλογή του στυλ, αυτές θα μπορούσαν να είναι:

- η σημασία, (σπουδαιότητα), του προβλήματος
- οι διαθέσιμες πληροφορίες
- η οριοθέτηση του προβλήματος
- ο ρόλος που παίζει η συναίνεση των υφισταμένων για την εφαρμογή της απόφασης
- ο βαθμός αποδοχής της απόφασης, αν ληφθεί μόνο από τον προϊστάμενο
- ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους
- οι συγκρούσεις που ενδέχεται να προκύψουν μέσα στα πλαίσια της ομάδας κατά τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και λήψης της κατάλληλης απόφασης.

Παράλληλα, και προκειμένου ο προϊστάμενος να επιλέγει κάθε φορά το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, προτείνεται η χρήση ενός «δέντρου απόφασης» το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά επτά κλειστών διαγνωστικών της κατάστασης ερωτημάτων, δηλαδή ερωτημάτων στα οποία η απάντηση μπορεί να είναι μόνο «ναι» ή «όχι». Τα ερωτήματα αυτά είναι τα εξής :

1. Είναι σημαντικό, (ποιοτικά), να ληφθεί μία απόφαση που θα επιφέρει ένα διαφορετικό και καλύτερο αποτέλεσμα;
2. Ο προϊστάμενος έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει τη σωστή απόφαση;
3. Είναι το πρόβλημα σωστά δομημένο;
4. Η αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους είναι κρίσιμη για την υλοποίησή της;
5. Η απόφαση θα είναι αποδεκτή από τους υφισταμένους;
6. Οι υφιστάμενοι δέχονται τους στόχους της οργάνωσης βάσει των οποίων θα επιλυθεί το πρόβλημα;
7. Είναι πιθανή η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας κατά τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος;

Η μορφή του δέντρου απόφασης σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο είναι η εξής :



Με το συγκεκριμένο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς έγινε προσπάθεια μείωσης των περιστασιακών, (έκτακτων και απρόβλεπτων δηλαδή), παραγόντων που μπορούν ανά πάσα στιγμή να προκαλέσουν μία απρόβλεπτη ηγετική συμπεριφορά. Γι' αυτόν το λόγο το συγκεκριμένο πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα στις περιπτώσεις που υπάρχει σαφής εικόνα των απόψεων για την ποιότητα της απόφασης, τη σημασία της και το βαθμό αποδοχής της. Όλα αυτά όμως δεν είναι ξεκάθαρα σε όλες τις περιπτώσεις.

Άλλωστε το μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς των Vroom & Yeton, λίγο καιρό μετά την εμφάνισή του αναθεωρήθηκε από τους Vroom και Jago, οι οποίοι πρόσθεσαν και άλλα τρία ερωτήματα, τα εξής :

1. Έχουν οι υφιστάμενοι όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να λάβουν τη σωστή απόφαση;
2. Υπάρχει αρκετός χρόνος ώστε να συμπεριληφθούν και οι υφιστάμενοι στην αποφασιστική διαδικασία;

3. Είναι εφικτή, (και από οικονομικής πλευράς), η συγκέντρωση των διασκορπισμένων, (γεωγραφικά), υφισταμένων προκειμένου να ληφθεί η απόφαση;

Το σημαντικό σημείο είναι ότι το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζει το ζήτημα της ηγεσίας μέσα από ένα διαφορετικό πρίσμα και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η εστίαση που κάνει στη λήψη της απόφασης από τον προϊστάμενο. Ιδιαίτερα μετά την αναθεώρηση και τα ερωτήματα που προστέθηκαν έγινε πιο σύνθετο, αφού πλέον λαμβάνεται υπόψη ένα ευρύτερο φάσμα παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση της ηγεσίας στο ζήτημα της λήψης αποφάσεων.

1.2.5. Το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler

Το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler, επίσης, προσπαθεί να συνδέσει τόσο την προσωπικότητα του ηγέτη όσο και την πολυπλοκότητα της κατάστασης. Η θεωρία αυτή εξηγεί ότι για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης, το στυλ της ηγεσίας του πρέπει να ταιριάζει με τις απαιτήσεις της κατάστασης. Δηλαδή σε άλλες καταστάσεις ή οργανισμούς μπορεί να είναι αποτελεσματικοί κάποιοι ηγέτες, ενώ σε άλλες όχι. Χρήσιμο όμως, είναι να δούμε πως το συγκεκριμένο μοντέλο ορίζει το στυλ ηγεσίας και πως τα χαρακτηριστικά αναφορικά με την κατάσταση.

α) Στυλ ηγεσίας

Το μοντέλο σχετικά με την προσωπικότητα του ηγέτη περιγράφει δυο υποκινητικούς προσανατολισμούς ηγεσίας ή στυλ - το προσανατολισμένο στο καθήκον & το προσανατολισμένο στις σχέσεις- και μετρώνται από ένα απλό μέτρο προσωπικότητας γνωστό ως η κλίμακα του «λιγότερου προτιμώμενου συνεργάτη». Το μέτρο αυτό απαρτίζεται από 16 έως 24 διπολικές κλίμακες επιθετικών προσδιορισμών, που κάθε άκρο του εκφράζει μια θετική ή μια αρνητική ιδιότητα όπως στο παρακάτω παράδειγμα. (Μιχόπουλος, 1998)

Επαρκής	1	2	3	4	5	6	7	8	Μη επαρκής
Φιλικός	1	2	3	4	5	6	7	8	Μη φιλικός
Δυσάρεστος	1	2	3	4	5	6	7	8	Ευχάριστος

Το μέτρο μετρά μια υποκινητική ιεραρχία. Οι ηγέτες που έχουν υψηλή επίδοση στην κλίμακα είναι προσανατολισμένοι στις σχέσεις της ομάδας και ικανοποιούνται από επιτυχείς

διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, ενώ με χαμηλή ικανοποιούνται από την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων και είναι προσανατολισμένοι στην εργασία.

β) Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

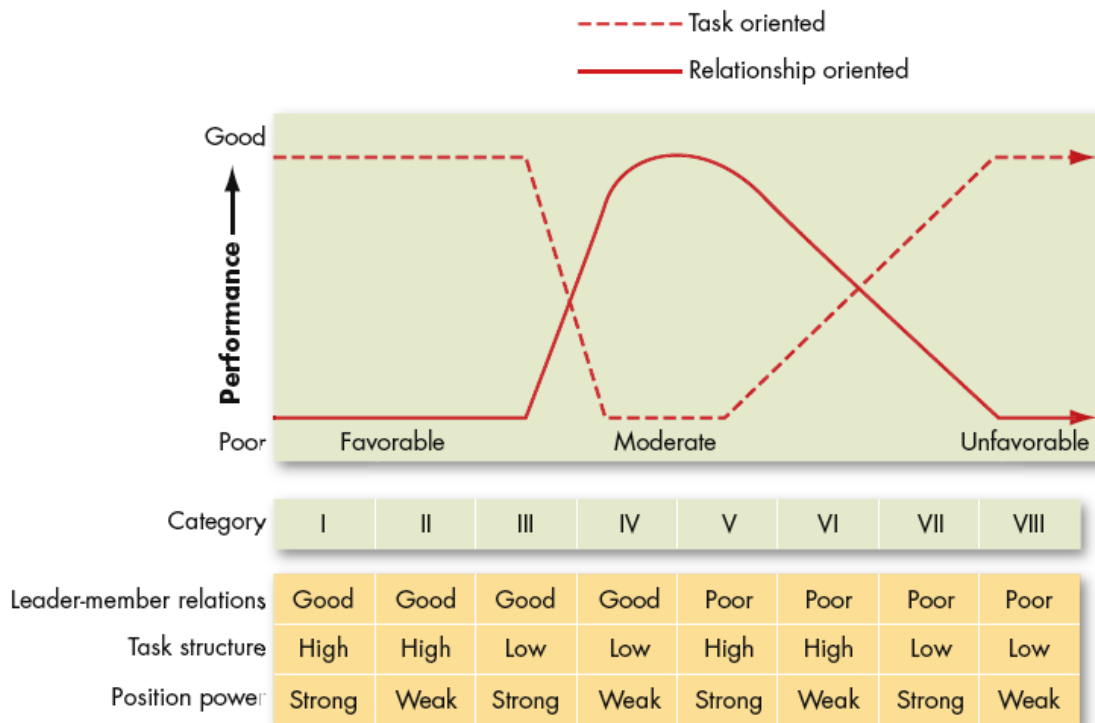
Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη και διαμορφώνουν το περιβάλλον γύρω από την δράση - απόφαση, είναι οι εξής:

- i. Οι σχέσεις του προϊσταμένου με την ομάδα των υφισταμένων του. Ουσιαστικά εξετάζεται το κλίμα που επικρατεί, (αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμός), ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του. Από τη στιγμή που οι σχέσεις είναι καλές, τότε υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτές οι προτάσεις και αποφάσεις του προϊσταμένου.
- ii. Τα καθήκοντα της ομάδας. Εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο δομούνται τα καθήκοντα μέσα στην ομάδα. Από τη στιγμή που τα καθήκοντα είναι ξεκάθαρα και απλά, είναι πιο εύκολο να ασκηθεί η ηγεσία. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή τα καθήκοντα δε μπορούν να οριστούν και να αξιολογηθούν, τότε ο προϊστάμενος δεν είναι δυνατό να ασκήσει την απαιτούμενη κάθε φορά επιρροή και η προσωπική κρίση των υφισταμένων παίζει σημαντικότερο ρόλο για την εκπλήρωση της αποστολής της οργάνωσης.
- iii. Η δύναμη που αντλεί ο προϊστάμενος από τη θέση του. Στην περίπτωση αυτή εξετάζεται η θέση του προϊσταμένου μέσα στο ιεραρχικό σύστημα της οργάνωσης. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι πολύ σημαντικό, γιατί συνήθως από τη θέση εξαρτώνται οι αμοιβές και οι ποινές που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους του, και επίσης, από τη θέση εξαρτάται και το κύρος του απέναντι στην ομάδα που διοικεί.

Σύμφωνα μ' αυτούς τους τρεις παράγοντες, μία κατάσταση μπορεί να κινείται μέσα στα όρια της πολύ ευνοϊκής ή της πολύ δυσμενούς κατάστασης. Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται θα είναι προσανατολισμένο είτε προς τα καθήκοντα, (αυταρχικό), είτε προς τους ανθρώπους, (συμμετοχικές διαδικασίες, καλό εργασιακό κλίμα). Το συμπέρασμα είναι ότι το στυλ που είναι προσανατολισμένο προς το έργο είναι περισσότερο αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς συνθήκες, ενώ αντίθετα το στυλ που προσανατολίζεται προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι αποτελεσματικότερο σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

Αυτό συμβαίνει γιατί όταν η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή, οι υφιστάμενοι έχουν εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό τους και δέχονται την καθοδήγησή του. Παράλληλα, όταν η κατάσταση είναι πολύ δυσμενής και επικρατεί ασάφεια για τους στόχους και τα καθήκοντα οι υφιστάμενοι προτιμούν να εργάζονται υπό καθοδήγηση. Αντίθετα σε ενδιάμεσες καταστάσεις οι υφιστάμενοι προτιμούν να έχουν λόγο και να εκφράζουν τις απόψεις πάνω στην εργασία τους, όπως επίσης θέλουν να έχουν ρόλο και στη λήψη των αποφάσεων. Όσον αφορά στην επίτευξη της ισορροπίας ανάμεσα στην ηγεσία και την κατάσταση, θα πρέπει είτε ο προϊστάμενος να αναθεωρήσει τις απόψεις του και να εφαρμόσει μία μορφή ηγεσίας καταλληλότερη, είτε να αλλάξει η κρατούσα κατάσταση προκειμένου να συμβαδίζει με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο προϊστάμενος, είτε, τέλος, να γίνουν αλλαγές και στα δύο.

Η θεωρία αυτή έτυχε μιας έντονης αμφισβήτησης λόγω ασυνέπειας των ερευνητικών αποτελεσμάτων και έλλειψη αξιοπιστίας του μέτρου του λιγότερου προτιμώμενου συνεργάτη. Πάντως, η θεωρία έστρεψε το επιστημονικό πεδίο στη μελέτη της κατάστασης και εστίασε την προσοχή στο οργανωτικό περιβάλλον και στο ρόλο του στην αποτελεσματική ηγεσία.

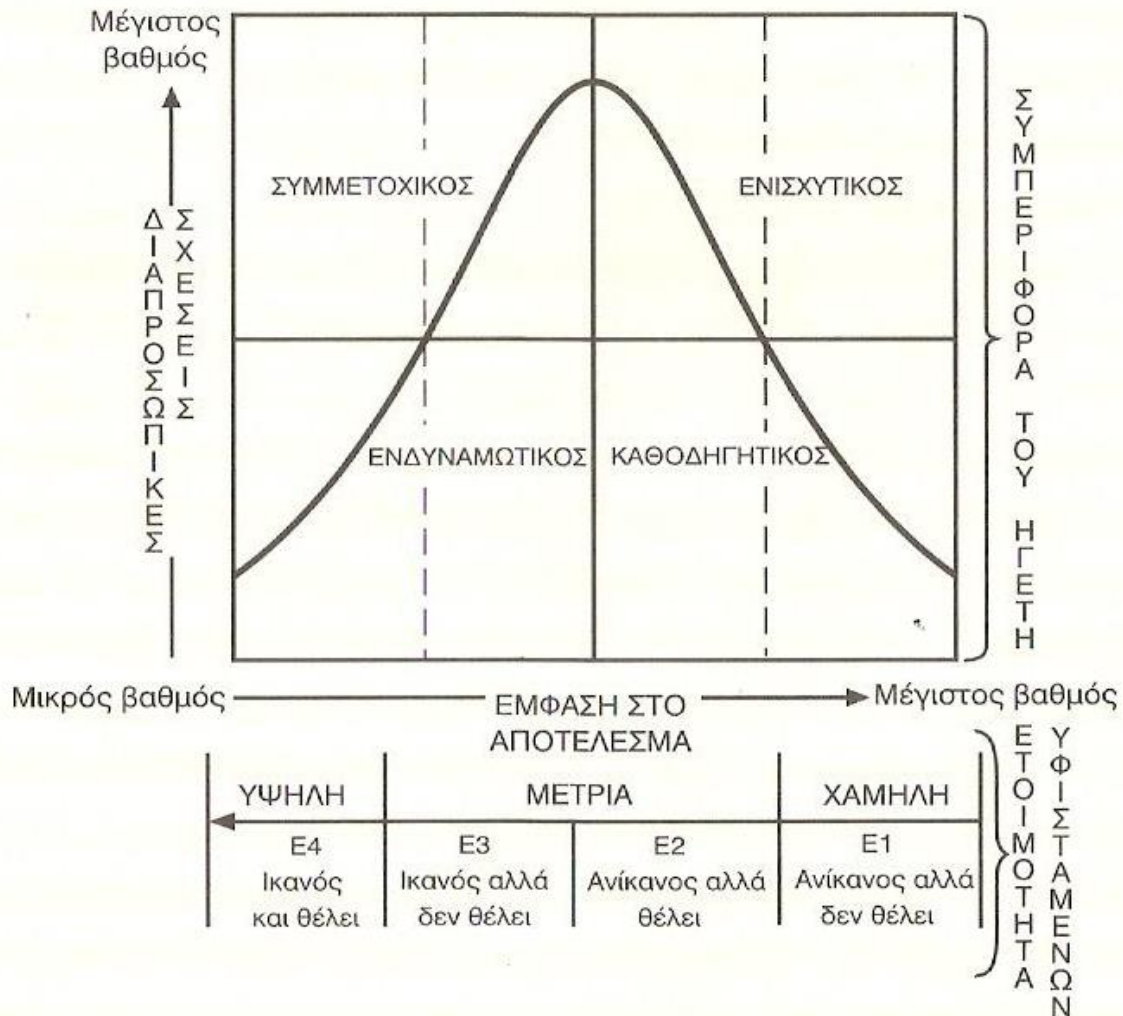


1.2.6. Το μοντέλο του ηγετικού στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων των Hersey & Blanchard

Το μοντέλο ηγεσίας των Hersey και Blanchard ή θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ συνδέει την αποτελεσματικότητα ενός στυλ ηγεσίας με την ωριμότητα των υφισταμένων. Είναι μια επέκταση της θεωρίας για περιστασιακή ηγεσία. Ο προσανατολισμός του ηγέτη και σ' αυτή τη θεωρία κινείται ανάμεσα στο έργο και στους ανθρώπους και η διαφοροποίηση υπάρχει όσον αφορά στην ωριμότητα των υπαλλήλων. Αυτή κρίνεται από την ικανότητα και τη θέληση που έχουν να εργαστούν και να πετύχουν τα επιθυμητά για την οργάνωση αποτελέσματα, από την προθυμία τους ή όχι να αναλάβουν ευθύνες, καθώς και από τις γνώσεις τους και την εκπαίδευση στα πλαίσια της οργάνωσης. Μέσα από τις μελέτες τους επίσης, κατέληξαν στο ότι οι περισσότερες ηγετικές δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ευδιάκριτες συμπεριφοριστικές διαστάσεις: δραστηριότητες που επικεντρώνονται στο στόχο, και, δραστηριότητες που επικεντρώνονται στον άνθρωπο.

