

**Συσχέτιση ηγετικών συμπεριφορών, ομαδικού πνεύματος και τακτικής με την απόδοση  
επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων**

Πολυμενέας Γιώργος

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη  
μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών  
Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην  
κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη  
(2019)**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

---

2ος Επιβλέπων: Παναγιώτης Αλεξόπουλος, Αναπλ. Καθηγητής

---

3ος Επιβλέπων: Παναγιώτης Δημητρόπουλος, ΕΕΠ

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 20/ 01/2019

Ο Δηλών

Πολυμενέας Γιώργος

(Υπογραφή)

**Copyright © Γιώργος Πολυμενέας, 2019**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Γιώργος Πολυμενέας: Συσχέτιση ηγετικών συμπεριφορών, ομαδικού πνεύματος και τακτικής με την απόδοση επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων  
(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανάσιου, Καθηγητής)

Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο έχει εξελιχθεί σε μια από τις μεγαλύτερες παγκόσμιες βιομηχανίες δισεκατομμυρίων ευρώ. Ο προσδιορισμός της αξίας μιας ομάδας δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομική αξία αλλά και σε μια σειρά άλλων σημαντικών παραγόντων οργανωσιακής απόδοσής της. Σκοπός της εργασίας αυτής ήταν η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών, της επίδρασης των γνώσεων και εμπειριών του προπονητή, του επίπεδο συνεργασίας των παικτών αλλά και του στυλ αγωνιστικού παιχνιδιού (τακτική) ποδοσφαιρικών ομάδων. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω χρήσης πολύκριτηριακού ερωτηματολογίου. Στην έρευνα συμμετείχαν 196 ποδοσφαιριστές και 12 προπονητές ελληνικών ποδοσφαιρικών ομάδων που αγωνίζονται στη Super League. Ως προς την αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα οι προπονητές βρέθηκε ότι υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό μετασχηματιστικές από ότι συναλλακτικές συμπεριφορές. Ωστόσο, σε επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων είχαν σημαντική απόκλιση τόσο από τα ιδανικά επίπεδα όσο και από τις εκτιμήσεις των παικτών τους. Αντίστοιχα οι ομάδες δείχνουν να έχουν ένα μέτριο επίπεδο συνεργασίας εντοπίζοντας αδυναμίες αναφορικά με τις αρμοδιότητες των παικτών και τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Η προσωπικότητα του προπονητή αναδείχτηκε ως ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας. Στο σύνολο τους σε μεγαλύτερο βαθμό εφαρμόζουν αντεπιθέσεις και επιθέσεις από τα πλάγια αλλά ταυτόχρονα κρίνουν ότι θα έπρεπε να αναπτύξουν την τακτική της άμυνας και τις τελικές πάσες σε μεγαλύτερο βαθμό. Τέλος, βρέθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και στο επίπεδο συνεργασίας και στην αγωνιστική τακτική των ομάδων. Στα πλαίσια αυτής της σημαντικής αλληλεπίδρασης προπονητή-παικτών κρίνεται σημαντικό να είναι ικανοποιημένοι οι παίκτες από το στυλ ηγεσίας του προπονητή και να υπάρχει υψηλό επίπεδο συνεργασίας ώστε να επιδιώκονται υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και μεγαλύτερα ποσοστά νικών. Εξίσου σημαντική κρίνεται και η συμμετοχή των παικτών στη οριοθέτηση των στόχων της ομάδας, στην επιλογή αγωνιστικών στρατηγικών και πρακτικών εξάσκησης ώστε να αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησή τους.

Λέξεις κλειδιά: *επαγγελματικό ποδόσφαιρο, αντιλαμβανόμενες ηγετικές ικανότητες, ομαδικό πνεύμα, τακτική, βέλτιστη απόδοση*

## ABSTRACT

Giorgos Polymeneas: The relationship between perceived leadership competencies, teamwork and tactic and performance of professional football teams  
(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

Professional football has grown into one of the world's largest billion-dollar industries. Identifying the value of a team is not limited to economic value but also to a number of other important organizational performance factors. The aim of this study was to investigate the perceived leadership behaviors of the coaches, the influence of the coach's knowledge and experience, the level of teamwork and the game style (tactic) of the football teams. Data collected through a multi-question questionnaire. The sample consisted from 196 players and 12 coaches of Greek football teams who compete in Super League. Referring to the perceived leadership capability, coaches were found to adopt more transformative than transactional behaviors. However, at their leadership competencies level it was found a significant deviation from both the ideal levels and the ratings of their players. Respectively, teams seem to have a modest level of teamwork identifying weaknesses with regard to player responsibilities and their communication skills. The coach's personality has emerged as the most important factor influencing team performance. In their entirety, they are more likely to use positional attacks and attacks from the flanks, but at the same time consider that they should develop their defense and ultimate key passes to a greater extent. Finally, there was a positive correlation between the transformational leadership and the level of teamwork and the tactics of the teams. In the context of the coach-player interaction, it is important that players are satisfied with the coaching leadership style and that there is a high level of teamwork in order to achieve higher levels of performance and higher winning rates. Equally important is the participation of players in the process of setting the team goals, in the choice of playing strategies and practice to increase their satisfaction level.

*Keywords: professional football, perceived leadership competencies, teamwork, tactic, performance excellence*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή είναι η πρώτη στάση μιας διαδρομής που είναι ακόμα στην αρχή της. Ευελπιστώ στη συνέχεια αυτού το δρόμου να είμαι τόσο τυχερός όσο ήμουν μέχρι στιγμής καθώς γνώρισα ανθρώπους, έκανα φίλους αλλά και καλούς συνεργάτες. Θέλω να ευχαριστήσω την ομάδα μου, Ελένη, Έλλη, Ελίζα και Χριστιάνα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού όπου με τα στοιχεία του χαρακτήρα που διέθετε ο καθένας μας φτιάξαμε ένα ολοκληρωμένο πάζλ παραμένοντας πάντα μια καλή παρέα ακόμα και σήμερα. Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω την Ελίζα όπου με την ενέργεια και τη δημιουργικότητά της με παρακίνησε κι εμένα να φέρω εις πέρας αυτήν εδώ την εργασία, όπου φάνταζε αδύνατο πριν ξεκινήσω. Θα ήθελα επίσης να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου Θάνο Κριεμάδη για την καθοδήγηση, τις παρατηρήσεις και τις σημαντικές προτάσεις του. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την Άννα Κουρτεσοπούλου για την ανιδιοτελή βοήθειά της ώστε να καταφέρουμε να υλοποιήσουμε αυτή τη προσπάθεια και να μπορούμε να έχουμε το αποτέλεσμα που θα διαβάσετε παρακάτω. Μακάρι να συναντήσετε κι εσείς τέτοιους ανθρώπους. Καλή ανάγνωση.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	X
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
Ορισμός ηγετικής ικανότητας .....	2
Προγενέστερες θεωρίες ηγεσίας .....	3
Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας.....	5
Ορισμός ομαδικού πνεύματος/συνεργασίας.....	8
Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ομάδας .....	8
Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος .....	9
Σκοπός της έρευνας.....	10
Ερευνητικές υποθέσεις .....	10
Οριοθετήσεις- Περιορισμοί.....	10
Ορισμοί όρων και συντομεύσεις .....	11
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	14
Ο ρολος της ηγεσίας του προπονητή στον επαγγελματικό αθλητισμό.....	14
Ο ρόλος του ομαδικού πνεύματος στον επαγγελματικό αθλητισμό.....	17
Ο ρόλος του αγωνιστικού στυλ παιχνιδιού στην απόδοση της ομάδας.....	19
Διαχείριση Μέτρησης, Ανάλυσης και Γνώσης.....	23
Η σημαντικότητα των γνώσεων και εμπειριών του προπονητή .....	24
Επίδραση δημογραφικών στην απόδοση του επαγγελματικού αθλητισμού .....	30
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	32
Δείγμα.....	32
Μέσα συλλογής δεδομένων .....	32
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	36

Στατιστική ανάλυση .....	36
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>38</b>
Περιγραφική Στατιστική .....	38
Αξιολόγηση ηγετικού στυλ και αποτελεσμάτων ηγεσίας προπονητών.....	41
Αξιολόγηση ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας ομάδας.....	44
Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας .....	46
Αξιολόγηση τακτικής ομάδας .....	46
Σύγκριση Αντιλαμβανόμενης ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή από τον ίδιο και τους παίκτες του.....	47
Σύγκριση αντιλαμβανόμενου επιπέδου ομαδικού πνεύματος απο τους παίκτες και τον προπονητή .....	48
Σύγκριση αντιλαμβανόμενης τακτικής και επιθυμητή τακτική απο τους παίκτες και τον προπονητή .....	49
Διαφορές ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	50
Συσχέτιση στυλ ηγεσίας με το επίπεδο ομαδικού πνεύματος και τακτικής .....	52
<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ &amp; ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>53</b>
<b>ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>53</b>
Σημαντικότητα έρευνας.....	58
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	59
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>61</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>72</b>



## ***ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ***

Πίνακας 1. Δομή ερωτηματολογίου ηγεσίας ανα παράγοντα.....	33
Πίνακας 2. Δομή ερωτηματολογίου ομαδικού πνεύματος ανα παράγοντα.....	34
Πίνακας 3. Ανάλυση Cronbach's alpha.....	36
Πίνακας 4. Αξιολόγηση ηγετικής συμπεριφοράς & αποτελεσμάτων ηγεσίας προπονητών.....	42
Πίνακας 5. Διαφορές αντιλήψεων ηγετικών συμπεριφορών προπονητών & παικτών.....	48

## ***ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ***

Γράφημα 1. Ηλικιακή κατανομή παικτών .....	39
Γράφημα 2. Εισοδηματική κατανομή παικτών.....	40
Γράφημα 3. Συχνότητα κατανομής της μετασχηματιστικής ηγεσίας προπονητών ....	41
Γράφημα 4. Αξιολόγηση ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας παικτών.....	45
Γράφημα 5. Είδη τακτικής που εφαρμόζουν οι ποδοσφαιρικές ομάδες.....	47
Γράφημα 6. Σύγκριση Αντιλαμβανόμενης & επιθυμητής τακτικής παιχνιδιού .....	50
Γράφημα 7. Κατανομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την συνολική εμπειρία στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο.....	51
Γράφημα 8. Κατανομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την προπονητική εμπειρία.....	52

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ποδόσφαιρο εξελίσσεται πλέον σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο εμπλέκονται πολλοί παράγοντες όπου το επηρεάζουν. Διοικήσεις, παίκτες, προπονητές, γιατροί, φίλαθλοι και ομοσπονδίες συμμετέχουν δυναμικά ώστε να διαμορφώνονται τόσο το άθλημα μέσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, όσο και η ίδια η καθημερινότητα του μέσα στις ίδιες τις ομάδες. Η εξαιρετική του ανάπτυξη το κατατάσσει ως μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες μέσα στο οποίο εμπλέκονται εταιρίες κάθε είδους. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον ο σύγχρονος προπονητής ποδοσφαίρου έχει να πράξει ως ένας μάνατζερ μιας σύγχρονης επιχείρησης αλλά και ως προπονητής, έχοντας ένα πολυδιάστατο και κεντρικό ρόλο μέσα στην ομάδα καθώς έχει τόσο εκτελεστικές όσο και διοικητικές αρμοδιότητες. Ο προπονητής είναι υφιστάμενος, προϊστάμενος, μάνατζερ σε ορισμένες χώρες, προπονητής αλλά και εκπρόσωπος της ομάδας ως προς τα αγωνιστικά θέματα του συλλόγου. Το σημείο κλειδί για την επιτυχημένη δουλειά του όμως είναι πως συνδυάζει όλους αυτούς τους ρόλους και τις ικανότητές του με τα επιμέρους μέρη του συλλόγου (διοίκηση, αγωνιστικό τμήμα) ώστε να δημιουργήσει θεμελιώδεις ικανότητες για την ομάδα ώστε να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

Ο προπονητής έχει έναν κεντρικό και πολυδιάστατο ρόλο μέσα στην ομάδα και λειτουργεί ως μάνατζερ μίας σύγχρονης επιχείρησης. Καλείται να διαμορφώνει την στρατηγική της ομάδας, να οργανώνει την προπόνησή της, να παρακολουθεί την απόδοσή της, να παρέχει ανατροφοδότηση στους παίκτες και στην διοίκηση, να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν και να υλοποιεί μία σειρά από άλλες ηγετικές λειτουργίες, οι οποίες στοχεύουν στην ικανοποίηση κρίσιμων αναγκών της ομάδας του (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). Η σχέση του προπονητή με τον παίκτη εμπερικλείει μία δυναμική και σύνθετη διαδικασία καθοδήγησης, μέσω της οποίας εκφράζονται και εκπληρώνονται οι ανάγκες αμφοτέρων (Jowett & Cockerill, 2003). Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει ένας προπονητής τις αποφάσεις παίζει καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην παρακίνηση των παικτών, αλλά και στην απόδοσή τους (Moen, 2014).

Αποτελέσματα ερευνών επισημαίνουν ότι συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες του προπονητή είναι σε μεγαλύτερο βαθμό επιθυμητές από τους παίκτες. Για παράδειγμα, η δημοκρατική ηγεσία, κατά την οποία οι παίκτες συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων (Moen, 2014; Pido, 2014) και η μετασχηματιστική ηγεσία, κατά την οποία παρέχονται κίνητρα στους παίκτες, δημιουργείται ένα κοινό όραμα, ενθαρρύνεται η καινοτομία/αλλαγή και παρέχεται

συμβουλευτική (Avolio & Bass, 2004; Brandy & Woodward, 2005). Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν ότι οι δημοκρατικές και οι μετασχηματιστικές ηγετικές ικανότητες των προπονητών βελτιώνουν τα επίπεδα ικανοποίησης των παικτών (Pilus & Saadan, 2009), την συνοχή της ομάδας (Alemu & Babu, 2012; Ramzaninezhad & Keshtan, 2009), καθώς επίσης την απόδοση της ομάδας (Moen, 2014; Pilus & Saadan, 2009).

### ***Ορισμός ηγετικής ικανότητας***

Η ικανότητα του να μπορεί κάποιος να ασκήσει επιρροή σε μια ομάδα ατόμων προς την επίτευξη κάποιου οράματος ή συγκεκριμένων στόχων. Επίσης, είναι το σύνολο εκείνο των συμπεριφορών και των χαρακτηριστικών που συμβάλουν στην δημιουργία κινήτρων για την εκπλήρωση του έργου και την διατήρηση μιας ομάδας και της κουλτούρας της. Στην πράξη αυτό το χαρακτηριστικό που διακρίνει ένα διοικητικό στέλεχος ως προς την ηγετική του ικανότητα είναι το να μπορεί να δημιουργήσει μετρήσιμους & αντικειμενικούς στόχους και τα κίνητρα εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για την δέσμευση των εργαζομένων ώστε να τους εκπληρώσουν (Yukl, 2008; Robbins & Judge, 2007). Επίσης, να είναι σε θέση να επηρεάζει την σκέψη, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και συναισθήματα των συναδέλφων του ώστε να αντλούν το βαθμό εκείνο της παρακίνησης για να εκπληρώσουν τους στόχους της ομάδας και να φιλοδοξούν ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).