Οι δραστηριότητες που επικεντρώνονται στο στόχο καθορίζονται από το βαθμό στον οποίο ένας προϊστάμενος υιοθετεί μία μονόδρομη επικοινωνία, εξηγώντας τι, πώς, πότε και πού πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη του στόχου. Η συμπεριφορά που επικεντρώνεται στον άνθρωπο καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος συμμετέχει σε αμφίδρομη επικοινωνία με τους υφισταμένους του, παρέχοντάς τους την κατάλληλη υποστήριξη και διευκολύνοντας την εργασία τους.

Από τη μελέτη των Hersey και Blanchard προκύπτουν τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα εξής:



1. Ο προϊστάμενος που καθοδηγεί: στην περίπτωση αυτή ο υφιστάμενος δεν έχει τις ικανότητες και την προθυμία να εργαστεί και ο ηγέτης πρέπει να εστιάσει περισσότερο στο έργο και λιγότερο στη σχέση του με τον υφιστάμενο.

Όταν ο υφιστάμενος δεν είναι σε θέση να εκτελέσει τα καθήκοντά του, τότε ο προϊστάμενος πρέπει να αναλάβει έναν ιδιαίτερα καθοδηγητικό ρόλο, επικεντρώνοντας την προσοχή του, αλλά και την προσοχή του υφισταμένου στην εργασία και όχι στη μεταξύ τους σχέση. Είναι αυτονόητο ότι ο προϊστάμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε μέσο ελέγχου ή εξαναγκασμού τού παρέχεται από την οργάνωση, προκειμένου να πείσει τον υφιστάμενο να εργαστεί. Στο σημείο αυτό η εργασιακή σχέση δεν είναι και τόσο σημαντική υπό την έννοια ότι το πρόσωπο το οποίο δεν είναι ικανό να εκτελέσει την εργασία του, μπορεί να αντικατασταθεί. Άλλωστε μια στάση αδιαφορίας από τη μεριά του υφισταμένου, συνήθως

δηλώνει και ανωριμότητα, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι δε μπορούμε να μιλάμε για μία διοικητική προσέγγιση με πιο συμμετοχικό χαρακτήρα.

2. *Ο προϊστάμενος που πείθει:* στην περίπτωση αυτή ο υφιστάμενος είναι μεν πρόθυμος να εργαστεί, αλλά δεν έχει την απαραίτητη ωριμότητα και ικανότητες, έτσι ο προϊστάμενος πρέπει να εστιάσει τόσο στο έργο, όσο και στην εργασιακή σχέση.

Όταν ο εργαζόμενος θέλει να εκτελέσει τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αλλά στερείται κάποιων ικανοτήτων ή δεν έχει φτάσει στο απαραίτητο σημείο ωριμότητας, τότε ο προϊστάμενος πρέπει να ενεργήσει με έναν πιο φιλικό τρόπο, να ασκήσει «γοητεία», θα τολμούσαμε να πούμε, πάνω στον υφιστάμενό του, βοηθώντας τον έτσι να ανταποκριθεί στην αποστολή του και να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του προς την οργάνωση.

3. *Ο προϊστάμενος που συμμετέχει:* ο υφιστάμενος έχει τις ικανότητες να εκτελέσει τα καθήκοντά του, αλλά δεν είναι πρόθυμος. Ο προϊστάμενος πρέπει να εστιάσει περισσότερο στην εργασιακή σχέση και λιγότερο στην επίτευξη του στόχου.

Όταν ο υφιστάμενος αρνείται να κάνει την εργασία του, τότε ο προϊστάμενος πρέπει να ανακαλύψει τους λόγους που προκαλούν αυτή την άρνηση και να βοηθήσει τον υφιστάμενο να τους ξεπεράσει. Η ανησυχία για την επίτευξη του στόχου δεν πρέπει να υφίσταται, γιατί από τη στιγμή που ο υφιστάμενος αποκτήσει προθυμία θα είναι σε θέση να επιτύχει το στόχο που του έχει ανατεθεί από την οργάνωση.

4. *Ο προϊστάμενος που εξουσιοδοτεί:* ο υφιστάμενος έχει την ικανότητα και την προθυμία να εκτελέσει την εργασία του. Η εστίαση του προϊσταμένου μπορεί να είναι χαμηλή και προς τους ανθρώπους, αλλά και προς το στόχο.

Όταν ο υφιστάμενος βρίσκεται σ' αυτό το σημείο, τότε ο προϊστάμενος μπορεί να τον εμπιστευθεί και να τον αφήσει να εκτελέσει την αποστολή του, χωρίς να ανησυχεί για την έκβασή της.

1.3. Ηγεσία και Coaching στον Αθλητισμό

Οι διαφορετικές ατομικές παράμετροι για τον κάθε προπονητή περιλαμβάνουν παράγοντες, όπως είναι οι στόχοι, οι προθέσεις, οι αντιλήψεις για τους ίδιους και για τους αθλητές και το φύλο. Όσον αφορά στον αθλητή, οι διαφορετικές ατομικές παράμετροι περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο, τις αντιλήψεις για τον προπονητή, την παρακίνηση, το άγχος και την

αυτοπεποίθηση. Στους παράγοντες της κατάστασης περιλαμβάνονται η φύση του αθλήματος, το ανταγωνιστικό επίπεδο, η επιτυχία ή αποτυχία και η συνοχή της ομάδας.

1.3.1. Αποτελέσματα ερευνών στον αθλητισμό

Για να κατανοήσουμε την έννοια της ηγεσίας στον αθλητισμό και να σχηματίσουμε μία ολοκληρωμένη άποψη, θεωρείται σκόπιμο να τη μελετήσουμε σε συνδυασμό με πολλές μεταβλητές. Για το λόγο αυτό, θα ακολουθήσει μία σύντομη αναφορά σε αποτελέσματα ερευνών στον αθλητισμό, που αφορούν ενδεικτικά την ηγεσία και το φύλο, την ηγεσία με την ηλικία και την ωριμότητα, την ηγεσία και το είδος αθλήματος, την ηγεσία και την απόδοση των αθλητών καθώς και την ηγεσία και την εσωτερική παρακίνηση των αθλητών.

1.3.1.1. Ηγεσία και φύλο

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για τις διαφορετικές προτιμήσεις των δύο φύλων όσον αφορά την ηγετική συμπεριφορά, έδειξαν ότι οι αθλητές προτιμούν την αυταρχική συμπεριφορά του προπονητή (Chelladurai & Saleh, 1978; Terry, 1984). Από την άλλη πλευρά, οι αθλήτριες προτιμούν μια δημοκρατική συμπεριφορά του προπονητή, η οποία τους επιτρέπει να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, και περισσότερη κοινωνική υποστήριξη (Chelladurai, 1993; Eccles & Harold, 1991). Στην ίδια κατεύθυνση οι Chelladurai και Saleh (1980) σε μελέτη τους σχετικά με τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων υποστήριξαν ότι οι αθλητές προτιμούν τον προπονητή τους να είναι περισσότερο αυταρχικός και συνάμα υποστηρικτικός συγκριτικά με τις αθλήτριες. Ακολουθώντας έτσι τα ευρήματά τους σχετικά με την προτιμώμενη ηγετική συμπεριφορά, την οποία καθορίζουν οι προτιμήσεις των αθλητών-τριών, προκύπτει ότι οι προπονητές των αθλητών θα είναι διαφορετικοί από τους προπονητές των αθλητριών. Τόσο οι αθλητές όσο και οι αθλήτριες, εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με την ηγεσία όταν καθοδηγούνται από προπονητή του ίδιου φύλου και ειδικότερα οι γυναίκες (Rayburn, Goetz, & Osman, 2001). Σε άλλη μελέτη για τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, ο Erle (1981) σημείωσε ότι οι αθλητές του χόκεϊ επί πάγου προτιμούν περισσότερη προπόνηση και οδηγίες από ό,τι οι αθλήτριες. Σε αντίθεση με προγενέστερες έρευνες, δε βρήκε διαφορές μεταξύ των δύο φύλων σχετικά με την αυταρχική συμπεριφορά του προπονητή και τη θετική ανατροφοδότηση.

1.3.1.2. Ηγεσία - ηλικία και ωριμότητα

Καθώς τα άτομα μεγαλώνουν και ωριμάζουν αθλητικά, προτιμούν περισσότερο αυταρχική συμπεριφορά και κοινωνική υποστήριξη από τον προπονητή. Οι προτιμήσεις των μικρότερων (10-13 ετών), αλλά και των μεγαλύτερων (14-17 ετών) σε ηλικία αθλητών όσον αφορά στη συμπεριφορά του προπονητή, εστιάζονται στη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, στην παροχή θετικής ανατροφοδότησης και στην τακτική και τεχνική καθοδήγηση (Martin, Jackson, Richardson, & Weiller, 1999). Οι Hersey και Blanchard (1969, 1977) υποστήριξαν ότι οι ηγέτες πρέπει να προσαρμόζουν τον τύπο ηγετικής συμπεριφοράς στο επίπεδο ωριμότητας των ασκούμενων. Οι αθλητές ωριμάζουν περισσότερο καθώς εξελίσσονται μεταβαίνοντας από τα αγωνιστικά επίπεδα της πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στον επαγγελματικό αθλητισμό. Οι ερευνητές, όρισαν την ωριμότητα ως «την ικανότητα των αθλούμενων να θέτουν υψηλούς και εφικτούς στόχους, την προθυμία και ικανότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες, καθώς επίσης και την εκπαίδευση και/ή την εμπειρία σε ατομικό ή σε ομαδικό επίπεδο» (Hersey & Blanchard, 1969, σελ. 161).

Όσον αφορά στην ηλικία των αθλητών/τριών, έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μικρές ηλικίες αθλητών, έδειξε ότι οι προπονητές αυτών των κατηγοριών πρέπει να είναι περισσότερο υποστηρικτικοί και λιγότερο αρνητικοί, ειδικά με τους αγχώδεις και χωρίς αυτοπεποίθηση αθλητές (Kenow & Williams, 1992). Ο Danielson (1978), σε μελέτη σχετικά με την ηγεσία στο άθλημα του χόκεϊ σε μικρές ηλικίες, υποστήριξε ότι οι προσανατολισμένες στη σχέση συμπεριφορές συνδέονται με την επιτυχία της ομάδας περισσότερο από ότι οι προσανατολισμένες στο έργο συμπεριφορές. Στην κατεύθυνση αυτή οι Chelladurai και Carron (1978) υπέθεσαν ότι οι νεώτεροι και λιγότερο έμπειροι αθλητές προτιμούν υψηλά επίπεδα προσανατολισμένων στη σχέση συμπεριφορών σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους και περισσότερο έμπειρους αθλητές, που προτιμούν χαμηλά επίπεδα τέτοιων συμπεριφορών. Σε άλλη έρευνα στην οποία συμμετείχαν αθλήτριες καλαθοσφαίρισης της Πορτογαλίας βρέθηκε ότι οι αθλήτριες ηλικίας 12-15 ετών, εκφράζουν την προτίμηση για δημοκρατική συμπεριφορά και κοινωνική υποστήριξη σε μεγαλύτερο βαθμό από τις μεγαλύτερες συμπαίκτριές τους, ηλικίας 17-29 ετών. Αντίθετα στην ίδια έρευνα, δε σημειώθηκαν διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς την προπόνηση και οδηγίες και τη θετική ανατροφοδότηση (Serpa, 1990). Επίσης, ο Case (1980) και Terry και Howe (1984) δε βρήκαν διαφορές λόγω ηλικίας στην

προτίμηση που δείχνουν οι αγωνιζόμενοι κολεγιακού και σωματειακού επιπέδου για την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή τους.

Πολλές έρευνες έχουν επίσης πραγματοποιηθεί σχετικά με την αθλητική ωριμότητα και την εμπειρία των αθλητών/τριών. Ο Erle (1981) ανέφερε ότι αθλητές με μεγαλύτερη εμπειρία στο άθλημά τους τείνουν έντονα προς την θετική ανατροφοδότηση σε αντίθεση με τους Chelladurai και Carron (1981), που σημείωσαν ότι οι περισσότερο έμπειροι αθλητές προτιμούν μία αυταρχική συμπεριφορά σε συνάρτηση με την κοινωνική υποστήριξη. Ο Terry (1984) υποστήριξε ότι οι αθλητές υψηλού επιπέδου σε σύγκριση με τους αθλητές σωματειακού επιπέδου, εκφράζουν προτίμηση για δημοκρατική συμπεριφορά και κοινωνική υποστήριξη και λιγότερη θετική ανατροφοδότηση. Οι Chelladurai και Carron (1983) μελέτησαν το βαθμό στον οποίο οι προτιμήσεις των αθλητών για προπόνηση και οδηγίες και κοινωνική υποστήριξη αλλάζουν, καθώς αυτοί μεγαλώνουν και ωριμάζουν αθλητικά. Οι εξεταζόμενοι, 262 στον αριθμό, ήταν όλοι αθλητές καλαθοσφαίρισης και χωρίστηκαν σε τέσσερις ηλικιακές κατηγορίες από το γυμνάσιο μέχρι το πανεπιστήμιο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αθλητές καθώς ωριμάζαν, δεν προτιμούσαν τεχνική καθοδήγηση από τον προπονητή σε αντίθεση με την προτίμηση που έδειχναν για κοινωνική υποστήριξη και αυταρχική συμπεριφορά. Στην ίδια κατεύθυνση οι Chelladurai και Saleh (1978) σε μελέτη, που πραγματοποιήθηκε σε αθλητές που φοιτούσαν σε πανεπιστήμια, σημείωσαν ότι οι περισσότερο έμπειροι αθλητές προτιμούν προπόνηση με τεχνική καθοδήγηση και αυταρχική συμπεριφορά από τον προπονητή τους.