Μερικές από τις πιο αντιπροσωπευτικές ικανότητες ενός ηγέτη είναι να παρέχει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού, και της ενδυνάμωσης των συνεργατών του (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012), να δείχνει αυξημένο ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους τους και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους (Conger & Kanungo, 1998) και να διαθέτει έντονη ενέργεια, κίνητρα και πάθος, να εμπνέει τους εργαζομένους / εθελοντές του (Crant & Bateman, 2000). Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι να επιτυγχάνει τις κατάλληλες σχέσεις και επιρροές, αποσκοπώντας στον μετασχηματισμό των υπάρχουσών νορμών, πρακτικών μεθόδων & δομών εργασίας (Pearce & Conger, 2003). Τέλος, να είναι σε θέση να καλλιεργεί την εμπιστοσύνη, την εντιμότητα, την έμπνευση, να ενθαρρύνει για καινοτομία και να παρέχει συμβουλευτική (Bass & Avolio, 1997).

Αντίστοιχα στο χώρο του αθλητισμού κυρίαρχα χαρακτηριστικά της ηγεσίας έχουν αναδειχτεί από την βιβλιογραφία η επίτευξη στόχων μέσα από σκληρή δουλειά, ο βαθμός επιρροής των άλλων, η ενδυνάμωση του προσωπικού, η ικανότητα να διακρίνουν την μεγάλη

εικόνα, η αναγκαιότητα των άλλων και η προώθηση της ομαδικής εργασίας, καθώς επίσης η ενδυνάμωση του χαρακτήρα και η ανάπτυξη δεξιοτήτων (Westerbeek & Smith, 2005). Με την σειρά του ο Armstrong (2001) τονίζει την σημασία της ηθικής συμπεριφοράς, τη διατύπωση κοινού οράματος και στόχων αλλά και τη παραδειγματική καθοδήγηση (leading by example) βασισμένη στην εμπειρία και φιλοσοφία του προπονητή. Παράλληλα αναφέρονται η δημιουργία ενός περιβάλλοντος υποστήριξης και κλίματος ανατροφοδότησης παρέχοντας ευκαιρίες για βελτίωση και συνεχή ανάπτυξη της ομάδας μέσω ενός κλίματος ενίσχυσης δεξιοτήτων και ομαδικότητας. Ο βασικότερος ρόλος του ηγέτη είναι εκείνος του εμπνευστή, που κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες στο πεδίο της ειδίκευσης του καθενός. Επίσης, επιδιώκει μια επικοινωνία βασισμένη κυρίως στην καθοδήγηση και στην ανατροφοδότηση και προωθεί τη συμμετοχή των παραγόντων της ομάδας σε επίπεδο σχεδιασμού και προγραμματισμού (Kelllett, 1999).

### ***Προγενέστερες θεωρίες ηγεσίας***

Οι θεωρίες της ηγεσίας διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, αυτή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (Great Man/trait approach), στην προσέγγιση της συμπεριφοράς (Behavioral approach) και στην περιπτωσιακή προσέγγιση ηγεσίας (Situational/Contingency approach). Η πρώτη προσέγγιση της συμπεριφοράς βασίζεται στην θεώρηση ότι οι ηγέτες κατέχουν κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία τους διακρίνουν από τα υπόλοιπα μέλη ενός οργανισμού. Ωστόσο, στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης υπήρχε αδυναμία καθορισμού εκείνων των χαρακτηριστικών που θα ξεχώριζαν έναν ηγέτη από έναν μη-ηγέτη, όπως επίσης έναν αποτελεσματικό από έναν μη-αποτελεσματικό ηγέτη. Μια άλλη αδυναμία της προσέγγισης αυτής ήταν η μη ύπαρξη παγκόσμιων χαρακτηριστικών πρόβλεψης ηγεσίας σε όλες τις περιπτώσεις και το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά αυτά προέβλεπαν συμπεριφορές σε μικρού ενδιαφέροντος περιπτώσεις και όχι σε σημαντικές καταστάσεις ηγεσίας.

Στην συνέχεια αναφέρεται η προσέγγιση της συμπεριφοράς, όπου έστρεψε την προσοχή του στο άτομο και όχι στο αντικείμενο της δουλειάς, αποδίδοντας σημαντικότητα στη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζομένους ενός οργανισμού. Με πιο αντιπροσωπευτικές τις έρευνες στα Πανεπιστήμια του Οχάιο και Μίσιγκαν οι οποίες εστίαζαν στη συμπεριφορά ή στον τύπο του ηγέτη. Και η θεωρία αυτή είχε την εξής

αδυναμία, το ότι δεν διερευνούσε τις αξίες που υιοθετούν οι ηγέτες και οδηγούνται στο καθορισμό δυο κατηγοριών προσανατολισμού του ηγέτη, στην εργασία και στις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων/μελών.

Μεταγενέστερη θεωρία είναι αυτή της περιπτωσιακής προσέγγισης της ηγεσίας η οποία εξετάζει τους τύπους της ηγεσίας, τις ικανότητες και δεξιότητες, αλλά και τις ανάγκες μια δεδομένης κατάστασης. Παράγοντες κατάστασης όπως η προσωπικότητα του ηγέτη, οι απαιτήσεις εργασίας και οι ανάγκες, οι στάσεις και οι προσδοκίες των μελών επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Πολλά εξέχοντα μοντέλα ηγεσίας χρησιμοποίησαν αυτή την προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένου του μοντέλου εξάρτησης του Fiedler, του μοντέλου διαδρομής στόχου το μοντέλου της περιπτωσιακής ηγεσίας γνωστό και ως Life Cycle Theory των ερευνητών Hersey και Blanchard της προσαρμοστικής-αντιδραστικής θεωρίας ηγεσίας των Osborne και Hunt, και του επικρατέστερου μοντέλου περιπτωσιακής ηγεσίας των Vroom-Yetton-Jago (VYJ) γνωστό και ως Leader-Participation Model. Η θεωρία της περιπτωσιακής ηγεσίας πρότεινε ότι οι ηγέτες χρειάζεται να προσαρμόζουν τακτικά τη συμπεριφορά τους ανάλογα με την ωριμότητα των συνεργατών τους (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993).

Οι Hersey και Blanchard (1977), ταξινομούν συμπεριφορές ηγέτη κατά μήκος δύο διαστάσεων της αρχικής δομής και της συμπεριφοράς. Η αρχική δομή, που ονομάζεται συμπεριφορά εργασίας, περιγράφει μία κατευθυντήρα επικοινωνία από τον ηγέτη στο μέλος. Η συμπεριφορά σχέσης, περιγράφει μια αμφίδρομη κατευθυντήρα επικοινωνία από τον ηγέτη όταν παρέχει κοινωνική συναισθηματική υποστήριξη στο μέλος. Η ωριμότητα ή η ετοιμότητα μέλους αναφέρεται στην ικανότητα και την προθυμία των μελών να αναλάβουν την ευθύνη για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς τους σχέση με συγκεκριμένη εργασία. ο προσανατολισμός της συμπεριφοράς του ηγέτη θα πρέπει να αλλάζει με βάση το επίπεδο ωριμότητας του μέλους. Για παράδειγμα μια εργασία υψηλού επιπέδου προϋποθέτει υψηλή σχέση συμπεριφοράς του ηγέτη η οποία περιλαμβάνει τον καθορισμό ρόλων των μελών και τη δυνατότητα αμφίπλευρης επικοινωνίας, ώστε να παρέχεται κοινωνική συναισθηματική υποστήριξη για να μπορούν τα μέλη να εμπιστεύονται τις αποφάσεις του οργανισμού.

Αντίστοιχα ο Fiedler (1978), υπέθεσε ότι η αποτελεσματική απόδοση της ομάδας εξαρτάται από την κατάλληλη αντιστοίχιση της προσωπικότητας του ηγέτη και της κατάστασης. Ο προσανατολισμός της προσωπικότητας του επικεφαλής επικεντρώνεται σε ένα καθήκον ή διαπροσωπικό στυλ, ενώ οι παράγοντες κατάστασης που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα

του ηγέτη συμπεριλαμβάνουν τις σχέσεις αρχηγού-μέλους, το βαθμό δομής εργασιών και τη θέση εξουσίας του ηγέτη. Καθώς η διάρθρωση των καθηκόντων αυξάνεται για την ομάδα, το ίδιο ισχύει και για την επιρροή του ηγέτη στα μέλη. Επιπρόσθετα, οι House, Filley και Gujarati (1971), υποστήριξε ότι η τελική απόδοση και ικανοποίηση των μελών της ομάδας επηρεάζεται έντονα από την καταλληλότητα των ηγετικών συμπεριφορών σε σχέση με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος. Βασική μέριμνα του ηγέτη είναι να παρέχει εκπαίδευση, καθοδήγηση και προσωπική υποστήριξη στα μέλη του οργανισμού.