1.3.1.3. Ηγεσία και είδος αθλήματος

Οι Chelladurai και Saleh (1978) υποστήριξαν ότι οι αθλητές που συμμετέχουν σε «κλειστά» (αθλήματα που εκτελούνται κάτω από σταθερές περιβαλλοντικές συνθήκες, π.χ. σκοποβολή, τοξοβολία, καταδύσεις) ή σε ομαδικά αθλήματα με υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ τους (καλαθοσφαίριση, πετοσφαίριση, ποδοσφαίριση) επιζητούν περισσότερη προπόνηση και οδηγίες από ότι οι αθλητές «ανοικτών» (αθλήματα που εκτελούνται κάτω από ποικίλες περιβαλλοντικές συνθήκες, π.χ. αθλοπαιδιές, ξιφασκία, υδατοσφαίριση) ή ατομικών αθλημάτων (κολύμβηση, αντισφαίριση). Επίσης, προτιμούν έναν αυταρχικό τύπο προπονητή με έμφαση στην προπόνηση. Στην ίδια κατεύθυνση έρευνες των Terry (1984) και Terry και Howe (1984) ανέφεραν ότι αθλητές ανεξάρτητων αθλημάτων (οι αθλητές δεν έχουν σωματική επαφή) προτιμούν έναν

δημοκρατικό και λιγότερο αυταρχικό τύπο προπονητή από ότι οι αθλητές των σπορ με αλληλεπίδραση. Οι αθλητές ομαδικών αθλημάτων δηλώνουν προτίμηση για προπόνηση και οδηγίες και θετική ανατροφοδότηση συγκριτικά με τους αγωνιζόμενους σε ατομικά αθλήματα (Terry, 1984). Οι αθλητές ατομικών αθλημάτων βρέθηκε ότι προτιμούν πιο δημοκρατική συμπεριφορά από τον προπονητή σε σχέση με εκείνους των ομαδικών αθλημάτων (Kim, Lee, & Lee, 1990). Οι Riemer και Chelladurai (1995) επίσης υποστήριξαν ότι το είδος του αθλήματος καθορίζει την ενδεδειγμένη συμπεριφορά του προπονητή και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αθλητές του ίδιου αθλήματος και διαφορετικών θέσεων παρουσιάζουν διαφορές στην προτιμώμενη ηγετική συμπεριφορά του προπονητή. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές εξέτασαν (α) τις διαφορές μεταξύ επιθετικών και αμυντικών παικτών ποδοσφαίρισης ως προς τις συμπεριφορές που προτιμούσαν και ως προς τις συμπεριφορές που αντιλαμβάνονταν από τον προπονητή και την ικανοποίησή τους από την ηγετική συμπεριφορά και (β) τη σχέση μεταξύ προτιμώμενης και αντιλαμβανόμενης ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή και την ταύτισή τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αμυντικοί προτιμούσαν δημοκρατική συμπεριφορά και κοινωνική υποστήριξη από τον προπονητή, ενώ οι επιθετικοί προτιμούσαν αυταρχική συμπεριφορά. Όταν οι αθλητές εκλάμβαναν την κοινωνική υποστήριξη που επιθυμούσαν από τον προπονητή, ήταν ικανοποιημένοι. Η παροχή τεχνικής καθοδήγησης και θετικής ανατροφοδότησης από τον προπονητή συντελούσε στην αύξηση της ικανοποίησης του αθλητή.

1.3.1.4. Ηγεσία και απόδοση

Προγενέστερες μελέτες στο χώρο του αθλητισμού αναφέρουν ότι συγκεκριμένες συμπεριφορές από την πλευρά του προπονητή σχετίζονται με τη βελτίωση της απόδοσης, ειδικά όταν η πραγματική και η προτιμώμενη συμπεριφορά βρίσκονται σε αρμονία (Chelladurai, 1978; Chelladurai & Carron, 1978). Η ποιοτική αλληλεπίδραση, η επικοινωνία και ο σεβασμός μεταξύ του προπονητή και του αθλητή οδηγούν στην ικανοποίηση του αθλητή και στην αύξηση της απόδοσής του (Cox, 2004). Οι Kenow και Williams (1999) παρατήρησαν ότι η καλή απόδοση θα πρέπει να ακολουθείται από έπαινο και χρήσιμες πληροφορίες για την απόδοση. Από την άλλη πλευρά, οι Weiss και Friedrichs (1986) μελετώντας την επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή στην απόδοση 251 καλαθοσφαιριστών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συχνή κοινωνική υποστήριξη του προπονητή σε μέλη ομαδικών αθλημάτων

συνδέεται με ανεπαρκή αποτελέσματα όσον αφορά στην απόδοση αυτών. Ωστόσο, η αυξανόμενη κοινωνική υποστήριξη δεν προκαλούσε μεγαλύτερη ήττα της ομάδας. Προτείνεται δε, οι ηττημένες ομάδες να δέχονται περισσότερη κοινωνική υποστήριξη από τον προπονητή τους προκειμένου να αισθάνονται παρακινημένες. Σε αντίθεση με την κοινωνική υποστήριξη, η προπόνηση με καθοδήγηση δε βρέθηκε να συνδέεται με τη νίκη ή την ήττα της ομάδας.

1.3.1.5. Ηγεσία και εσωτερική παρακίνηση

Φαίνεται πως, ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων όπως είναι οι έπαινοι ή οι τιμωρίες, επηρεάζουν την εσωτερική παρακίνηση των αθλητών. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες θεωρείται ότι είναι η συμπεριφορά του προπονητή. Για το λόγο αυτό, σημαντικός αριθμός ερευνών επικεντρώθηκε στη συμπεριφορά του προπονητή και τις αλλαγές που αυτή φέρει στην εσωτερική παρακίνηση των αθλητών (Fredrick & Ryan, 1995; Horn, 2002; Vallerand, Deci, & Ryan, 1987). Ενδεικτικά, οι Amorose και Horn (2000) μελετώντας 386 αθλητές/τριες ηλικίας 17-23 ετών από διαφορετικά αθλήματα (κολύμβηση, ποδοσφαίριση, χόκεϊ επί χόρτου, χόκεϊ επί πάγου και πάλη) υποστήριξαν ότι η δημοκρατική συμπεριφορά, η προπόνηση και οδηγίες και η θετική ανατροφοδότηση από τον προπονητή, αυξάνουν την εσωτερική παρακίνηση διότι ενισχύουν την επάρκεια και τον αυτοκαθορισμό. Επίσης, ο προπονητής που χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα αυταρχικής συμπεριφοράς και αδιαφορίας για τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες της ομάδας, και υψηλά επίπεδα σε ενθάρρυνση και πληροφοριακή ανατροφοδότηση, καλλιεργεί ένα περιβάλλον για την ανάπτυξη της εσωτερικής παρακίνησης. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με προγενέστερες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε έφηβους αθλητές (Black & Weiss, 1992; Pelletier & Vallerand, 1985; Vallerand & Pelletier, 1985). Σε μεταγενέστερη έρευνά τους οι Amorose και Horn (2001) σε 72 αθλητές κολύμβησης, στίβου, πυγμαχίας και σόφτμπολ, έδειξαν επίσης ισχυρή σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του προπονητή και της εσωτερικής παρακίνησης των αθλητών. Συγκεκριμένα, όσο συχνότερη ήταν η παροχή τεχνικής καθοδήγησης και όσο λιγότερη έμφαση δίνονταν στην κοινωνική υποστήριξη και στην αυταρχική συμπεριφορά τόσο μεγαλύτερη ήταν η εσωτερική παρακίνηση των αθλητών. Στην ίδια κατεύθυνση οι Hollembeak και Amorose (2005) σε μελέτη που πραγματοποίησαν σε διάφορα αθλήματα (κολύμβηση, καταδύσεις, ποδοσφαίριση, αντισφαίριση, πετοσφαίριση, καλαθοσφαίριση, στίβος, γκολφ, μπέιζμπολ) υποστήριξαν ότι οι παράγοντες της

αυταρχικής και της δημοκρατικής συμπεριφοράς έχουν μεγάλη επίδραση στην εσωτερική παρακίνηση των αθλητών.

1.4. Όργανα μέτρησης της ηγεσίας και του coaching στον αθλητισμό

Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Ηγετικής Συμπεριφοράς (Leader Behavior Description Questionnaire; LBDQ; Hemphill & Coons, 1957). Το ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Ηγετικής Συμπεριφοράς αποτελείται από 130 ερωτήματα-θέματα με 4 παράγοντες σχετικούς με την ηγετική συμπεριφορά: σεβασμός προς τα αισθήματα ή την κατάσταση, δομή, παραγωγή και ευαισθησία.

Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Συμπεριφοράς του Προπονητή (Coach Behavior Description Questionnaire; CBDQ; Danielson, Zelhart & Drake, 1975), ειδικά σχεδιασμένο για τον αθλητισμό. Το ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Συμπεριφοράς του Προπονητή αποτελείται από 140 ερωτήματα-θέματα με 8 παράγοντες σχετικούς με τη συμπεριφορά του προπονητή: αγωνιστική προπόνηση, δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων, διαπροσωπική ομαδική λειτουργία, κοινωνικές σχέσεις, εκπροσώπηση ομάδας, οργανωμένη επικοινωνία, αναγνώριση και γενική ενεργοποίηση.

Σύστημα Μέτρησης της Προπονητικής Συμπεριφοράς (Coaching Behavior Assessment System; CBAS; Smith, Smoll & Hunt, 1977). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για τον καθορισμό και την ανάλυση των συμπεριφορών των προπονητών και ειδικότερα για την κατάρτιση, επανεκτίμηση και βελτίωση αυτών, προκειμένου να μελετηθούν οι επιδράσεις που σημειώνονται στην ικανοποίηση των αθλητών. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 8 είδη αντιδραστικής συμπεριφοράς και 4 είδη αυθόρμητης συμπεριφοράς.

Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό (Leadership Scale for Sports; LSS; Chelladurai & Carron, 1981; Chelladurai & Saleh, 1978, 1980; Αγγελονίδης, 1995; Αγγελονίδης, Ζέρβας, Κάκκος, & Ψυχουντάκη, 1996).

Η συγκεκριμένη Κλίμακα χρησιμοποιείται για να εξετάσει την ηγετική συμπεριφορά σε μία ποικιλία από αθλήματα και συγκεκριμένα: την προτιμώμενη από τους αθλητές συμπεριφορά του

προπονητή, την αντιλαμβανόμενη από τους αθλητές ηγετική συμπεριφορά του προπονητή τους και την αντίληψη των προπονητών όσον αφορά στη δική τους ηγετική συμπεριφορά. Περιλαμβάνει 40 θέματα-ερωτήματα, 3 εκδόσεις και αποτελείται από πέντε παράγοντες οι οποίοι ερμηνεύουν την ηγετική συμπεριφορά των προπονητών: προπόνηση και οδηγίες, δημοκρατική συμπεριφορά, αυταρχική συμπεριφορά, κοινωνική υποστήριξη και θετική ανατροφοδότηση. Οι εξεταζόμενοι απαντούν κάθε θέμα-ερώτημα χρησιμοποιώντας μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Η Κλίμακα περιλαμβάνει τρεις εκδόσεις, δύο για τους αθλητές και μία για τους προπονητές. Από τους αθλητές συμπληρώνονται: η έκδοση που αναφέρεται στον "Προτιμώμενο τύπο ηγέτη" και η έκδοση που αναφέρεται στον "Αντιλαμβανόμενο τύπο ηγέτη". Οι προπονητές συμπληρώνουν την έκδοση που αναφέρεται στον "Αντιλαμβανόμενο τύπο ηγέτη-προπονητή", σχετικά με το πώς οι ίδιοι χαρακτηρίζουν τον εαυτό τους.

Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιηθεί η κλίμακα LSS.

Αναθεωρημένη Κλίμακα Ηγεσίας στον Αθλητισμό (Revised Leadership Scale for Sports; RLSS; Zhang, Jensen, & Mann, 1997). Η συγκεκριμένη Κλίμακα αποτελείται από 60 ερωτήματα-θέματα που μετρούν έξι συμπεριφορές: προπόνηση και οδηγίες, δημοκρατική συμπεριφορά, αυταρχική συμπεριφορά, κοινωνική υποστήριξη, θετική ανατροφοδότηση και συμπεριφορά θεώρησης της κατάστασης.

Κεφάλαιο 2°. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Coaching

2.1 Ανάλυση, Ορισμοί και Διάφορες Θεωρίες

Το δηλώνει η ετυμολογία της λέξης. Να λειτουργεί κάποιος με αρκετό συναίσθημα, να λειτουργεί συναισθηματικά. Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν ανυψώνει τις πνευματικές ικανότητες του ανθρώπου αλλά δίνει έμφαση στη νοημοσύνη των συναισθημάτων μας. Αυτή είναι πολύ πιο σημαντική από τη ψυχρή νοημοσύνη της σκέψης και της λογικής και τα άτομα λειτουργούν κυρίως με βάση το συναίσθημα. Αρκετοί μελετητές και φιλόσοφοι έχουν ασχοληθεί επανειλημμένα και έχουν διατυπώσει αρκετές ενδιαφέρουσες και περίφημες απόψεις σχετικά με τη λειτουργία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις μελέτες του Dr. Gabi Hoffbauer, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ψηλού βαθμού ικανότητα που όταν τη χρησιμοποιεί ο καθένας μπορεί να έχει επιτυχία στην επαγγελματική του ζωή, στην προσωπική του ζωή, σε ενδιαφέρουσες στερεές κοινωνικές επαφές και γενικά να ευημερεί σε όλους τους τομείς της ζωής του. Η έννοια αυτή κατέχει υψηλή θέση στο χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, καθώς τα τελευταία χρόνια ένας μεγάλος αριθμός επαγγελματιών ασχολείται με την έννοια και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα συγκεκριμένα στοιχεία που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000).

Γνώση των συναισθημάτων μας. Είναι καλό να γνωρίζουμε στοιχεία της προσωπικότητας μας και να οργανώνουμε την αντίδρασή μας. Όταν γνωρίζουμε τα συναισθήματα μας, σίγουρα αυτό μας δίνει δύναμη να ανακαλύψουμε πόσα μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε τη ζωή μας.

Έλεγχος των συναισθημάτων μας. Το να χειρίζεται κάποιος τα συναισθήματα του και να τα χρησιμοποιεί με επωφελή τρόπο σίγουρα θα οδηγηθεί στην επιτυχία. Το κύριο μας μέλημα είναι να μην υποκύπτουμε σε αρνητικά συναισθήματα και να μπορούμε να λυτρωνόμαστε από φόβους, καταθλιπτικές διαθέσεις, εκνευρισμούς και άλλα παρόμοια πράγματα. Να μπορούμε να τα διώχνουμε και να μην τα αφήνουμε να μας κυριεύουν, ή να μας γίνονται εμμονές.

Κίνητρα. Τα άτομα που λειτουργούν με τη συναισθηματική νοημοσύνη ανακαλύπτουν κίνητρα για τον εαυτό τους και προετοιμάζονται για νέες επιδόσεις, έχουν επίσης τον ενθουσιασμό για καινούριες καταστάσεις ιδιαίτερα όταν προκύπτουν απρόσμενες δυσκολίες. Όποιος μπορεί να

συνεχίζει παρά τις απογοητεύσεις και τις διαψεύσεις των προσδοκιών του, αυτός θα έχει το μεγαλύτερο κέρδος και δεν το βάζει κάτω με τη μεγαλύτερη δυσκολία.

Κατανόηση. Για να μπορέσουμε να έχουμε μια πετυχημένη και ικανοποιητική ζωή ιδιαίτερα στο χώρο της εργασίας πρέπει να κατανοούμε τα πιστεύω και τα συναισθήματα των άλλων. Αυτό μας κάνει ικανούς να μπούμε στη θέση τους και να χτίσουμε μια καλή σχέση μαζί τους. Κατανοώντας καλύτερα τι κάνουν οι άλλοι και γιατί το κάνουν, διευκολύνουμε και πετυχαίνουμε την επαφή μαζί τους.

Ικανότητα χειρισμού των σχέσεων. Η ικανότητα να δημιουργούμε τις σχέσεις αλλά και να τις διατηρούμε μέσα στο χρόνο διευκολύνει τη συναναστροφή με άλλους ανθρώπους αποτελεί προϋπόθεση για μια καλή ηγετική προσωπικότητα και συμβάλλει στη δημιουργία ομάδων για αποτελεσματική εργασία. Σημαντική είναι επίσης η ενίσχυση της κριτικής ικανότητας και η εκπαίδευση στην επικοινωνιακή αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Προϋπόθεση για αυτό αποτελεί η αξιολογική ικανότητα επικοινωνίας, την οποία μπορεί κανείς να εξασκήσει. Γενικά, είναι αναγκαίο να ακούμε με προσοχή τους άλλους και να έχουμε την ικανότητα να εκφραζόμαστε καθαρά και κατανοητά. Αυτά τα δύο προσόντα μπορούμε να τα αποκτήσουμε και με εκπαίδευση (Morand, 2001).