Ενώ αντίστοιχα οι ερευνητές Osborne & Hunt (1975) διέκριναν τις προσαρμοστικές ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες υπαγορεύονται από τις απαιτήσεις μιας δεδομένης κατάστασης και επιδρούν στις προσπάθειες των ηγετών να προσαρμοστούν στις συνθήκες και απαιτήσεις του ευρύτερου οργανωτικού συστήματος. Αυτές οι συμπεριφορές ελέγχονται από την τυπική δομή και το οργανωτικό μέγεθος του οργανισμού. Αλλά και τις αντιδραστικές συμπεριφορές, που ήταν αντιδράσεις στις ανάγκες και προτιμήσεις των μελών οι οποίες χρησιμοποιούνται μόνο κατά τη διακριτική ευχέρεια του ηγέτη. Στο σύνολο της και περιπτωσιακή προσέγγιση της ηγεσίας έδειξε να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εκάστοτε περίπτωση και όχι τόσο στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και συμπεριφορές των ηγετών. Ωστόσο, υποστήριξε σε μεγάλο βαθμό την διακύμανση της ηγετικής συμπεριφοράς ανά περίπτωση. Παρόλα αυτά, παρατηρείται ότι λιγότερο από ένα 10% των αποτελεσμάτων όπως η επίδοση ενός οργανισμού εκτιμάται από απρόβλεπτες καταστάσεις/περιπτώσεις. Δεδομένου λοιπόν ότι η δημιουργία των διαφόρων μοντέλων αυτής της προσέγγισης βασίζονται σε ακραίες περιπτώσεις, κάνει την εφαρμογή τους πολύ δύσκολη στην πραγματικότητα και αυτή είναι μια σημαντική αδυναμία της περιπτωσιακής προσέγγισης της ηγεσίας.

### *Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας*

Κυρίαρχα σύγχρονα μοντέλα που στόχο έχουν την ανάπτυξη της ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική (Transformational), η συναλλακτική (transactional) και η χαρισματική (charismatic). Στα πλαίσια του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι ηγέτες είναι ικανοί να αφυπνίσουν ανθρώπους κυρίως μέσω του δικού τους ενθουσιασμού και προσωπικής τους δέσμευσης με το όραμα του οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο διοικούν είναι μέσω της πρόκλησης της διαδικασίας, της έμπνευσης κοινού οράματος, της κινητοποίησης για δράση, της χάραξης πορείας και την ενθάρρυνση. Χαρακτηριστικά οι συγγραφείς Antonakis, Avolio και

Sivasubramaniam (2003), αναφέρουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν εξιδανικευμένη επιρροή στους γύρω τους υιοθετώντας στάσεις και συμπεριφορές που παρακινούν σε μεγάλο βαθμό τους συναδέλφους τους, τους εμπνέουν την ιδέα επίτευξης στόχων καταβάλλοντας προσπάθεια πέρα από τα όρια των προσωπικών φιλοδοξιών και στόχων τους, για την βελτίωση του συνόλου του οργανισμού. Επίσης, υποδεικνύουν στους γύρω τους καινοτόμους τρόπους θεώρησης των καταστάσεων και δημιουργικούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων στα πλαίσια της επιτυχούς ολοκλήρωσης των στόχων και της αποστολής τους. Επιπλέον, προσεγγίζουν τον κάθε εργαζόμενο με εξατομικευμένο τρόπο και παρέχουν συμβουλευτική καθοδήγηση, σεβόμενοι και εκτιμώντας το σημαντικό ρόλο και συμβολή του κάθε ατόμου στη συνολική προσπάθεια του οργανισμού. Στα πλαίσια του μετασχηματιστικού προφίλ, υπάρχει η προσέγγιση της ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τους συνεργάτες του. Από την πλευρά των συνεργατών του βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνη, ηθική δικαιοσύνη, παρακίνηση που τους εμπνέει, υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και είναι περισσότερο πρόθυμοι να επιλύσουν προβλήματα με πιο δημιουργικό τρόπο, όπως επίσης δεν φοβούνται να αναλάβουν ρίσκα (Bass & Avolio, 1994).

Μια δεύτερη σύγχρονη προσέγγιση της ηγεσίας είναι η συναλλακτική, στα πλαίσια της οποίας η προσπάθεια επιβραβεύεται, δίνονται κίνητρα ανταμοιβής για καλή επίδοση και αναγνωρίζονται τα προσόντα των εργαζομένων. Η θεώρηση της ηγεσίας υπό το πρίσμα της συναλλαγής, εμπεριέχει τον καθορισμό των στόχων, την παροχή και λήψη ανατροφοδότησης και την επιβράβευση και ανταμοιβή της αποδοτικότητας των εργαζομένων, είτε μέσω της αύξησης απολαβών, είτε μέσω της αναγνώρισης και προαγωγής (Avolio & Bass, 1995; Jansen, Vera & Crossan, 2009). Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της συναλλαγής απαραίτητη εξίσου διαδικασία κρίνεται η συνεχής παρακολούθηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων των εργαζομένων βάσει των στόχων που έχουν τεθεί (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Στο σύνολο της τείνει να είναι ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας που όμως επικεντρώνεται σε σε βραχυπρόθεσμους στόχους αντί σε μακροπρόθεσμους. Κύριο στοιχείο της εντούτοις είναι ότι λαμβάνει υπόψη της και λειτουργεί μέσα στα πλαίσια μιας προϋπάρχουσας κουλτούρας ενός οργανισμού, χωρίς να καταβάλει προσπάθεια να την αλλάξει.

Σύμφωνα με το μοντέλο Full-Range Leadership Model (Avolio & Bass, 2004) διακρίνονται τρία στυλ ηγεσίας: 1) τις συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν ένα μετασχηματιστικό ηγέτη εξετάζοντας πέντε παράγοντες: τη ανάπτυξη εμπιστοσύνης, την εντιμότητα, τη δημιουργία



έμπνευσης, την ενθάρρυνση για καινοτομία, και την συμβουλευτική, 2) την συναλλακτική, που εστιάζει στην απόδοση ανταμοιβής, αλλά και στην παρακολούθηση τυχόν λαθών και αποκλίσεων που συμβαίνουν μέσα σε έναν οργανισμό και 3) την παθητική, όπου ο ηγέτης περιμένει μία κατάσταση να χειροτερέψει προτού παρέμβει και αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν προβλήματα. Σύμφωνα όμως με τον Bass η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αποτελούν αντικρουόμενες προσεγγίσεις συμπεριφορών σε επίπεδο επίτευξης στόχων, αλλά αλληλο-συμπληρώνονται. Ένα διοικητικό στέλεχος κάλλιστα υιοθετεί μετασχηματιστικές και συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές, με διαφορετική συχνότητα μεταξύ τους, έτσι ώστε το σύνολο των συμπεριφορών του να τείνει περισσότερο σε μια ηγετική προσέγγιση από ότι την άλλη. Ωστόσο, η υπεροχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγκειται στο ότι ο ηγέτης δεν μένει μόνο στο να εμπνεύσει τους συνεργάτες του να συμπεριφέρονται θετικά, αλλά προχωράει στην οργανωσιακή αλλαγή-μετασχηματισμό (Judge & Piccolo, 2004).