2.2 Η θεωρία Mayer και Salovey για τη Συναισθηματική νοημοσύνη

Οι Mayer και Salovey όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να αξιολογεί και να διακρίνει συναισθήματα, τα οποία αφορούν το ίδιο αλλά και τους ανθρώπους γύρω του. Μπορεί να κατανοεί τα συναισθήματα του και να τα ρυθμίζει, έτσι ώστε να προάγει τη συναισθηματική του ανάπτυξη. Η θεωρία τους αποτελείται από τέσσερις κλάδους:

❖ Αντίληψη, αξιολόγηση και έκφραση συναισθημάτων. Περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Επίσης, σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αξιολογεί τα συναισθήματα του αλλά και να τα εκφράζει με ακρίβεια.

- ❖ Κατανόηση των συναισθημάτων από την πλευρά του ατόμου
- ❖ Ανάλυση συναισθημάτων
- ❖ Ρύθμιση συναισθημάτων για την προαγωγή της συναισθηματικής ανάπτυξης

Οι Mayer και Salovey ήταν οι πρώτοι που εισήγαγαν επίσημα τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, θεωρώντας ότι μπορεί να συμβάλει στην επιτυχημένη διευθέτηση προσωπικών και επαγγελματικών ζητημάτων. Διέκριναν τρεις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με το συγκεκριμένο όρο:

- ❖ Εμπάθεια. Αναφέρεται στην ευαισθησία του ατόμου απέναντι στα συναισθήματα των γύρω του.
- ❖ Αυτοεπίγνωση. Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση και κατά συνέπεια στη δυνατότητα του να ελέγχει μη λεκτικές συμπεριφορές, τόσο δικές του όσο και των άλλων.
- ❖ Αυτορρύθμιση. Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα εσωτερικά του συναισθήματα και να παράγει θετική ενέργεια στους σημαντικούς τομείς της ζωής του. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να προάγει τη δημιουργικότητα, τις κοινωνικές του σχέσεις και να διατηρεί τα κίνητρά του.

“ Νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα έτσι ώστε να αναγνωρίζει και να ρυθμίζει τις συναισθηματικές του αντιδράσεις” (SALOVEY, MAYER, 1990)

2.3 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας.

Η νοημοσύνη είναι μπορεί να πει κάποιος ένα από τα πιο σημαντικά αντικείμενα μελέτης της ψυχολογίας των ατομικών επιπτώσεων στην Οργανωσιακή Ψυχολογία- Συμπεριφορά και διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Παρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη διαφορετικά Emotional Intelligence δεν έχει και πολλά χρόνια ιστορίας και μελέτης, έχει όμως αρκετό ενδιαφέρον από την επιστημονική κοινότητα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι έχει άμεση σχέση με την ηγεσία- leadership, την οποία θα αναπτύξουμε παρακάτω. Ιδιαίτερα ο Daniel Goleman δίνει πολύ μεγάλη σημασία στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης για την αποτελεσματική ηγεσία στους οργανισμούς. Το βιβλίο του «what makes a leader» έχει ως θέμα τη μεγάλη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναμφισβήτητα :

- ❖ Οδηγεί τους υπαλλήλους σε κοινά πιστεύω για την επίτευξη στόχων
- ❖ Καθοδηγεί σε ανάληψη καθηκόντων και συμπεριφορών
- ❖ Καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, το ζήλο, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνεργασία
- ❖ Αναπτύσσει την ταυτότητα του οργανισμού
- ❖ Αναπτύσσει την εργασιακή ικανοποίηση
- ❖ Προβλέπει την εργασιακή απόδοση
- ❖ Βοηθά στην καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους
- ❖ Ενισχύει την ομαδική εργασία και την επιχειρηματικότητα

Ακολούθως μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι στους χώρους εργασίας ο συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος είναι και επιτυχημένος και αυτό δεν αφορά μόνο τον ηγέτη αλλά και τους υφιστάμενους του. Με βάση όσα διατύπωσε ο Daniel Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη μας καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε, ενώ η συναισθηματική μας ικανότητα, δείχνει πόσες από αυτές τις δυνατότητες έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες μέσα στην εργασία.

Τα άτομα στους χώρους εργασίας μπορεί να διαθέτουν ένα ικανοποιητικό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, τον οποίο όμως να μην μπορούν να αξιοποιήσουν, άρα αυτό σημαίνει ότι δεν μεταφράζεται σε εργασιακή ικανότητα. Ως παράδειγμα μπορεί κανείς να διαθέτει ενσυναίσθηση όμως να μην μπορεί να την αξιοποιήσει για την καλή εξυπηρέτηση των πελατών του. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν έχει καλλιεργήσει την ικανότητα αυτή είτε δεν έχει

μάθει τις ικανότητες που βασίζονται στην ενσυναίσθηση. Ευτυχές είναι όμως το γεγονός ότι η αξιοποίηση μιας δυνατότητας, ώστε να καταστεί ικανότητα, είναι εφικτή.

Οι άνθρωποι, είναι πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους, άρα κατά συνέπεια κανένας η συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα δεν ταυτίζεται με κάποιου άλλου. Κανείς από εμάς δεν είναι τέλειος σε όλα. Αναπόφευκτα έχουμε ένα προφίλ ισχυρών και αδύνατων σημείων, τα οποία μας καθιστούν μοναδικούς, με ιδιαίτερα ταλέντα, αδυναμίες και χαρακτήρα με αντίκτυπο τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική μας ζωή.

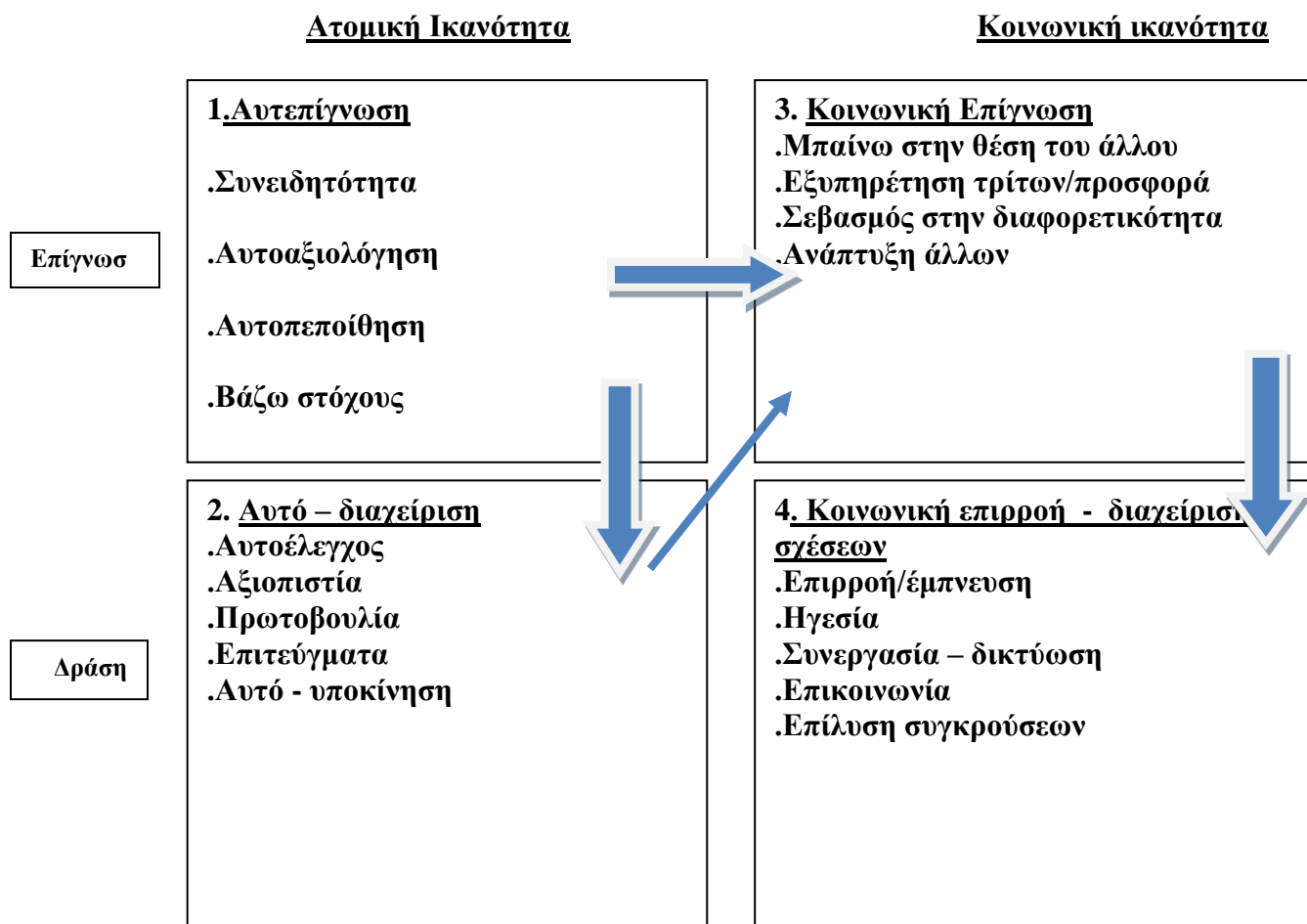
Συνοψίζοντας τα συστατικά για μια διακεκριμένη επίδοση στον εργασιακό χώρο, αυτά αφορούν τις συναισθηματικές ικανότητες, οι οποίες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται σε πέντε διαστάσεις, οι οποίες συνολικά περιλαμβάνουν εικοσιπέντε συναισθηματικές ικανότητες. Τα συστατικά για τη διακεκριμένη επίδοση απαιτούν να είμαστε δυνατοί μόνο σε μερικές από αυτές τις ικανότητες ενώ τα ισχυρά μας σημεία πρέπει να είναι μοιρασμένα στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από αυτά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πολλά μονοπάτια που οδηγούν στη υπεροχή. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα αντικατοπτρίζεται το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων με βάση τον Daniel Goleman

2.4.Οι απόψεις και μελέτες του Daniel Goleman για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

«Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του»

Αυτό τον ορισμό διατύπωσε ο Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Αναπτύσσοντας ο Goleman διαχώρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη σε τέσσερα μέρη, ενώ προηγουμένως το μοντέλο παρουσίαζε πέντε βασικούς τομείς. Τελικά ο Goleman το απλοποίησε σε τέσσερις. Αυτοί είναι: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων. Στη συνέχεια αναπτύσσονται αναλυτικά.



Αυτοεπίγνωση

Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση: η κατανόηση που διαθέτει ένα άτομο για τα συναισθήματα τις ικανότητες και τις δεξιότητες του, ως επίσης για τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρα του. Ο άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστής και μπορεί να έχει ισορροπία στη ζωή του, μπορεί να γνωρίζει κάθε φορά που κατευθύνεται και για ποιο λόγο. Μπορούμε να πούμε ότι θέτει ειλικρινείς και ξεκάθαρους στόχους και μπορεί να τους πραγματοποιεί. Το πιο σημαντικό όμως χαρακτηριστικό της αυτεπίγνωσης είναι η τάση του αυτοστοχασμού και της περισυλλογής. Επίσης, το άτομο διακρίνεται από ακριβή αξιολόγηση. Μπορεί να γνωρίζει τις αδυναμίες και τα δυνατά του στοιχεία και από αυτοπεποίθηση. Είναι η σταθερή αίσθηση που έχει το άτομο για την αξία και τις δυνατότητες του.

Αυτοδιαχείριση

Αυτοέλεγχος: η ικανότητα ενός ατόμου για αυτοέλεγχο, πηγάζει από την αυτοεπίγνωση. Εάν κάποιος δε γνωρίζει τα συναισθήματά του, δε μπορεί να προχωρήσει και στην προώθηση ή συγκράτηση τους ανάλογα με την περίσταση. Ο αυτοέλεγχος συγκεκριμένα, αφορά τη δυνατότητα διατήρησης ψυχραιμίας και ενθουσιασμού παράλληλα με την καταστολή βίαιων και αρνητικών συναισθημάτων.

Διαφάνεια: η αξιοπιστία, τιμιότητα και ακεραιότητα ενός ατόμου.

Προσαρμοστικότητα: η δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.

Επίτευξη: το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου.

Πρωτοβουλία: η ετοιμότητα για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.

Αισιοδοξία: η ικανότητα να βλέπουμε τη θετική πλευρά των πραγμάτων και να παλεύουμε για την πραγματοποίηση των στόχων μας.

Κοινωνική επίγνωση

Είναι μεγάλο προσόν για τον άνθρωπο είναι η κοινωνική επίγνωση, αφού αντιλαμβάνεται και κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και δείχνει με τον τρόπο του το ενδιαφέρον και τις ανησυχίες του. Έχει επίσης οργανωτική επίγνωση, δηλαδή ετοιμότητα για αντίληψη άμεσων ζητημάτων. Τέλος, το άτομο αναγνωρίζει και καλύπτει τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών.

Διαχείριση σχέσεων

Το άτομο είναι προικισμένο με έμπνευση, επιρροή, είναι καταλύτης αλλαγών, μπορεί να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, να οικοδομεί δεσμούς και να συνεργάζεται για το κοινό καλό.

2.5 Το μοντέλο του Goleman για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Ο Daniel Goleman με τη διπλή ιδιότητα του ψυχολόγου και του δημοσιογράφου διατύπωσε τα εξής: οι άνθρωποι, οι οποίοι έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να γίνουν πιο επιτυχημένοι στη ζωή τους από αυτούς, οι οποίοι ασχέτως με το κλασσικό δείκτη

ευφυΐας τους IQ διαθέτουν ήπιας μορφής συναισθηματική νοημοσύνη. Αναφέρει επίσης ότι με τις ικανότητες κάποιος βρίσκει δουλειά, ενώ με τη συναισθηματική νοημοσύνη προάγεται.

Η Συναισθηματική νοημοσύνη έχει πέντε διαστάσεις, στοιχεία:

1. Την αυτοεπίγνωση
2. Την αυτορρύθμιση
3. Τα κίνητρα συμπεριφοράς
4. Την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους
5. Την ενσυναίσθηση

Η Συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από δύο κατηγορίες ικανοτήτων, την ατομική ικανότητα (ενδοψυχική) και την κοινωνική ικανότητα (διαπροσωπική).

- ❖ Ενδοψυχική : Αυτεπίγνωση-Ατομική Διαχείριση
- ❖ Διαπροσωπική: Κοινωνική Επίγνωση-Διαχείριση Σχέσεων

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη όπως την αντιλαμβανόμαστε αναπτύσσεται μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής μας και επηρεάζεται θετικά από την εμπειρία και την εκπαίδευση. Κυριότερα ο μεγαλύτερος ρυθμός της ανάπτυξης της παρατηρείται στα πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου.

Το μοντέλο του Goleman έχει χρησιμοποιηθεί πάρα πολύ στο χώρο των επιχειρήσεων, αφού η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχία και εξέλιξη στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Μπορεί όμως να αναπτυχθεί και με ποιο τρόπο;

Πολλοί επιστήμονες έχουν την άποψη ότι υπάρχει μια γενετική επίδραση σε κάποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά οι επιρροές προερχόμενες από το περιβάλλον μάλλον φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή.

Η συμπεριφορά του ατόμου έχει ισχυρές νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο. Με αυτό τον τρόπο για να αντικατασταθούν από άλλες πιο αποτελεσματικές, το άτομο πρέπει πρώτα να ξεμάθει και μετά να μάθει από την αρχή κάτι καινούριο.