Μια τρίτη σύγχρονη προσέγγιση είναι αυτή της χαρισματικής ηγεσίας. Ως χάρισμα αναφέρεται η επίδειξη του επιπέδου δέσμευσης του ηγέτη, την εστίαση στο ρόλο του, το να έχει μεγάλα όνειρα και φιλοδοξίες, την συνέχιση επιδίωξης των στόχων που έχει θέσει, την κατάλληλη προετοιμασία καθώς την χρησιμοποίηση της έμμεσης προσέγγισης. Σύμφωνα με τους ερευνητές Conger και Kanungo (1998) είναι σημαντικό για έναν χαρισματικό ηγέτη να μπορεί να διακρίνει τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις αδυναμίες σε μια υφιστάμενη κατάσταση, να αναγνωρίζει και να σέβεται τις ανάγκες των συνεργατών του και να διαμορφώνει ένα ιδανικό στρατηγικό όραμα για τον οργανισμό. Συγχρόνως θα πρέπει να είναι ικανός να επικοινωνεί το όραμα, επισημαίνοντας την κρισιμότητα της υφιστάμενης κατάστασης και την σπουδαιότητα του οράματος για τον οργανισμό. Σε όλα τα βήματα διάχυσης του οράματος δίνει μεγάλη έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών του καθώς επίσης και στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μέσω της επίτευξης σειράς επιτυχιών, της προσωπικής ανάληψης ρίσκου, της αυτοθυσίας και της αντισυμβατικής συμπεριφοράς.

Κύρια χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη είναι η ικανότητα να πυροδοτεί με ενέργεια τους συναδέλφους του, με αυτό-πεποίθηση και έντονη επιθυμία για επιτυχία. Τέλος, αποτελεί έναν πολύ καλό μέντορα για τους υφιστάμενους του, αφού είναι σε θέση να τους συμβουλέψει με τον καλύτερο τρόπο, να τους συμπαρασταθεί στις δυσκολίες που τυχόν αντιμετωπίζουν και να τους εμπνεύσει αισιοδοξία για το μέλλον (Griffin & Moorhead, 2006).

### ***Ορισμός ομαδικού πνεύματος/συνεργασίας***

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο James (2005), «ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων αποτελούμενο από δύο τουλάχιστον μέλη, που εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων». Ένας άλλος ορισμός δίνεται από τον ερευνητή Bluck (1994) ο οποίος αναφέρει ότι «η ομάδα αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων, που σχετίζονται μέσω μιας κοινής δράσης και μέσω αυτής συνεργάζονται σε κάποια προσπάθεια ή ανατιθέμενο έργο. Τα άτομα αυτά έχουν ένα κοινό στόχο για την επίτευξη του οποίου θα πρέπει να συνδυαστούν οι δεξιότητές τους αλλά και οι εργασίες τους». Οι ομάδες δημιουργούνται κυρίως για τους παρακάτω λόγους: (1) κατανομή και αξιολόγηση των αρμοδιοτήτων, (2) επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, (3) δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων σε πολιτικές, στρατηγικές και στόχους, (4) διαχείριση των συγκρούσεων, (5) καταπολέμηση της απομόνωσης των ατόμων μέσα στην επιχείρηση, (6) αναγκαιότητα ύπαρξής τους στα πλαίσια των διαφόρων προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας και (7) ανάπτυξη, εκπαίδευση και επικοινωνία των στελεχών ως προς την πολιτική, την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης (Handy, 1993, & Κάντας, 1995).

### ***Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ομάδας***

Μια ομάδα χαρακτηρίζεται αποτελεσματική όχι μόνο απαραίτητα επειδή εμφανίζει καλή απόδοση, αλλά κι όταν επιβιώνει στον χρόνο και παράλληλα ικανοποιεί τις επιμέρους ανάγκες και τους στόχους των μελών της. Στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας υπάρχουν μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά όπως επικοινωνία, αξιοποίηση όλων των ειδικεύσεων που προσφέρονται, συντονισμός, συνεργασία, ενεργή διαχείριση συγκρούσεων, κοινή προσπάθεια, κοινή λήψη αποφάσεων, αλληλοβοήθεια/ καταμερισμός εργασιακού φόρτου παροχή και λήψη ανατροφοδότησης και προσαρμοστικότητα (Baker & Salas, 1992)

Από πολλούς ερευνητές (Carless & DePaola, 2000; Hoigaard, Safvebom, & Tonnessen, 2006) η συνεκτικότητα μιας ομάδας θεωρείται σημαντικός παράγοντας στην επίδοση της, παρακινώντας τα μέλη της να συνεργαστούν και να αποδώσουν καλύτερα σε ένα κλίμα οικείο μεταξύ τους (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003). Η προτίμηση των μελών μεταξύ τους επίσης δείχνει να οδηγεί σε κοινή αναζήτηση λύσεων και πιο αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης δυσκολιών (Bunderson, 2003). Το στυλ ηγεσίας διαμέσου της συμμετοχής σύμφωνα με τους ορίζεται ως ο τρόπος ηγεσίας, διαμέσου της αναζήτησης από τον αρχηγό της ομάδας απόψεων, προτάσεων και παρότρυνση συμμετοχής των μελών στην λήψη αποφάσεων.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, υψηλής αυτονομίας, τα μέλη της ομάδας έχουν την δυνατότητα, να συμβάλουν μέσα από τους διάφορους ρόλους τους και να καθοδηγήσουν το έργο της ομάδας (Molleman, Nauta, & Jehn, 2004), μέσα σε ένα κλίμα ενδυνάμωσης και έντονου ομαδικού πνεύματος (Osterloh & Frey, 2000). Η ύπαρξη ανεπίσημων/άτυπων αρχηγών συχνά συμβαίνει σε ομάδες, όταν μέλη της, σε διαφορετικές καταστάσεις και με διαφορετικό τρόπο, λειτουργούν σαν υποκινητές, οι οποίοι συμπληρώνουν τις ανάγκες των μελών, σε περίπτωση που ο επίσημος αρχηγός αποτύχει ή παραλείπει (Katzenbach, 1997).

Η συμμετοχή των μελών μιας ομάδας στη διαδικασία καθορισμού στόχων, δείχνει να οδηγεί σε σαφήνεια στόχων και σε μεγιστοποίηση της επίδοσης της ίδιας της ομάδας (Hoegl & Parboteeah, 2003) Η συμφωνία στόχων δημιουργεί κύρος σε μια ομάδα που είναι με τη σειρά της δείκτης επίδοσης (Guzzo & Dickson, 1996). Η κατανόηση των αρμοδιοτήτων, το πεδίο ευθύνης, η αλληλο-κάλυψη των μελών της, αλλά και το επίπεδο αυτονομίας μιας ομάδας, επιδρούν με τη σειρά τους στην επίδοση της (Molleman, Nauta & Jehn, 2004). Τέλος, η ύπαρξη εμπιστοσύνης σε μια ομάδα εργασίας οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα επίδοσης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Robbins και Judge (2012), όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης τότε τα μέλη της ομάδας εμφανίζονται πιο πρόθυμα να αλληλο-εξυπηρετηθούν και να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια. Στην αντίθετη περίπτωση, απουσίας εμπιστοσύνης υπάρχει ένα κλίμα όπου καλλιεργείται η καχυποψία ανάμεσα στα μέλη, ο έντονος ανταγωνισμός και ο περιορισμός της επικοινωνίας. Τέτοιου είδους συμπεριφορές και ομαδικό κλίμα συνήθως δρουν αποτρεπτικά για την επιτυχία μιας ομάδας και μπορούν να οδηγήσουν μέχρι και τη διάλυσή της.