Η παρακίνηση, η συνεχής εξάσκηση, η αφοσίωση και η δέσμευση είναι σημαντικά συστατικά για να προωθήσουν το άτομο προς την επίτευξη και την επιτυχία. Η κατανόηση του πόσο

σπουδαία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και η διδασκαλία των δεξιοτήτων είναι το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα της ανάπτυξης. Στη συνέχεια μια εξατομικευμένη προσέγγιση, παρακολούθηση και συζήτηση με έναν καθοδηγητή θεωρείται η πιο αποτελεσματική πρακτική στην πορεία προς την αλλαγή. Σε αυτό το σημείο και με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια αρκετά προκλητική προοπτική, η οποία εξασφαλίζει επαγγελματική επιτυχία αλλά και μια καλύτερη και ουσιαστικότερη σχέση με τον εαυτό μας, καθώς προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση. Ερευνώντας, μελετώντας και καταλήγοντας στην ουσιαστική αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης καταλήγουμε στην επιτυχία (Davies, Stankov & Roberts, 1998).

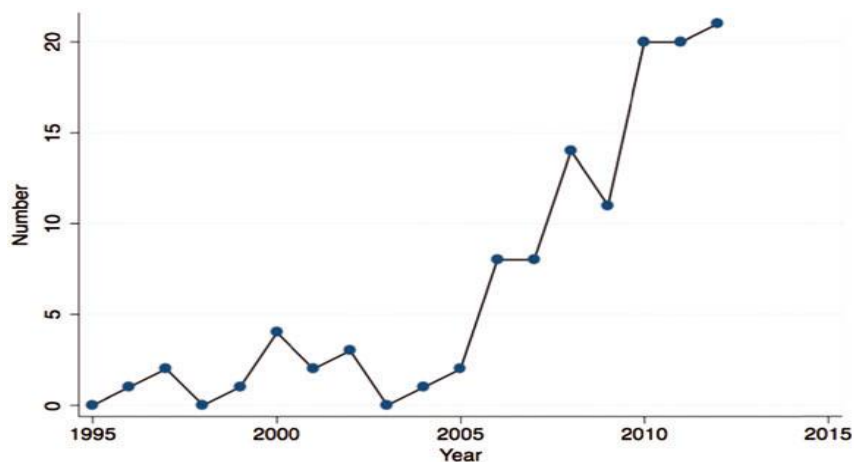
Αναλύοντας τη θεωρία της ηγεσίας πολλοί σοφοί μελετητές κατέληξαν σε τρεις ομάδες θεωριών. Οι θεωρίες που διατυπώνουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, χαρακτηριστικά τα οποία έχουν να κάνουν με τη προσωπικότητα του ηγέτη. Τα πνευματικά, κοινωνικά και σωματικά χαρακτηριστικά:

- ❖ Οι θεωρίες στις οποίες συγκεκριμένοι παράγοντες επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί.
- ❖ Οι θεωρίες όπου οι υφιστάμενοι ή οπαδοί επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας παρά τον ηγέτη (Κάντας, 2000).

2.6. Θεωρίες Παρακίνησης Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

Τα τελευταία είκοσι χρόνια το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών για τη θεωρία παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, έχει αναπτυχθεί, κάτι το οποίο φαίνεται και από τον αριθμό των άρθρων που δημοσιεύονται ετησίως. Το γράφημα 1 δείχνει την αύξηση των άρθρων που δημοσιεύονται με τη φράση “παρακίνηση στο δημόσιο τομέα” στο τίτλο τους.

Διάγραμμα 2.1. Κλιμάκωση Δημοσιεύσεων με θέμα την παρακίνηση στο δημόσιο



(Bozeman & Xuhong, 2014)

Ένας από τους πρώτους ορισμούς που δόθηκε για την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, ήταν από τους Perry και Wise (1990), οι οποίοι την όρισαν ως “η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς”. Η πρώτη βιβλιογραφία γύρω από την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, εστιαζόταν κυρίως στις διαφορές των υπαλλήλων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στο θέμα της ανταμοιβής και της εργασιακής νοοτροπίας. Οι πρώτες μελέτες, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα, εκτιμούν περισσότερο από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους το γεγονός ότι προσφέρουν δημόσιες υπηρεσίες, δίνουν μικρότερη έμφαση σε οικονομικά κίνητρα και μεγαλύτερη στην ασφάλεια και την σταθερότητα που τους προσφέρει η δουλειά τους (Crewson, 1997; Houston, 2000). Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από μία ισχυρή επιθυμία να υπηρετήσουν το κοινό καλό (Perry & Wise, 1990) και να επιτύχουν κοινωνική δικαιοσύνη, κάτι

το οποίο δεν διαφαίνεται στους αντίστοιχους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (Naff & Crum, 1999). Οι περισσότερες μελέτες επίσης, έχουν καταλήξει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται κυρίως εσωτερικά (με εγγενή κίνητρα) όπως το περιεχόμενο της εργασίας, η αναγνώριση που λαμβάνουν, η προσωπική εξέλιξη, η αυτονομία και η ευκαιρία να μάθουν περισσότερα πράγματα (Houston, 2000; Karl & Sutton, 1998; Khojasteh, 1993). Σχετικά με τα αρνητικά στερεότυπα για τους “τεμπέληδες γραφειοκράτες” τα δεδομένα δεν είναι με το μέρος τους, καθώς οι περισσότερες έρευνες δείχνουν ότι οι διευθυντές του δημοσίου τομέα, έχουν μικρότερη εταιρική υπευθυνότητα και είναι λιγότερο πρόθυμοι να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη του αποτελέσματος (Moon, 2000).

Κάποιοι μελετητές, συνδέουν την υποκίνηση στο δημόσιο τομέα με αλτρουιστικά κίνητρα (Brænder & Andersen, 2013; Brewer, et al., 2012) με προτιμήσεις που σχετίζονται με το είδος της εργασίας (Brewer, et al., 2012) ή με θετική κοινωνική συμπεριφορά (Andersen και άλλοι, 2013). Μερικές εννοιολογήσεις εστιάζονται στην ατομική προδιάθεση, ενώ άλλες δίνουν βάρος σε θεσμικούς και ηθικούς παράγοντες, που σχηματίζουν τη θεωρία παρακίνησης στο δημόσιο τομέα (Houston, 2006).

Η θεωρία παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τους περισσότερους μελετητές, εμπεριέχει πολλές μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν τις κατηγορίες κινήτρων και για αυτό είναι δύσκολο να σχηματισθεί ένα σταθερό θεωρητικό πλαίσιο και εξίσου δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν οι μετρήσεις. Οι Perry και Wise (1990), πρότειναν τρεις τύπους κινήτρων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων: ορθολογικά κίνητρα που σχετίζονται με την τάση του υπαλλήλου να μεγιστοποιήσει την ωφέλεια του μέσα από την εργασία του στον οργανισμό, τα συναισθηματικά κίνητρα που περιλαμβάνουν τον αλτρουισμό, τη διάθεση να βοηθήσει άλλα άτομα και να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο και τέλος τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα και περιλαμβάνουν το καθήκον και την υποχρέωση να προσφέρει στη δημόσια υπηρεσία. Ο Perry (1996), αργότερα ανέπτυξε μία μέτρηση της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα με εικοσιτέσσερα (24) στοιχεία και τέσσερις διαστάσεις: έλξη από τη χάραξη δημόσια πολιτικής, δέσμευση να υπηρετείς το δημόσιο συμφέρον, ευσπλαχνία και αυτοθυσία. Το 2010 οι Kim και Vandenberg (2010), τροποποίησαν το μοντέλο του Perry για να ταιριάζει περισσότερο σε πρακτικές εφαρμογές ανά τον κόσμο. Εκτός από την αυτοθυσία ως θεμελιώδη έννοια που αντιπροσωπεύει τον αλτρουισμό και τη θετική κοινωνική συμπεριφορά της θεωρίας παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, πρότειναν και άλλες τρεις μεταβλητές: έλξη για τη συμμετοχή

στα κοινά, δέσμευση για δημόσιες αξίες και συμπόνια, τα οποία αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα χρηστικά-πρακτικά, αξιακά και συναισθηματικά κίνητρα.

Άλλες έρευνες, έδειξαν ότι τα επαγγέλματα μπορούν να κατασκευαστούν – σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο που να ενισχύουν τη θετική κοινωνική συμπεριφορά, μία έννοια που σχετίζεται με τη θεωρία παρακίνησης στο δημόσιο τομέα (Grant, 2007). Οι Grant και Sumanth (2009), με βάση την έρευνά τους, παρουσίασαν ότι ο αντίκτυπος του επαγγέλματος στις υπηρεσίες του παραλήπτη, καθώς και η αλληλεπίδραση του επαγγέλματος με τον παραλήπτη, διευκολύνει τη σχέση μεταξύ της θεωρίας παρακίνησης (PSM) και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η επιρροή του επαγγέλματος, μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τη συχνότητα (πόσες φορές επηρεάζει η δουλειά θετικά τους πολίτες), την ένταση (η διάρκεια και ο βαθμός που επηρεάζονται θετικά οι πολίτες από την υπηρεσία που τους προσφέρει ο εργαζόμενος) και τέλος από την έκταση (πόσοι πολίτες δυνητικά μπορούν να επηρεαστούν). Συμπερασματικά, όταν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναπτύσσουν καλή σχέση με τον πολίτη και αντιλαμβάνονται το θετικό αντίκτυπο του επαγγέλματός τους στις υπηρεσίες που λαμβάνει ο πολίτης, αυτό λειτουργεί ως κίνητρο, ενισχύει την παρακίνηση των υπαλλήλων και την επαγγελματική ικανοποίηση (Grant, 2007). Η αποτελεσματική επικοινωνία, προσφέρει στους εργαζόμενους την δυνατότητα να αντιλαμβάνονται άμεσα τον αντίκτυπο που έχουν οι πράξεις τους στους πολίτες και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τους ικανοποιήσουν, το οποίο μπορεί να τους βοηθήσει να αναπτύξουν ισχυρή συναισθηματική δέσμευση προς το κοινωνικό σύνολο (Parker & Axtell, 2001).

Κεφάλαιο 3^ο. Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να καταγράψει τις συμπεριφορές των προπονητών προς τους αθλητές και να μετρήσει τα αποτελέσματα που έχει το coaching στους αθλητές.

Για τη μέτρηση των συμπεριφορών χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των 40 ερωτήσεων της Leadership Sport Scale - LSS όπως αναλύθηκε προηγουμένως στο θεωρητικό μέρος της εργασίας και για τα αποτελέσματα του coaching συγκεκριμένες μεταβλητές που αναφέρονται σε όλη την έκταση της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Για τη συγκέντρωση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, που επισυνάπτεται στο παράρτημα και έγινε πρωτογενής έρευνα με δείγμα 50 προπονητές – coach σε αθλήματα όπως το ποδόσφαιρο, το τένις, την υδατοσφαίριση και βόλεϊ και τη ρυθμική γυμναστική.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με δείκτες περιγραφικής στατιστικής με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS V.20 και συγκεκριμένα με κατανομές συχνοτήτων με βάση την κλίμακα Likert από το 1-5.

Περιορισμός της έρευνας είναι το μικρό μέγεθος του δείγματος ανά ειδικότητα προπονητή και το γεγονός ότι αυτό προέρχονταν μόνο από το νομό Αττικής, η οποία κρίθηκε ως αντιπροσωπευτική για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Επίσης το γεγονός ότι δεν συμπεριλήφθηκαν άλλα αθλήματα όπως το μπάσκετ, η κολύμβηση, η άρση βαρών κ.λπ. Κάτι που έχει ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί σε μελλοντική έρευνα.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με τυχαία σωματοποιημένη δειγματοληψία ώστε να υπάρχουν εκπρόσωποι για όλα τα αγωνίσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 4^ο. Αποτελέσματα Έρευνας

Η παράθεση των αποτελεσμάτων ακολουθεί την ίδια δομή με αυτή του ερωτηματολογίου και αρχικά εμφανίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των προπονητών, στη συνέχεια τα αποτελέσματα της προπονητικής και τέλος οι πρακτικές που ακολουθούν οι προπονητές στα συγκεκριμένα αγωνίσματα.

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	35	70,0	71,4	71,4
	ΓΥΝΑΙΚΑ	14	28,0	28,6	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MEXPI 35	11	22,0	22,0	22,0
	36-45	15	30,0	30,0	52,0
	46-55	21	42,0	42,0	94,0
	56 ΚΑΙ ΑΝΩ	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΓΓΑΜΟΣ	27	54,0	54,0	54,0
	ΑΓΑΜΟΣ	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΩΣ COACH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΧΡΙ 5	11	22,0	22,4	22,4
	6 - 12	14	28,0	28,6	51,0
	12 ΚΑΙ ΑΝΩ	24	48,0	49,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100,0		

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΥΚΕΙΟ	14	28,0	28,0	28,0
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	27	54,0	54,0	82,0
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	6	12,0	12,0	94,0
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΤΕΦΑΑ	28	56,0	56,0	56,0
	ΓΓΑ	9	18,0	18,0	74,0
	ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ	1	2,0	2,0	76,0
	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟΣ	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	48	96,0	96,0	96,0
	ΟΧΙ	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΤΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,0	2,1	2,1
	5,00	3	6,0	6,3	8,3
	7,00	1	2,0	2,1	10,4
	8,00	3	6,0	6,3	16,7
	9,00	1	2,0	2,1	18,8
	10,00	4	8,0	8,3	27,1
	11,00	1	2,0	2,1	29,2
	12,00	4	8,0	8,3	37,5
	14,00	1	2,0	2,1	39,6
	15,00	8	16,0	16,7	56,3

	16,00	2	4,0	4,2	60,4
	17,00	2	4,0	4,2	64,6
	18,00	4	8,0	8,3	72,9
	20,00	6	12,0	12,5	85,4
	22,00	2	4,0	4,2	89,6
	25,00	1	2,0	2,1	91,7
	27,00	2	4,0	4,2	95,8
	35,00	2	4,0	4,2	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΘΝΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	9	18,0	18,8	18,8
	ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	20	40,0	41,7	60,4
	ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	19	38,0	39,6	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	43	86,0	86,0	86,0
	ΟΧΙ	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΘΛΗΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BASKETBALL	16	32,0	32,0	32,0
	VOLLEY	12	24,0	24,0	56,0
	HANDBALL	7	14,0	14,0	70,0
	TENNIS	2	4,0	4,0	74,0
	WATERPOLO	2	4,0	4,0	78,0
	TRACK	4	8,0	8,0	86,0
	FOOTBALL	6	12,0	12,0	98,0
	RHYTHMIC GYMNASTICS	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΗΑΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9,00	1	2,0	2,0	2,0
	10,00	5	10,0	10,2	12,2
	11,00	2	4,0	4,1	16,3
	12,00	2	4,0	4,1	20,4
	14,00	3	6,0	6,1	26,5
	15,00	3	6,0	6,1	32,7
	16,00	1	2,0	2,0	34,7
	17,00	10	20,0	20,4	55,1
	18,00	1	2,0	2,0	57,1
	19,00	2	4,0	4,1	61,2
	20,00	2	4,0	4,1	65,3
	21,00	1	2,0	2,0	67,3
	23,00	3	6,0	6,1	73,5
	24,00	2	4,0	4,1	77,6

	25,00	5	10,0	10,2	87,8
	26,00	1	2,0	2,0	89,8
	27,00	1	2,0	2,0	91,8
	28,00	1	2,0	2,0	93,9
	35,00	2	4,0	4,1	98,0
	36,00	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	29	58,0	58,0	58,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΧΡΟΝΙΑ ΑΘΛΗΤΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	8,0	8,2	8,2
	2,00	10	20,0	20,4	28,6
	3,00	9	18,0	18,4	46,9
	4,00	3	6,0	6,1	53,1
	5,00	6	12,0	12,2	65,3
	6,00	5	10,0	10,2	75,5
	7,00	4	8,0	8,2	83,7
	8,00	3	6,0	6,1	89,8
	10,00	3	6,0	6,1	95,9
	12,00	2	4,0	4,1	100,0

Total	49	98,0	100,0
Missing System	1	2,0	
Total	50	100,0	

ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΕΘΝΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	8	16,0	16,0	16,0
ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	9	18,0	18,0	34,0
ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	6	12,0	12,0	46,0
ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΗΛΙΚΙΕΣ	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΔΙΝΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΤΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	10,0
ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	14	28,0	28,0	38,0
ΣΥΜΦΩΝΩ	19	38,0	38,0	76,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΕΙΝΑΙ ΕΝΗΜΕΡΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,0	6,0	6,0
ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	10	20,0	20,0	26,0
ΣΥΜΦΩΝΩ	25	50,0	50,0	76,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΝΗΜΕΡΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,0	22,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	24	48,0	48,0	70,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΝΗΜΕΡΟΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟΝ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,1	4,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	12,0	12,2	16,3
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,4	38,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	22	44,0	44,9	83,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	16,0	16,3	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΜΙΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	15	30,0	30,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	36,0	36,0	78,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΥΣΚΟΛΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	8	16,0	16,0	18,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	20	40,0	40,0	58,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	13	26,0	26,0	84,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΘΛΗΤΕΣ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	10,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	32,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	20	40,0	40,0	72,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΈΧΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	10,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	10	20,0	20,0	30,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	19	38,0	38,0	68,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΚΕΦΤΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΟΤΑΝ ΠΑΙΡΝΕΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	12,0	12,0	18,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	17	34,0	34,0	52,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	84,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΗΓΗΘΕΙ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΘΛΗΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,1	6,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,3	20,4
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	13	26,0	26,5	46,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,7	79,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	20,0	20,4	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100,0		

ΈΧΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΤΟΥ ΟΤΑΝ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΝΑ ΠΡΟΤΕΙΝΕΙ ΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	12,0	12,0	18,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	10	20,0	20,0	38,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	24	48,0	48,0	86,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΠΑΙΡΝΕΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΥΤΕΣ ΕΧΟΥΝ ΣΕ
ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΟΥ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	8	16,0	16,0	16,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	15	30,0	30,0	46,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	21	42,0	42,0	88,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΚΑΝΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ
ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΟΥ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	12,0	12,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	12	24,0	24,0	36,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	23	46,0	46,0	82,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΈΧΕΙ ΑΥΞΗΣΕΙ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΩΝ ΓΝΩΡΙΜΙΩΝ ΤΟΥ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΠΟΥ
ΑΝΗΚΕΙ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,0	6,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,0	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	36,0	36,0	56,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΤΟΛΜΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΡΙΣΚΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	10,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	16	32,0	32,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	74,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΚΕΦΤΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΩΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	20,0	20,0	20,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	14	28,0	28,0	48,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	17	34,0	34,0	82,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	92,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΑΓΩΝΙΖΕΤΑΙ ΝΑ ΜΕΤΑΦΕΡΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΜΟΙΡΑΣΤΕΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ
ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΟΥ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	16,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	18	36,0	36,0	52,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	36,0	36,0	88,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΥΞΗΣΕ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΤΟΜΙΚΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	2,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,3	18,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	21	42,0	42,9	61,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	19	38,0	38,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

**ΚΑΝΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΟΥ
ΘΑ ΤΟΝ ΒΕΛΤΙΩΣΟΥΝ ΩΣ ΑΘΛΗΤΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	14	28,0	28,0	40,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	36,0	36,0	76,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
	ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	2	4,0	4,0	6,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	5	10,0	10,0	16,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	32	64,0	64,0	80,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
	ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	3	6,0	6,0	8,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	12	24,0	24,0	32,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	23	46,0	46,0	78,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
	ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	4,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	9	18,0	18,0	22,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	20	40,0	40,0	62,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΓΩΝΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
	ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	5	10,0	10,0	12,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	12	24,0	24,0	36,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	20	40,0	40,0	76,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	2	4,0	4,0	4,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	9	18,0	18,0	22,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	22	44,0	44,0	66,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
	ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	2	4,0	4,0	6,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	2	4,0	4,0	10,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	22	44,0	44,0	54,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΘΛΗΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BASKETBALL	16	32,0	32,0	32,0
	VOLLEY	11	22,0	22,0	54,0
	HANDBALL	7	14,0	14,0	68,0
	TENNIS	2	4,0	4,0	72,0
	WATERPOLO	2	4,0	4,0	76,0
	TRACK	5	10,0	10,0	86,0

FOOTBALL	6	12,0	12,0	98,0
RHYTHMIC GYMNASTICS	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

HAIKIA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7,00	1	2,0	2,0	2,0
9,00	1	2,0	2,0	4,1
10,00	3	6,0	6,1	10,2
11,00	2	4,0	4,1	14,3
12,00	5	10,0	10,2	24,5
13,00	1	2,0	2,0	26,5
14,00	2	4,0	4,1	30,6
15,00	3	6,0	6,1	36,7
16,00	5	10,0	10,2	46,9
17,00	2	4,0	4,1	51,0
18,00	2	4,0	4,1	55,1
20,00	4	8,0	8,2	63,3
21,00	2	4,0	4,1	67,3
22,00	2	4,0	4,1	71,4
23,00	4	8,0	8,2	79,6
28,00	1	2,0	2,0	81,6
30,00	3	6,0	6,1	87,8
31,00	2	4,0	4,1	91,8
34,00	1	2,0	2,0	93,9
35,00	1	2,0	2,0	95,9
39,00	1	2,0	2,0	98,0
40,00	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	98,0	100,0	

Missing	System	1	2,0	
Total		50	100,0	

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	30	60,0	60,0	60,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΧΡΟΝΙΑ ΑΘΛΗΤΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	6,0	6,1	6,1
	2,00	6	12,0	12,2	18,4
	3,00	11	22,0	22,4	40,8
	4,00	6	12,0	12,2	53,1
	5,00	4	8,0	8,2	61,2
	6,00	7	14,0	14,3	75,5
	7,00	4	8,0	8,2	83,7
	8,00	1	2,0	2,0	85,7
	9,00	2	4,0	4,1	89,8
	10,00	2	4,0	4,1	93,9
	12,00	1	2,0	2,0	95,9
	15,00	1	2,0	2,0	98,0
	16,00	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΘΝΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	7	14,0	14,0	14,0
	ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	7	14,0	14,0	28,0
	ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	10	20,0	20,0	48,0
	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΗΛΙΚΙΕΣ	25	50,0	50,0	98,0
	ΆΛΛΟ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΔΙΝΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΤΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	13	26,0	26,0	34,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	66,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΙΝΑΙ ΕΝΗΜΕΡΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΥΣ ΆΛΛΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	17	34,0	34,0	38,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	20	40,0	40,0	78,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΝΗΜΕΡΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	34,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	66,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΝΗΜΕΡΟΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟΝ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	14,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	15	30,0	30,0	44,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	76,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΜΙΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	12	24,0	24,0	24,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,0	40,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	72,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΥΣΚΟΛΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	13	26,0	26,0	28,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	15	30,0	30,0	58,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	13	26,0	26,0	84,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΘΛΗΤΕΣ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,0	6,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	13	26,0	26,0	32,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	54,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΈΧΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,0	6,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	13	26,0	26,0	32,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	24,0	24,0	56,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΚΕΦΤΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΟΤΑΝ ΠΑΙΡΝΕΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	24,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	13	26,0	26,0	50,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	72,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΗΓΗΘΕΙ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΘΛΗΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	9	18,0	18,0	22,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	44,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	28,0	28,0	72,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΈΧΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΤΟΥ ΟΤΑΝ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΝΑ ΠΡΟΤΕΙΝΕΙ ΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	18,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	13	26,0	26,0	44,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	20	40,0	40,0	84,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΠΑΙΡΝΕΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΥΤΕΣ ΕΧΟΥΝ ΣΕ
ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΟΥ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	9	18,0	18,0	18,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	16	32,0	32,0	50,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	34,0	34,0	84,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΚΑΝΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ
ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΟΥ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	12,0	12,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	17	34,0	34,0	46,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	78,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΈΧΕΙ ΑΥΞΗΣΕΙ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΩΝ ΓΝΩΡΙΜΙΩΝ ΤΟΥ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΠΟΥ
ΑΝΗΚΕΙ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	30,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	36,0	36,0	66,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΤΟΛΜΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΡΙΣΚΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	14,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	15	30,0	30,0	44,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	76,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΚΕΦΤΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΩΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	18,0	18,8	18,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ	9	18,0	18,8	37,5
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	12	24,0	25,0	62,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,8	83,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	16,0	16,7	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

ΑΓΩΝΙΖΕΤΑΙ ΝΑ ΜΕΤΑΦΕΡΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΜΟΙΡΑΣΤΕΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	16	32,0	32,0	44,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	15	30,0	30,0	74,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	26,0	26,0	100,0

ΑΓΩΝΙΖΕΤΑΙ ΝΑ ΜΕΤΑΦΕΡΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΜΟΙΡΑΣΤΕΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ

ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	16	32,0	32,0	44,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	15	30,0	30,0	74,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΥΞΗΣΕ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΤΟΜΙΚΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,3	8,3
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	6	12,0	12,5	20,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	21	42,0	43,8	64,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	34,0	35,4	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
	Total	50	100,0		

ΚΑΝΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΟΥ

ΘΑ ΤΟΝ ΒΕΛΤΙΩΣΟΥΝ ΩΣ ΑΘΛΗΤΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	12,0	12,0	14,0

ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	16	32,0	32,0	46,0
ΣΥΜΦΩΝΩ	18	36,0	36,0	82,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	4,0
ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	12	24,0	24,0	28,0
ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	15	30,0	30,0	58,0
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	17	34,0	34,0	36,0
ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	16	32,0	32,0	68,0
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	13	26,0	26,0	28,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	15	30,0	30,0	58,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΓΩΝΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	2	4,0	4,0	4,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	13	26,0	26,0	30,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	17	34,0	34,0	64,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	12	24,0	24,0	24,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	17	34,0	34,0	58,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	2,0
	ΛΙΓΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	4,0
	ΜΕΤΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	9	18,0	18,0	22,0
	ΑΡΚΕΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	20	40,0	40,0	62,0
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΩΣΤΕ ΟΙ ΑΘΛΗΤΕΣ ΝΑ ΠΡΟΠΟΝΟΥΝΤΑΙ ΤΟΣΟ, ΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	28,0
	ΣΥΧΝΑ	29	58,0	58,0	86,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	94,0
	ΣΠΑΝΙΑ	2	4,0	4,0	98,0
	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΖΗΤΑΩ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥΣ ΑΓΩΝΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΣΥΧΝΑ	9	18,0	18,0	20,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	50,0
	ΣΠΑΝΙΑ	17	34,0	34,0	84,0
	ΠΟΤΕ	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΒΟΗΘΩ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΣΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	23	46,0	46,0	46,0
	ΣΥΧΝΑ	9	18,0	18,0	64,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	86,0
	ΣΠΑΝΙΑ	6	12,0	12,0	98,0
	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΥΓΧΑΙΡΩ ΕΝΑΝ ΑΘΛΗΤΗ ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΤΟΥ ΑΠΟΔΟΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	23	46,0	46,0	46,0
	ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	76,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	8	16,0	16,0	92,0
	ΣΠΑΝΙΑ	3	6,0	6,0	98,0
	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΞΗΓΩ ΣΤΟΝ ΚΑΘΕ ΑΘΛΗΤΗ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΜΑΤΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	36	72,0	72,0	72,0
	ΣΥΧΝΑ	11	22,0	22,0	94,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	1	2,0	2,0	96,0
	ΣΠΑΝΙΑ	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΚΑΤΑΣΤΡΩΝΩ ΣΧΕΔΙΑ ΧΩΡΙΣ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	13	26,0	26,0	26,0
ΣΥΧΝΑ	17	34,0	34,0	60,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	82,0
ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	92,0
ΠΟΤΕ	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΒΟΗΘΩ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΝΑ ΔΙΕΥΘΕΤΟΥΝ (ΝΑ ΞΕΚΑΘΑΡΙΖΟΥΝ) ΤΙΣ ΔΙΑΜΑΧΕΣ ΤΟΥΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	22	44,0	44,0	44,0
ΣΥΧΝΑ	16	32,0	32,0	76,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	7	14,0	14,0	90,0
ΣΠΑΝΙΑ	4	8,0	8,0	98,0
ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΠΡΟΣΕΧΩ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΤΗ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΤΩΝ ΛΑΘΩΝ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	30	60,0	60,0	60,0
ΣΥΧΝΑ	18	36,0	36,0	96,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**ΌΤΑΝ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ, ΖΗΤΩ ΤΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ
ΠΡΙΝ ΕΝΕΡΓΗΣΩ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	7	14,0	14,0	14,0
	ΣΥΧΝΑ	16	32,0	32,0	46,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	12	24,0	24,0	70,0
	ΣΠΑΝΙΑ	12	24,0	24,0	94,0
	ΠΟΤΕ	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΤΟ ΛΕΩ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΗ ΟΤΑΝ ΑΥΤΟΣ ΚΑΝΕΙ ΚΑΤΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΚΑΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	24	48,0	48,0	48,0
	ΣΥΧΝΑ	18	36,0	36,0	84,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	7	14,0	14,0	98,0
	ΣΠΑΝΙΑ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΩΣΤΕ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩ ΜΕ ΤΡΟΠΟ ΚΑΤΑΝΟΗΤΟ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	32	64,0	64,0	64,0
	ΣΥΧΝΑ	16	32,0	32,0	96,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	1	2,0	2,0	98,0
	ΣΠΑΝΙΑ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΔΕΝ ΔΙΝΩ ΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΟΥ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	12,0
ΣΥΧΝΑ	13	26,0	26,0	38,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	58,0
ΣΠΑΝΙΑ	14	28,0	28,0	86,0
ΠΟΤΕ	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΛΟ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	35	70,0	70,0	70,0
ΣΥΧΝΑ	11	22,0	22,0	92,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	1	2,0	2,0	94,0
ΣΠΑΝΙΑ	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΚΑΘΟΔΗΓΩ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΘΕ ΑΘΛΗΤΗ ΣΤΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΜΑΤΟΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	27	54,0	54,0	54,0
ΣΥΧΝΑ	18	36,0	36,0	90,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΕΠΙΤΡΕΠΩ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	7	14,0	14,0	14,0
	ΣΥΧΝΑ	6	12,0	12,0	26,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	17	34,0	34,0	60,0
	ΣΠΑΝΙΑ	18	36,0	36,0	96,0
	ΠΟΤΕ	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΩΣΤΕ ΕΝΑΣ ΑΘΛΗΤΗΣ ΝΑ ΑΝΤΑΜΕΙΒΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΤΟΥ ΑΠΟΔΟΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	16	32,0	32,0	32,0
	ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	74,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	96,0
	ΣΠΑΝΙΑ	1	2,0	2,0	98,0
	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΩ ΕΓΚΑΙΡΑ ΟΛΑ ΟΣΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	29	58,0	58,0	58,0
	ΣΥΧΝΑ	14	28,0	28,0	86,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	6	12,0	12,0	98,0
	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΕΝΘΑΡΡΥΝΩ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ
ΤΗΣ ΠΡΟΠΟΝΗΣΗΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΣΥΧΝΑ	9	18,0	18,0	24,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	54,0
	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	20,0	74,0
	ΠΟΤΕ	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΚΑΝΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΤΙΡΙΑ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΣΥΧΝΑ	4	8,0	8,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,0	28,0
	ΣΠΑΝΙΑ	22	44,0	44,0	72,0
	ΠΟΤΕ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΞΗΓΩ ΣΤΟΝ ΚΑΘΕ ΑΘΛΗΤΗ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	23	46,0	46,0	46,0
	ΣΥΧΝΑ	23	46,0	46,0	92,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΠΙΤΡΕΠΩ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΝΑ ΘΕΤΟΥΝ ΤΟΥΣ ΔΙΚΟΥΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	13	26,0	26,0	26,0
	ΣΥΧΝΑ	23	46,0	46,0	72,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	92,0
	ΣΠΑΝΙΑ	2	4,0	4,0	96,0
	ΠΟΤΕ	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΚΦΡΑΖΩ ΤΗ ΣΤΟΡΓΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΓΑΠΗ ΠΟΥ ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	19	38,0	38,0	38,0
	ΣΥΧΝΑ	17	34,0	34,0	72,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,0	90,0
	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΕΡΙΜΕΝΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΚΑΘΕ ΑΘΛΗΤΗ ΝΑ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΝΕΙ ΤΙΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΕΧΡΙ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	20	40,0	40,0	40,0
	ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	82,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	90,0
	ΣΠΑΝΙΑ	4	8,0	8,0	98,0
	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΠΙΤΡΕΠΩ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΝΑ ΠΡΟΣΠΑΘΟΥΝ ΜΕ ΤΟ ΔΙΚΟ ΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟ (ΝΑ ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΑΖΟΥΝ), ΕΣΤΩ ΚΙ ΑΝ ΚΑΝΟΥΝ ΛΑΘΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	42,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	20	40,0	40,0	82,0
	ΣΠΑΝΙΑ	6	12,0	12,0	94,0
	ΠΟΤΕ	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΝΘΑΡΡΥΝΩ ΤΟΝ ΑΘΛΗΤΗ ΝΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	26	52,0	52,0	52,0
	ΣΥΧΝΑ	19	38,0	38,0	90,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	2	4,0	4,0	94,0
	ΣΠΑΝΙΑ	2	4,0	4,0	98,0
	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΤΟΝΙΖΩ ΣΤΟΝ ΚΑΘΕ ΑΘΛΗΤΗ ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	28	56,0	56,0	56,0
	ΣΥΧΝΑ	17	34,0	34,0	90,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	98,0
	ΣΠΑΝΙΑ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΡΝΟΥΜΑΙ ΝΑ ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΩ ΓΙΑ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΑΓΜΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	7	14,0	14,0	14,0
ΣΥΧΝΑ	16	32,0	32,0	46,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	16	32,0	32,0	78,0
ΣΠΑΝΙΑ	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΕΚΦΡΑΖΩ ΤΗΝ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΜΟΥ ΟΤΑΝ ΕΝΑΣ ΑΘΛΗΤΗΣ ΕΧΕΙ ΚΑΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	18	36,0	36,0	36,0
ΣΥΧΝΑ	26	52,0	52,0	88,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	98,0
ΣΠΑΝΙΑ	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΔΙΝΩ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΑΘΛΗΤΗ ΓΙΑ ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	29	58,0	58,0	58,0
ΣΥΧΝΑ	17	34,0	34,0	92,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΖΗΤΑΩ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ ΣΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	28,0
	ΣΠΑΝΙΑ	21	42,0	42,0	70,0
	ΠΟΤΕ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΝΘΑΡΡΥΝΩ ΤΙΣ ΣΤΕΝΕΣ ΚΑΙ ΜΗ ΤΥΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	7	14,0	14,3	14,3
	ΣΥΧΝΑ	12	24,0	24,5	38,8
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	13	26,0	26,5	65,3
	ΣΠΑΝΙΑ	14	28,0	28,6	93,9
	ΠΟΤΕ	3	6,0	6,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΩΣΤΕ ΟΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΕΝΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	20	40,0	40,0	40,0
	ΣΥΧΝΑ	23	46,0	46,0	86,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	96,0
	ΣΠΑΝΙΑ	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ΕΠΙΤΡΕΠΩ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΝΑ ΠΡΟΠΟΝΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΔΙΚΟ ΤΟΥΣ ΡΥΘΜΟ ΚΑΙ
ΤΑΧΥΤΗΤΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	32,0
	ΣΠΑΝΙΑ	18	36,0	36,0	68,0
	ΠΟΤΕ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΚΡΑΤΑΩ ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΥΧΝΑ	9	18,0	18,0	30,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	21	42,0	42,0	72,0
	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	20,0	92,0
	ΠΟΤΕ	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΞΗΓΩ ΠΩΣ Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΑΘΛΗΤΗ ΘΑ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	15	30,0	30,0	30,0
	ΣΥΧΝΑ	24	48,0	48,0	78,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	98,0
	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΚΑΛΩ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ ΜΟΥ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
ΣΥΧΝΑ	2	4,0	4,0	6,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	14,0
ΣΠΑΝΙΑ	16	32,0	32,0	46,0
ΠΟΤΕ	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΕΠΑΙΝΩ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΟΤΑΝ ΤΟ ΑΞΙΖΟΥΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	26	52,0	52,0	52,0
ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	82,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	7	14,0	14,0	96,0
ΣΠΑΝΙΑ	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΩ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΤΙ ΠΕΡΙΜΕΝΩ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΝΤΑ	28	56,0	56,0	56,0
ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	98,0
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΑΦΗΝΩ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ ΝΑ ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΘΑ ΑΓΩΝΙΣΤΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	30,0
	ΣΠΑΝΙΑ	15	30,0	30,0	60,0
	ΠΟΤΕ	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΜΙΛΩ ΜΕ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΚΑΝΕΙΣ ΔΕΝ ΠΑΙΡΝΕΙ ΤΟ ΘΑΡΡΟΣ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	4	8,0	8,0	8,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	38,0
	ΣΠΑΝΙΑ	19	38,0	38,0	76,0
	ΠΟΤΕ	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Κεφάλαιο 5^ο . Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας που αναφέρονται στο προηγούμενο κεφάλαιο δίνονται απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Συγκεκριμένα:

A. Οι συμπεριφορές των προπονητών προς τους αθλητές έχουν τα χαρακτηριστικά που αποτυπώνονται στον πίνακα 5.1. που ακολουθεί. Συγκεκριμένα στην αριστερή στήλη αναφέρονται οι «σωστές» συμπεριφορές του προπονητή προς τους αθλητές και στη δεξιά στήλη οι λάθος συμπεριφορές ή συμπεριφορές που αποφεύγουν οι προπονητές να υιοθετούν.

Πίνακας 5.1. Σωστές και Λάθος Συμπεριφορές του Προπονητή

ΣΩΣΤΟ	ΛΑΘΟΣ
1. Ενθάρρυνση	1. Προσωπικές Σχέσεις
2. Ενδυνάμωση	2. Άτυπη Επικοινωνία
3. Συμμετρικότητα	3. Συμβιβασμός και Εκπτώσεις
4. Ομαδικό Πνεύμα	4. Να αφήνει τον αθλητή να Αποφασίζει
5. Εμπιστοσύνη στον Προπονητή	5. Ο Αθλητής να προτείνει Λύσεις
6. Τεχνική Υποστήριξη	6. Να κάνει Χάρες στον Αθλητή
7. Συντονισμός Δράσεων	
8. Σαφήνεια Επικοινωνίας	

9. Φιλικότητα – Στοργή	
10. Αμοιβές με βάση την Απόδοση	
11. Προσωπική Φροντίδα	

B. Τα αποτελέσματα που έχει το coaching στους αθλητές σύμφωνα με την έρευνα θα μπορούσαν να εστιαστούν σε δύο κατηγορίες τα θετικά και τα αρνητικά και συγκεκριμένα:

- Τα θετικά συνδέονται με την απόδοσή του και τη συμμόρφωση με τους κανόνες του αθλήματος, την κοινωνικοποίηση και το ομαδικό πνεύμα και
- Τα αρνητικά με την έλλειψη στρατηγικής σκέψης και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων

5.2. Προτάσεις

Οι προτάσεις, με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, αποτελούν και προκλήσεις για τον κάθε προπονητή – coach. Συγκεκριμένα αυτές είναι ο προπονητής να καταφέρει να:

- Έχει πειθαρχημένους αθλητές χωρίς όμως να καταπνίγει τη φαντασία και τη δημιουργικότητά τους.
- Να επιβάλλεται χωρίς να μειώνει ή να καταπιέζει τις ηγετικές ικανότητες των αθλητών του.
- Να έχει ένα θερμό φιλικό περιβάλλον και προσωπικές σχέσεις με τους αθλητές χωρίς όμως να προκαλεί σύγχυση στον αθλητή μεταξύ αυτών των δύο καταστάσεων, δηλαδή την προσωπική και τις αθλητικές επιδόσεις ή την ικανοποίηση τους αθλητή από τον προπονητή και την προσωπική του ανάπτυξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aldefer, C. P., 1969. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 142-175.
- Andersen, L. B. και συν., 2013. Public Values and Public Service Motivation: Conceptual and Empirical Relationships. *American Review of Public Administration*, pp. 292-311.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. & Van Wart, M. R., 2013. *Human Resource Management in Public Service*. 4 επιμ. London: Sage Publications Ltd.
- Blake R., Mouton J. (1988) *Ιδανική διοίκηση με το κλειδί GRID 4^η* έκδ. Αθήνα: Γαλαίος
- Bozeman, B. & Xuhong, S., 2014. Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, pp. 2-11.
- Brænder, M. & Andersen, L. B., 2013. Does Deployment to War Affect Public Service Motivation? A Panel Study of Soldiers before and after Their Service in Afghanistan. *Public Administration Review*, pp. 466-477.
- Brewer, G., Ritz, A. & Vandenabeele, W., 2012. Introduction to a Symposium on Public Service Motivation: An International Sampling of Research.. *International Journal of Public Administration*, pp. 1-4.
- Bullock, J. & Stritc, J., 2015. International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, pp. 479-489.
- Carrell, M. R. & Dittrich, J. E., 1978. Equity theory: the recent literature, methodological considerations and new directions. *Academy of Management Review*, pp. 202-210.

Champagne, P. & McAfee, B., 1989. Motivating strategies for performance and productivity: A guide to human resource development. New York: Quorum Books.

Chelladurai, P. & Carron, A.V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.

Chelladurai, P. (1978). A contingency model of leadership in athletics. Unpublished doctoral dissertation, Department of Management Sciences, University of Waterloo, Canada. In R. H. Cox,

Ζέρβας Γ., 2004, Αθλητική Ψυχολογία – Έννοιες και Εφαρμογές, Επιστημονικές Εκδόσεις: Παρισιάνου, 5η Έκδ., σελ.433

Chelladurai, P. (1980). Leadership in sport organizations. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 5(4), 226-231.

Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.

Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.

Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphy, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan Publishing Company.

Chelladurai, P., & Carron, A.V. (1978). Leadership. Ottawa: Sociology of Sport Monograph Series, Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation.

Chelladurai, P., & Carron, A.V. (1981). Task characteristics and individual differences, and their relationship to preferred leadership in sports. In G. C. Roberts & D. M. Landers (Eds.), *Psychology of motor behavior and sport-1980* (p. 87). Champaign, IL: Human Kinetics.

Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1997). A classification of the facets of athlete satisfaction. *Journal*

of Sport Management, 11, 133-159.

Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sports. In J. L. Duda (Ed.). *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement* (pp. 227-253). Morgantown, Fitness Information Technology, Inc.

Chelladurai, P., & Saleh, S. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.

Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., & Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.

Chevalier J. : «Διοικητική Επιστήμη», μτφ Β. Ανδρουλάκης. Εκδόσεις Σάκκουλα, 1993.

Child J. : "Organization: A guide to problems and practice". FT Pitman Publishing, 2002.

Christofidou Gregoriou, I., 2008. Need fulfillment deficiencies and job satisfaction in the republic of Cyprus, Λευκωσία: Μεταπτυχιακή εργασία.

Crewson, P. E., 1997. Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 499-518.

Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. In Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Journal of Management*, 21, 535-559.

Grant, A. M. & Sumanth, J. J., 2009. 'Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, pp. 927-944.

- Grant, A. M., 2007. Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, p. 393–417.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R., 1976. Motivation through the design of work: a test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R., 1980. *Work redesign*. Mass: Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Peterson, R. O., 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Houston, D. J., 2000. Public Service Motivation: A Multivariate Test.. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 713-728.
- Houston, D., 2006. “Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money.. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 67-86.
- Karl, K. A. & Sutton, C. L., 1998. Job Values in Today’s Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*, pp. 515-527.
- Khojasteh, M., 1993. Motivating the Private vs Public Sector Managers. *Public Personnel Management*, pp. 391-401.
- Kim, S. & Vandenabeele, W., 2010. A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, pp. 701-709.
- Koontz H. – O’Donneli C. : «Οργάνωση και Διοίκηση». Εκδόσεις Παπαζήση, 1983.
- Kreitner, R. & Kinicki, A., 1998. *Organizational Behavior*. 4 επιμ. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Labiris, G., Gitona, K., Drosou, V. & Niakas, D., 2008. A proposed Instrument for the Assessment of Job Satisfaction in Greek Mental NHS Hospitals. *Journal of Medical Systems*, pp. 333-341.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. & Niakas, D., 2010. Motivation and job satisfaction among

medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, pp. 8-26.

Lenk, H. (1977). Authoritarian or democratic styled coaching? In H. Lenk (Ed.), *Team dynamics*, Champaign, IL: Stipes.

Martens, R. (1980). *Successful Coaching*. Leisure Press (2nd ed.). Champaign, Illinois.

Maslow, A. H., 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, pp. 394-395.

Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13, 83-93

McClelland, D., 1961. *The Achieving Society*. New York: Free Press.

Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2000) *Οι μάγοι του μάννατζμεντ*. Αθήνα: Leader books

Moon, M. J., 2000. Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation Organizational Culture, and Managerial Level. *Public Performance and Management Review*, pp. 177-194.

Morand, D. A. (2001). The emotional intelligence of managers: assessing the construct validity of nonverbal measure of “people skills”. *Journal of Business and Psychology*, 16 (1), 21-33.

Naff, K. C. & Crum, J., 1999. Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?. *Review of Public Personnel Administration*, pp. 5-16.

Parker, S. K. & Axtell, C. M., 2001. Seeing Another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking. *Academy of Management Journal*, pp. 1085-1100.

Perry, J. L. & Wise, L. R., 1990. The Motivational Bases of Public Service.. *Public Administration Review*, pp. 367-373.

Perry, J., 1996. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and

validity.. Journal of Public Administration Research and Theory, pp. 5-22.

Pinder, C., 1984. Work Motivation: Theory, Issues, and Applications. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Pinder, C., 1987. Work Motivation: Theory, Issues, and Applications. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Porter, L. & Lawler, E., 1968. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Irwin.

Robbins, S. P. & Timothy, A. J., 2013. Organizational Behavior. 15 επιμ. New Jersey: Prentice Hall.

Sage, G. H. (1975). An occupational analysis of the college coach. In D. W. Ball & J. W. Loy (Eds.), *Sport and social order: Contributions to the sociology of sport*. Reading, Ma.:Addison-Wesley.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211

Smith, A. L., Balageur, I., & Duda, J. L. (2006). Goal orientation profile differences on perceived motivational climate, perceived peer relationships, and motivation-related responses of youth athletes. *Journal of Sport Sciences*, 24(12), 1315-1327.

Smith, M. D., Smoll, F. L., & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.

Smith, R. E., Smoll, F. L., & Curtis, B. (1978). Coaching behaviors in Little League baseball. In F. L. Smoll & R. E. Smith (Eds.), *Psychological perspectives on youth sports* (pp.173-201). Washington, DC: Hemisphere.

Smith, R. E., Smoll, F. L., & Curtis, B. (1979). Coaching effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.

Smith, R. E., Smoll, F. L., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-

player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541.

Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1980). Psychologically-oriented coach training programs: Design, implementation, and assessment. In C. H. Nadeau, K. M. Newell, & G. C. Roberts (Eds.), *Psychology of Motor Behaviour and Sport-1979* (pp. 112-129). Champaign, IL: Human Kinetics.

Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.

Steers, R. & Porter, L., 1983. *Motivation & Work Behavior*. 3 επιμ. New York: McGraw-Hill Book Company.

Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.

Weber M. : “The theory of social and Economic organizations”. New York, Free Press.