### ***Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος***

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας διαδραματίζει η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή και οι γνώσεις του, το επίπεδο ομαδικού πνεύματος /ομαδικής εργασίας της ομάδας αλλά και το αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού. Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί μέχρι τώρα έχει γίνει μεμονωμένη μελέτη αυτών των παραγόντων όσον αφορά την επίδραση τους στην αποτελεσματικότητα ομάδων εκτός Ελλάδας. Σε αυτή την έρευνα η μελέτη των παραγόντων αυτών βρίσκει την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ τους για την επιτυχία της ομάδας μέσα από την εσωτερική αξιολόγηση των παικτών και των προπονητών των ομάδων της Super League Ελλάδος.

### ***Σκοπός της έρευνας***

Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διερευνήσει τις απόψεις των ποδοσφαιριστών και των προπονητών των ποδοσφαιρικών ομάδων της Super League Ελλάδος ως προς την υπάρχουσα ηγετική συμπεριφορά του προπονητή, το ομαδικό πνεύμα της ομάδας και το αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού της ομάδας όπως το αντιλαμβάνονται αλλά και όπως οι ίδιοι θα επιθυμούσαν. Επίσης, θα εξετάσει την τυχόν επίδραση αυτών των τριών παραγόντων μεταξύ τους, θα διερευνήσει δηλαδή αν η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή μπορεί να προβλέψει το επίπεδο ομαδικού πνεύματος αλλά και αν η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα συσχετίζεται με το αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού της ομάδας. Τέλος, θα εξετάσει την τυχόν επίδραση των δημογραφικών στοιχείων τόσο στην αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα όσο και στο ομαδικό πνεύμα.

### ***Ερευνητικές υποθέσεις***

H<sub>1</sub>: Η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα δεν θα διαφέρει ανάμεσα σε προπονητές και παίκτες

H<sub>2</sub>: Το αντιλαμβανόμενο ομαδικό πνεύμα δεν θα διαφέρει ανάμεσα σε προπονητές και παίκτες

H<sub>3</sub>: Η αντιλαμβανόμενη τακτική (αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού) δεν θα διαφέρει από την επιθυμητή τακτική

H<sub>4</sub>: Η αντιλαμβανόμενη και η επιθυμητή τακτική δεν θα διαφέρει ανάμεσα σε προπονητές και παίκτες

H<sub>5</sub>: Η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα και το ομαδικό πνεύμα δεν θα διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

H<sub>6</sub>: Η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα δεν συσχετίζεται με το επίπεδο ομαδικού πνεύματος

H<sub>7</sub>: Η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα δεν συσχετίζεται με το αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού της ομάδας

### ***Οριοθετήσεις- Περιορισμοί***

Κατά την συλλογή δεδομένων δεν ήταν εφικτό να συγκεντρωθούν δεδομένα από όλες τις ποδοσφαιρικές ομάδες της Super league Ελλάδος, καθώς δεν υπήρχε πρόσβαση σε όλες αυτές ή

οι ίδιες δεν επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Επίσης δεν αξιολογήθηκαν οι αντιλήψεις των διοικητικών στελεχών των ομάδων ώστε να επιτευχθεί μια πληρέστερη ανατροφοδότηση σχετικά με τους παράγοντες επίδοσης των ομάδων. Αναφορικά με την αξιολόγηση του αγωνιστικού στυλ παιχνιδιού η συλλογή δεδομένων στηρίχθηκε στην υποκειμενική άποψη τόσο των παικτών όσο και των προπονητών και όχι σε αντικειμενικά στοιχεία, όπως η στατιστική ανάλυση αγωνιστικών δεικτών όπως π.χ. ποσοστό εύστοχων γκολ, πασών κ.λπ. Τέλος, λόγω χρονικού περιορισμού διεξαγωγής της έρευνας τα δεδομένα συλλέχθηκαν μόνο κατά την περίοδο μιας αγωνιστικής περιόδου και συγκεκριμένα για την χρονιά 2017-2018.

### ***Ορισμοί όρων και συντομεύσεις***

**Ηγετική ικανότητα:** Η ικανότητα του να μπορεί κάποιος να ασκήσει επιρροή σε μια ομάδα ατόμων προς την επίτευξη κάποιου οράματος ή συγκεκριμένων στόχων. Επίσης, είναι το σύνολο εκείνο των συμπεριφορών και των χαρακτηριστικών που συμβάλουν στην δημιουργία κινήτρων για την εκπλήρωση του έργου και την διατήρηση μιας ομάδας και της κουλτούρας της.

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

### ***Αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού (game style)***

Σύμφωνα με τον Hewitt και συν. (2016), στυλ παιχνιδιού είναι το χαρακτηριστικό πρότυπο παιχνιδιού που ακολουθεί μια ομάδα κατά τη διάρκεια των αγώνων. Επαναλαμβάνεται τακτικά σε συγκεκριμένες καταστάσεις, έτσι ώστε η μέτρηση των μεταβλητών που αντικατοπτρίζουν το στυλ παιχνιδιού θα είναι σχετικά σταθερή. Σημαντικές μεταβλητές είναι οι κινήσεις των παικτών και της μπάλας, η αλληλεπίδραση των παικτών και γενικά τα στοιχεία της ταχύτητας, του χρόνου και του χώρου (τοποθεσία). Η αγωνιστική τακτική που ακολουθεί μια ομάδα συμπεριλαμβάνει τις ενέργειες που εκτελούνται οικειοθελώς κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού από τους παίκτες, προκειμένου να προσαρμοστούν στις άμεσες απαιτήσεις του

συνεχώς μεταβαλλόμενου αντιπάλου. Ως εκ τούτου, οι τακτικές είναι πιο πιθανό να εξελίσσονται συνεχώς ανταποκρινόμενες σε διαφορετικές καταστάσεις ή συνθήκες παιχνιδιών, για παράδειγμα, το σκορ, τον χρόνο που απομένει και τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του αντιπάλου. Η επιλογή των συγκεκριμένων όρων αγωνιστικής τακτικής προήλθε από την εταιρία ανάλυσης αγώνων InStat και περιλάμβανε την ανάκτηση μπάλας, τελική πάσα (πάσα κλειδί), σέντρα, σουτ, επίθεση από τα πλάγια, επίθεση από τον άξονα, επίθεση μετά από στατική φάση, αντεπίθεση, οργανωμένη επίθεση και επίθεση.

*Επίθεση (attack):* Η κατοχή της μπάλας όπου η ομάδα περνάει τη μεσαία γραμμή του γηπέδου (σέντρα).

*Οργανωμένη επίθεση (positional attack):* Μια επίθεση στο κανονικό παιχνίδι ή μετά από τα στατικές φάσεις (πλάγιο άουτ, φάουλ ή ελεύθερο λάκτισμα). Η επίθεση σε κανονικό παιχνίδι διαρκεί περισσότερο από 20 δευτερόλεπτα ή η ταχύτητα μετακίνησης προς τον στόχο στην κατοχή μπάλας είναι μικρότερη από 3 μέτρα / δευτερόλεπτο.

*Αντεπίθεση (counter attack):* Είναι η επίθεση κανονικού παιχνιδιού μετά από την απώλεια της μπάλας από την αντίπαλη ομάδα. Η αντεπίθεση δε διαρκεί περισσότερο από 20 δευτερόλεπτα. Η ταχύτητα κίνησης προς το στόχο δεν είναι λιγότερο από 3 μέτρα ανά δευτερόλεπτο.

*Επίθεση από τον κεντρικό άξονα:* Όταν φτάνει η μπάλα μέσα στη περιοχή αλλά προέρχεται από το κέντρο του γηπέδου.

*Επίθεση από τα πλάγια:* Όταν φτάνει η μπάλα μέσα στη περιοχή αλλά προέρχεται από τα πλάγια του γηπέδου.

*Τελική ενέργεια – σουτ (shot):* Όταν στέλνει ένας παίκτης τη μπάλα προς την αντίπαλη εστία (τέρμα) με σκοπό να σκοράρει. Τα σουτ κατηγοριοποιούνται με τους ακόλουθους τρόπους: εύστοχο (στο στόχο, μέσα στο τέρμα), άστοχο (συμπεριλαμβανομένου των σουτ στο δοκάρι) και τα μπλοκαρισμένα σουτ από αντίπαλο.