Wheatley, M. J. (2003) *Ηγεσία και χάος*. Αθήνα: Καστανιώτη

Αγγελονίδης, Ι. (1995). Συνοχή ομάδας και ηγετική συμπεριφορά του προπονητή ως παράγοντες απόδοσης σε ομάδες πετοσφαίρισης. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Αγγελονίδης, Ι., Ζέρβας, Ι., Κάκκος, Β., & Ψυχουντάκη, Μ. (1996). Εγκυρότητα και αξιοπιστία της Κλίμακας Ηγεσίας στον Αθλητισμό-έκδοση προπονητού. Στο Ι. Θεοδωράκης & Α. Παπαϊωάννου (Επιμ.), Πρακτικά 1ου Διεθνούς / 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου Αθλητικής Ψυχολογίας (σελ. 232-237). Κομοτηνή.

Διαμαντόπουλος Χρ. : «Παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και η σύγχρονη διοίκηση». Σημειώσεις ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση του Δημόσιου Τομέα», ΙΘ' Εκπαιδευτική σειρά, Αθήνα 1986.

Θεοδώρου, Μ. & Καϊτελίδου, Δ., 2007. Επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. Νοσηλευτική.

- Κάντας Αριστοτέλης, 2000. Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία Μέρος 1ο. Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – ηγεσία.
- Κατσαμάκη, Ε., 2014. Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός Οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης : Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία: Διατριβή.
- Κέφης Β. : «Ο ιδεατός τύπος γραφειοκρατίας του Max Weber και ο λειτουργικός Δημόσιος Τομέας». Διοικητική Ενημέρωση, τ. 25, 2003.
- Μακρής, Μ., Θεοδώρου, Μ. & Middleton, Ν., 2011. επαγγελματική ικανοποίηση στα δημόσια γενικά νοσοκομεία της Κύπρου. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, pp. 234-244.
- Μακρυδημήτρης Α. : Εισήγηση «Οι θεσμοί της Ελληνικής κοινωνίας και ο ρόλος της πολιτικής σήμερα». ΙΔΚΚ, 2005.
- Μιχόπουλος, Α. (1998) *Εκπαιδευτική Διοίκηση ΙΙ*. Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. «Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, 2005.
- Πασιαρδής, Π., 2014. Κρατικό Μισθολόγιο: Σκληρές αλήθειες και διλήμματα. Σχόλιο Οικονομικής Πολιτικής, pp. 1-4.
- Σκουλάς Ν.-Οικονομάκη Κ. : «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων». Εκδόσεις Κάπα, 1998.
- Σκουλάς, Ν.(2010) *Ηγεσία Μάνατζμεντ Ομαδικότητα - Το τρίπτυχο της επιτυχίας*. Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί
- Φραγκούδη, Μ., 2012. Αποτύπωση και μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων υποκίνησης των φαρμακοποιών του Δημοσίου τομέα στην Κύπρο, s.l.: Μεταπτυχιακή εργασία.
- Χαμάτσος, Σ., 2010. Η εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης στο προσωπικό δημόσιων οργανισμών

ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, Λάρνακα: Διατριβή.

Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα : Μεταίχμιο

Χρυσάνθου, Ν., 2013. Οργανωσιακή δέσμευση και παράγοντες παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας του Γενικού Νοσοκομείου Πάφου, s.l.: Μεταπτυχιακή εργασία.

Χρυσοστόμου, Ν., 2013. Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων, s.l.: Μεταπτυχιακή Εργασία.

Χυτήρης, Λ. (2013) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Φαίδιμος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η παρούσα έρευνα, πραγματοποιείται στο πλαίσιο της προετοιμασίας της διπλωματικής μου εργασίας, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Μάστερ στη Δημόσια Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Νεάπολις. Αντικείμενο της διπλωματικής μου εργασίας είναι: **«Η συμβολή του προπονητή στη αθλητική εξέλιξη κι ατομική ανάπτυξη των αθλητών»**

Οι απαντήσεις σας δεν έχουν προσωπικό χαρακτήρα, θα τηρηθεί απόλυτη εμπιστευτικότητα και θα γίνει μόνο στατιστική επεξεργασία τους μόνο για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας.

Σας ευχαριστώ πολύ,

Κουκούτση Στέλλα
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

ΠΑΦΟΣ
2017

I. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

ΦΥΛΟ: Άνδρας Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: μέχρι 35 36 – 45

46 - 55 56 και άνω

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: Έγγαμος/η Άγαμος/η

ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΩΣ COACH: μέχρι 5 6-12 12 και άνω

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ: Λύκειο Πανεπιστήμιο

Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΤΕΦΑΑ Απόφοιτος Σχολής Προπονητών (Γ.Γ.Α)

Απόφοιτος ιδιωτικών σχολών Εμπειρικός

ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ: ΝΑΙ ΟΧΙ

ΑΝ ΝΑΙ, ΠΟΣΑ ΕΤΗ:.....

ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ : Εθνική Ομάδα Εθνική Κατηγορία

Τοπική Κατηγορία

ΕΙΣΤΕ ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ: ΝΑΙ ΟΧΙ

II. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Επιλέξτε δύο διαφορετικούς αθλητές για τους οποίους υπήρξατε ή συνεχίζετε να υπάρχουν ως coach και αξιολογήστε τις επιπτώσεις που είχε το coaching σε αυτούς.

Αθλητής 1.

Άθλημα:.....

Ηλικία:.....

Φύλο:.....

Πόσα χρόνια υπήρξε αθλητής μου:.....

Τι αγωνιστικό επίπεδο έχει ή είχε (όταν ήμουν προπονητής του):

Εθνική Ομάδα Εθνική Κατηγορία

Τοπική Κατηγορία Αναπτυξιακές ηλικίες (6-18 ετών)

Άλλο προσδιορίστε:.....

1. Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με ✓ τον βαθμό που πιστεύετε ότι το coaching οδήγησε τον αθλητή/τρια στην κατάσταση που περιγράφεται από αυτές. Χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπου:

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε/Ούτε, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας				
	Διαφωνώ.....Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Δίνει μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ατομική του ανάπτυξη					
Είναι ενήμερος για τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς του στους άλλους					
Είναι περισσότερο ενήμερος για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του					
Είναι περισσότερο ενήμερος για τους παράγοντες που τον κινητοποιούν					
Χρησιμοποιεί μια μεγαλύτερη ποικιλία τεχνικών σε διαφορετικές καταστάσεις					
Είναι περισσότερο αποτελεσματικός στη διαχείριση δύσκολων ανθρώπων και καταστάσεων					
Συνεργάζεται καλύτερα με τους συναθλητές του					
Έχει βελτιώσει την εικόνα του στην ομάδα					
Σκέφτεται περισσότερο στρατηγικά όταν παίρνει αποφάσεις					

Μπορεί να ηγηθεί μιας ομάδας αθλητών καλύτερα					
Έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό του όταν πρόκειται να προτείνει μία αλλαγή					
Παίρνει αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις που αυτές έχουν σε όλους τους παράγοντες της ομάδας του					
Κάνει μεγαλύτερη προσπάθεια στην αναζήτηση ευέλικτων τρόπων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.					

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας				
	Διαφωνώ.....Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Έχει αυξήσει το δίκτυο των γνωριμιών του μέσα και έξω από την ομάδα που ανήκει					
Τολμά και αναλαμβάνει ρίσκο					
Σκέφτεται περισσότερο ως Μάνατζερ					
Αγωνίζεται να μεταφέρει και να μοιραστεί το όραμά του με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.					
Αύξησε τη συνολική ατομική του αποτελεσματικότητα					
Κάνει μεγαλύτερη προσπάθεια στην αναζήτηση καινοτόμων τεχνικών που θα τον βελτιώσουν ως αθλητή					

2. Απαντήστε στις παρακάτω προτάσεις σε ότι αφορά τις βελτιώσεις που παρατηρήσατε στον Αθλητή 1:

1= λιγότερη βελτίωση , 5= περισσότερη βελτίωση

Προτάσεις	Βαθμός Βελτίωσης				
	1	2	3	4	5
Ανάπτυξη τεχνικής					
Ανάπτυξη τακτικής συμπεριφοράς					
Ανάπτυξη φυσικής κατάστασης					
Βελτίωση διαχείρισης αγώνα					
Ανάπτυξη σε κοινωνικό επίπεδο					
Προσωπική ανάπτυξη					

Αθλητής 2.

Άθλημα:.....

Ηλικία:.....

Φύλο:.....

Πόσα χρόνια υπήρξε αθλητής μου:.....

Τι αγωνιστικό επίπεδο έχει ή είχε (όταν ήμουν προπονητής του):

Εθνική Ομάδα Εθνική Κατηγορία
 Τοπική Κατηγορία Αναπτυξιακές ηλικίες (6-18 ετών)
 Άλλο προσδιορίστε:.....

1. Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με ✓ τον βαθμό που πιστεύετε ότι το coaching οδήγησε τον αθλητή/τρια στην κατάσταση που περιγράφεται από αυτές. Χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπου:

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε/Ούτε, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας				
	Διαφωνώ.....Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Δίνει μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ατομική του ανάπτυξη					
Είναι ενήμερος για τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς του στους άλλους					
Είναι περισσότερο ενήμερος για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του					
Είναι περισσότερο ενήμερος για τους παράγοντες που τον κινητοποιούν					
Χρησιμοποιεί μια μεγαλύτερη ποικιλία τεχνικών σε διαφορετικές καταστάσεις					
Είναι περισσότερο αποτελεσματικός στη διαχείριση δύσκολων ανθρώπων και καταστάσεων					
Συνεργάζεται καλύτερα με τους συναθλητές του					
Έχει βελτιώσει την εικόνα του στην ομάδα					
Σκέφτεται περισσότερο στρατηγικά όταν παίρνει αποφάσεις					
Μπορεί να ηγηθεί μιας ομάδας αθλητών καλύτερα					
Έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό του όταν πρόκειται να προτείνει μία αλλαγή					
Παίρνει αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις που αυτές έχουν σε όλους τους παράγοντες της ομάδας του					
Κάνει μεγαλύτερη προσπάθεια στην αναζήτηση ευέλικτων τρόπων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.					
Έχει αυξήσει το δίκτυο των γνωριμιών του μέσα και έξω από την ομάδα που ανήκει					
Τολμά και αναλαμβάνει ρίσκο					
Σκέφτεται περισσότερο ως Μάνατζερ					
Αγωνίζεται να μεταφέρει και να μοιραστεί το όραμά του με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.					
Αύξησε τη συνολική ατομική του αποτελεσματικότητα					

Κάνει μεγαλύτερη προσπάθεια στην αναζήτηση καινοτόμων τεχνικών που θα τον βελτιώσουν ως αθλητή					
--	--	--	--	--	--

2. Απαντήστε στις παρακάτω προτάσεις σε ότι αφορά τις βελτιώσεις που παρατηρήσατε στον Αθλητή 2:

1= λιγότερη βελτίωση , 5= περισσότερη βελτίωση

Προτάσεις	Βαθμός Βελτίωσης				
	1	2	3	4	5
Ανάπτυξη τεχνικής					
Ανάπτυξη τακτικής συμπεριφοράς					
Ανάπτυξη φυσικής κατάστασης					
Βελτίωση διαχείρισης αγώνα					
Ανάπτυξη σε κοινωνικό επίπεδο					
Προσωπική ανάπτυξη					

III. ΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

(Η αντίληψη του προπονητή για τη δική του συμπεριφορά)

Κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις περιγράφει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά την οποία εκδηλώνουν συνήθως οι προπονητές. Για κάθε πρόταση ισχύουν πέντε εναλλακτικές απαντήσεις.

ΠΑΝΤΑ, ΣΥΧΝΑ (περ. το 75% του χρόνου), ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ (περ. το 50% του χρόνου), ΣΠΑΝΙΑ(περ. το 25% του χρόνου), ΠΟΤΕ

α/α	Κατά την προπόνηση	Πάντα	Συχνά	Μερικές Φορές	Σπάνια	Ποτέ
1	Φροντίζω ώστε οι αθλητές να προπονούνται τόσο, όσο είναι ικανοί.....					
2	Ζητάω τη γνώμη των αθλητών σχετικά με την στρατηγική σε συγκεκριμένους αγώνες....					

3	Βοηθάω τους αθλητές στα προσωπικά τους προβλήματα.....					
4	Συγχαίρω έναν αθλητή μπροστά στους άλλους για την καλή του απόδοση.....					
5	Εξηγώ στον κάθε αθλητή την τεχνική και τακτική του αθλήματος					
6	Καταστρώνω σχέδια χωρίς τη συμμετοχή των αθλητών.....					
α/α	Κατά την προπόνηση	Πάντα	Συχνά	Μερικές Φορές	Σπάνια	Ποτέ
7	Βοηθάω τα μέλη της ομάδας να διευθετούν (να ξεκαθαρίζουν) τις διαμάχες τους.....					
8	Προσέχω ιδιαίτερα τη διόρθωση των λαθών των αθλητών.....					
9	Όταν πρόκειται για σημαντικά πράγματα, ζητώ τη συμφωνία των αθλητών πριν ενεργήσω.....					
10	Το λέω στον αθλητή όταν αυτός κάνει κάτι ιδιαίτερα καλό.....					
11	Φροντίζω ώστε να λειτουργώ με τρόπο κατανοητό μέσα στην ομάδα.....					
12	Δεν δίνω εξηγήσεις για τις ενέργειες μου.....					
13	Φροντίζω για το προσωπικό καλό των αθλητών.....					
14	Καθοδηγώ σε ατομικό επίπεδο κάθε αθλητή στις δεξιότητες του αθλήματος.....					
15	Επιτρέπω στους αθλητές να συμμετέχουν στις αποφάσεις.....					
16	Φροντίζω ώστε ένας αθλητής να ανταμείβεται για την καλή του απόδοση.....					
17	Προγραμματίζω έγκαιρα όλα όσα πρέπει να γίνουν					
18	Ενθαρρύνω τους αθλητές να κάνουν προτάσεις για τον τρόπο διεξαγωγής της προπόνησης.....					
19	Κάνω προσωπικά χατίρια στους αθλητές....					
20	Εξηγώ στον κάθε αθλητή τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει.....					
21	Επιτρέπω στους αθλητές να θέτουν τους δικούς τους στόχους.....					
22	Εκφράζω τη στοργή και την αγάπη που αισθάνομαι για τους αθλητές.....					
23	Περιμένω από τον κάθε αθλητή να διεκπεραιώνει τις υποχρεώσεις του μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια.....					

24	Επιτρέπω στους αθλητές να προσπαθούν με το δικό τους τρόπο (να αυτοσχεδιάζουν), έστω κι αν κάνουν λάθος.....					
25	Ενθαρρύνω τον αθλητή να εμπιστεύεται τον προπονητή.....					
26	Τονίζω στον κάθε αθλητή τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του.....					

α/α	Κατά την προπόνηση	Πάντα	Συχνά	Μερικές Φορές	Σπάνια	Ποτέ
27	Αρνούμαι να συμβιβαστώ για κάποιο πράγμα.....					
28	Εκφράζω την εκτίμησή μου όταν ένας αθλητής έχει καλή απόδοση.....					
29	Δίνω συγκεκριμένες οδηγίες σε κάθε αθλητή για αυτά που πρέπει να γίνονται σε κάθε περίπτωση....					
30	Ζητάω τη γνώμη των αθλητών σε σημαντικά προπονητικά θέματα.....					
31	Ενθαρρύνω τις στενές και μη τυπικές σχέσεις με τους αθλητές.....					
32	Φροντίζω ώστε οι προσπάθειες των αθλητών να είναι συντονισμένες.....					
33	Επιτρέπω στους αθλητές να προπονούνται με το δικό τους ρυθμό και ταχύτητα.....					
34	Κρατάω απόσταση από τους αθλητές...					
35	Εξηγώ πως η συνεισφορά του κάθε αθλητή θα ταιριάζει στο σύνολο.....					
36	Καλώ τους αθλητές στο σπίτι μου.....					
37	Επαινώ τους αθλητές όταν το αξίζουν.....					
38	Προσδιορίζω με σαφήνεια τι περιμένω από τους αθλητές.....					
39	Αφήνω τους αθλητές να αποφασίζουν για τον τρόπο που θα αγωνιστούν.....					
40	Μιλώ με τρόπο που κανείς δεν παίρνει το θάρρος να κάνει ερωτήσεις.....					

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!