*Σέντρα:* Πραγματοποιείται όταν ένας παίκτης είναι κοντά και στα πλάγια της αντίπαλης περιοχής και μεταβίβασει τη μπάλα σε έναν συμπαίκτη τους που είναι μέσα σε αυτή (συνήθως είναι ψηλή μεταβίβαση και διεκδικήσιμη).

*Τελική πάσα (key pass):* Είναι το πέρασμα της μπάλας σε ένα συμπαίκτη που βρίσκεται σε θέση για να σκοράρει (κατάσταση ένας εναντίον ενός, άδειο τέρμα κλπ) και το πέρασμα της

μπάλας σε συμπαίκτη που ‘‘κόβει’’ (τους περνάει η μπάλα) ολόκληρη την αμυντική γραμμή της αντίπαλης ομάδας (3 και περισσότεροι παίκτες) στη φάση επίθεσης.

*Ανάκτηση μπάλας (ball recovery):* Οποιαδήποτε ενέργεια σταματάει τη κατοχή της μπάλας του αντιπάλου και δίνει την ευκαιρία για γρήγορη αντεπίθεση.

*Επίθεση μετά από στατική φάση (attack after a set piece):* Είναι η επίθεση που ξεκινάει από φάουλ, πλάγιο άουτ ή κόρνερ και η πρώτη ή δεύτερη ενέργεια είναι σέντρα στη περιοχή ή σουτ.

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στην συστηματική ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με θέμα που αφορούν τις ηγετικές ικανότητες των προπονητών και την σημασία τους στην επίδοση μιας αθλητική ομάδας, στους παράγοντες εκείνους που συντελούν στην διαμόρφωση ενός υψηλού πνεύματος συνεργασίας παικτών, στον ιδιαίτερο ρόλο του αγωνιστικού στυλ παιχνιδιού αλλά και των γνώσεων εμπειριών του προπονητή. Η ανάλυση όλων αυτών των παραμέτρων αναμένεται να δώσει μια πιο εκτενή εικόνα της αποτελεσματικότητας και της επίδοσης των σύγχρονων αθλητικών ομάδων ποδοσφαίρου.

### *Ο ρολος της ηγεσίας του προπονητή στον επαγγελματικό αθλητισμό*

Η ηγεσία είναι μια επιτηδευμένη διαδικασία επιρροής στην συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων για την επίτευξη ομαδικών στόχων. Η θέση του προπονητή καταδεικνύει από μόνη της τον ηγετικό ρόλο που έχει μέσα στην ομάδα, συνεπώς οι ηγετικές του ικανότητες είναι ένα σημείο κλειδί για την επιτυχία τόσο του ίδιου όσο και ολόκληρης της ομάδας. Υπάρχουν διαφορετικά είδη ηγεσίας αναλόγως με το προφίλ προσωπικότητας και την αγωνιστική εμπειρία του κάθε προπονητή. Στην έρευνα των Alonso-Gonzalez, και συν. (2017) εξετάστηκαν τα στυλ ηγεσίας τριών προπονητών και βρέθηκε ότι, ο Del Bosque ακολουθεί το μοντέλο του υπερβατικού ηγέτη. Συγκεκριμένα έχει χαρακτηριστεί ως ταπεινός ηγέτης, καθώς έχει ένα μακροχρόνια επιτυχημένο βιογραφικό τόσο ως παίκτης όσο και ως προπονητής της Ρεάλ Μαδρίτης, μια εκ των κορυφαίων ομάδων στο κόσμο. Ο τρόπος με τον οποίο διοικεί την ομάδα του στηρίζεται στις αρχές της αυτοθυσίας, της πειθαρχίας, στην ανάδειξη του ταλέντου, την αλληλεγγύη και τη σεμνότητα. Βάζει το σύνολο πάνω από το άτομο και αφήνει το πρωταγωνιστικό ρόλο στους παίκτες. Αντιθέτως παρουσιάζει τους ακόλουθους περιορισμούς όπως ο χαμηλός προσανατολισμός στα αποτελέσματα, δίνοντας προτεραιότητα στις αξίες, αργή διαδικασία λήψης αποφάσεων όταν οι καταστάσεις απαιτούν γρήγορες αντιδράσεις, χαμηλή επικοινωνιακή και πειστική ικανότητα, χαμηλή ικανότητα αντίδρασης έκτακτης ανάγκης και απώλεια της αντικειμενικότητας για την ανάδειξη μιας αξίας. Εν κατακλείδι, οι κύριοι τομείς που επιδέχονται βελτίωσης, επικεντρώνονται περισσότερο στα αποτελέσματα και στην επικοινωνία.



Αντίστοιχα ο προπονητής Mourinho ακολουθεί το μοντέλο του συναλλακτικού ηγέτη, διατηρεί πολύ καλές σχέσεις με τους ποδοσφαιριστές του, έχοντας αρκετές ομοιότητες ως προς το μοντέλο διοίκησης του με τον χώρο των επιχειρήσεων. Πολλές φορές τραβάει τα φώτα της δημοσιότητας επάνω του επιτηδευμένα ώστε να αποφορτίσει από τη πίεση την ομάδα. Οι περιορισμοί του Mourinho χαρακτηρίζονται ως κακοί τρόποι αντιμετώπισης ορισμένων ανθρώπων, δικτατορικό στυλ στη λήψη αποφάσεων, χαμηλή ικανότητα δημιουργίας ενός θετικού και δημιουργικού κλίματος όπου το ταλέντο μπορεί να αναπτυχθεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, χαμηλή φερεγγυότητα στην αντιμετώπιση καταστάσεων σύγκρουσης και χαμηλή αντικειμενικότητα αποφάσεων. Έτσι, οι κύριοι τομείς βελτίωσής του είναι η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και η μετάδοση κίνητρου μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Τέλος, ο προπονητής Guardiola ακολουθεί το μοντέλο του μετασχηματιστικού ηγέτη, χαρακτηρίζεται από τη κομψότητά του, επηρεασμένος από τις αρχές που έχει πάρει ως παίκτης και προπονητής που προέρχεται από τα σπλάχνα της Barcelona FC, συμπεριφέρεται ως κύριος και επιδεικνύει αρχές όπως ο σεβασμός για τον αντίπαλο, βλέπει τα ρίσκα ως ευκαιρίες, εκτιμά τους φιλάθλους, δίνοντας ταυτότητα στη ομάδα και αξία στους παίκτες. Ο Guardiola έχει τους ακόλουθους περιορισμούς: χαμηλή πιθανότητα να προσαρμόσει το σύστημα του παιχνιδιού, κακή επικοινωνία με ορισμένους παίκτες, χαμηλό επίπεδο ενσυναίσθησης με τους ανθρώπους που τον αμφισβητούν, χαμηλά επίπεδα διαφάνειας για αυτό που πραγματικά σκέφτεται και χαμηλά επίπεδα εγγύτητας με ανθρώπους που τον αντιλαμβάνονται μακρινό και ψευδές. Ως εκ τούτου, οι κύριοι τομείς βελτίωσης του είναι μια μεγαλύτερη ψυχική φερεγγυότητα και φυσικότητα στην αντιμετώπιση των ανθρώπων (Alonso-Gonzalez et al., 2017).

Ανάμεσα στα διαφορετικά ηγετικά στυλ που υιοθετούν οι προπονητές, πλήθος ερευνών (Alfreman, Lee, & Wurth, 2005; Alonso-Gonzalez et al., 2017; Bennet & Manuel, 2000) υποστηρίζουν ότι οι προπονητές εκείνοι που έδιναν έμφαση στη προπόνηση και τη διδασκαλία είχαν χαμηλότερη προτίμηση στην αυταρχική συμπεριφορά. Δεδομένα από το Ελληνικό ερασιτεχνικό ποδόσφαιρο (Gioldasis, Kamenov & Bekris, 2013) αναδεικνύουν την επικράτηση του δημοκρατικού μοντέλου ηγεσίας των προπονητών, σε μικρότερο βαθμό το στυλ προπόνησης και διδασκαλίας και το κοινωνικό, ενώ σε πολύ μικρό βαθμό οι προπονητές δείχνουν να ακολουθούν το αυταρχικό ηγετικό στυλ και αυτό της θετικής ανατροφοδότησης. Οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν ότι η εμπειρία και η ηλικία του προπονητή επιδρούν στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί, με πιο έμπειρους και μεγαλύτερους σε ηλικία προπονητές να έχουν πιο

δημοκρατική και κοινωνική συμπεριφορά σε σχέση με τους νεότερους και πιο άπειρους συναδέλφους τους που φαίνεται να ακολουθούν το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας.

Από την πλευρά των παικτών, οι προτιμήσεις ικανοποίησης των αθλητών ποικίλουν μεταξύ τους. Για παράδειγμα δείχνουν να προτιμούν το στυλ ηγεσίας που επικεντρώνεται στη παροχή θετικής ανατροφοδότησης, στη προπόνηση και στην παροχή οδηγιών αλλά και στην κοινωνική υποστήριξη (Sherman, Fuller, & Speed, 2000; Ramzaninezhad & Keshtan, 2009). Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρει και ο Pido (2014) υποστηρίζοντας ότι οι αθλητές προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό το μοντέλο ηγεσίας που εστιάζει στην προπόνηση και την παροχή οδηγιών, σε σχέση με τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας του καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι προπονητές πρέπει να παρουσιάζουν δημοκρατική κατά περίπτωση συμπεριφορά, ώστε να αφήνουν τους αθλητές τους να συμμετέχουν στη οριοθέτηση των στόχων της ομάδας, την επιλογή αγωνιστικών στρατηγικών και πρακτικών εξάσκησης ώστε να αυξήσουν την ικανοποίησή τους. Επίσης, οι προτιμήσεις τους έδειξαν να διαφοροποιούνται μόνο ως προς την ηλικία τους, και όχι ως προς το φύλο, το άθλημα, το επίπεδο σε χρόνια, το αγωνιστικό επίπεδο των αθλητών και την εμπειρία τους. Η διαφοροποίηση αυτή ως προς την ηλικία ερμηνεύεται ίσως από τα διαφορετικά ερεθίσματα που έχουν ανάλογα με την ηλικία τους οι αθλητές.

Η προτίμηση αυτή των αθλητών για το κατά περίπτωση και δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας έχει επίσης επαληθευτεί σε ομάδες χόκεϊ πανεπιστημίων (Pilus & Saadan, 2009) βρήκαν ότι οι αθλητές προτιμούν επίσης το ίδιο μοντέλο ηγεσίας σε ομάδες. Μάλιστα βρέθηκε να υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας των προπονητών και της θετικής ανατροφοδότησης με τον βαθμό ικανοποίησης των αθλητών. Παράλληλα σε αθλητές ομαδικών αθλημάτων έχει βρεθεί ότι αντλούν ικανοποίηση με την αίσθηση του ‘‘επιτυγχάνω’’ με τους συμπαίκτες τους, με τη φιλότιμη συμπεριφορά, την ομαδικότητα και την ύπαρξη κοινών στόχων της ομάδας.

Η σημαντικότητα του ρόλου του προπονητή σε μια αθλητική ομάδα διαφαίνεται μέσα από μια σειρά αλληλεπιδράσεων. Για παράδειγμα, επισημαίνεται ότι όταν χρησιμοποιείται το προτιμώμενο στυλ προπόνησης, οι παίκτες ανταποκρίνονται με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και μεγαλύτερα ποσοστά νικών (Jacob, 2006). Επίσης, σημαντικό ρόλο στην επίδοση των αθλητικών ομάδων δείχνει να παίζει ο ίδιος ο προπονητής σε επίπεδο προσωπικότητας και ηγετικών του ικανοτήτων (Jacob, 2006; McClain, 2005). Χαρακτηριστικά ο δείκτης

συναισθηματικής νοημοσύνης παίζει σημαντικό ρόλο για ένα ηγέτη όπως ο προπονητής. Σύμφωνα με τους ερευνητές Mayer, Salovey και Caruso (2002) η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει συναίσθημα, να μετατρέπει τα συναισθήματα σε σκέψη, να κατανοεί και να συζητά με συναίσθημα και να μπορεί να ελέγχει συναισθηματικά τον εαυτό του και τους άλλους. Στον χώρο των επιχειρήσεων, οι μάνατζερ που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποδειχθεί ότι λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σε δύσκολες καταστάσεις (Jordan & Troth, 2002) και είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερη επιτυχία στις επιχειρήσεις που διοικούν. Αντίστοιχα, έρευνες στο χώρο του αθλητισμού ενισχύουν την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίδοση ενός οργανισμού. Στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο προπονητές με υψηλά επίπεδα ευημερίας, συναισθηματικότητας, αυτοέλεγχου ή κοινωνικής ικανότητας βρέθηκε ότι παρέχουν περισσότερη κοινωνική υποστήριξη στους αθλητές τους και χρησιμοποιούν ένα στυλ ηγεσίας βασισμένο στη προπόνηση και τη διδασκαλία (Milek, Lobinger, & Kass, 2011). Επίσης, οι ίδιοι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία προπονητές παρουσίασαν μεγαλύτερο αυτοέλεγχο και χρησιμοποιούσαν περισσότερο το δημοκρατικό στυλ σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους, ενώ η επαγγελματική προπονητική εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο, και οι επαγγελματικές πιστοποιήσεις δεν έδειξαν να διαφοροποιούν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Milek, Lobinger, & Kass, 2011).

### ***Ο ρόλος του ομαδικού πνεύματος στον επαγγελματικό αθλητισμό***

Ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας μιας αθλητικής ομάδας είναι η συνοχή της, δηλαδή το επίπεδο ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας των παικτών της. Ο βαθμός δέσμευσης και συνοχής μια ομάδας αναφέρεται στην αίσθηση που έχουν οι παίκτες για την ομάδα, τα κίνητρα τους να παραμείνουν σε αυτή αλλά και ο βαθμός στον οποίο οι προσωπικοί τους στόχοι και ανάγκες ικανοποιούνται (Carron & Brawley, 2000). Η ομαδική ενσωμάτωση αναφέρεται στο πόσο κοντά είναι τα μέλη της ομάδας, την ομοιότητα μεταξύ τους, το βαθμό δεσίματος και ενοποίησης με την ομάδα, βάσει την αντίληψη κάθε μέλους σαν ομάδα στο σύνολό της (Carron & Brawley, 2000).

Σε έρευνα των Marcos, Miguel, Oliva, και Calvo, (2010) διερευνήθηκε η αλληλεπίδραση της συνοχής της ομάδας, της συλλογικής αποτελεσματικότητας και της απόδοσης ομάδων κάτω

των 18 ετών (Κ-18) του Εθνικού Πρωταθλήματος της Ισπανικής Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου στην περιοχή της Εξτρεμαντούρα. Οι παίκτες που συμμετείχαν ήταν μεταξύ 15 και 18 ετών και η μέτρηση της συνοχής της ομάδας και της συλλογικής αποτελεσματικότητάς της έγινε στο πρώτο τρίμηνο της σεζόν και στο τέλος της και στο τέλος συσχετίστηκαν αυτές οι παράμετροι με την αποτελεσματικότητα των ομάδων βάση της κατάταξης τους άλλα και των στόχων που είχαν θέσει. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι κατά τους πρώτους έξι μήνες της διοργάνωσης, η συνοχή της ομάδας είχε μεγαλύτερη δύναμη να προβλέψει τη συλλογική αποτελεσματικότητα για το τέλος του πρωταθλήματος. Ωστόσο, η συλλογική αποτελεσματικότητα δεν προέβλεπε την συνοχή της ομάδας σε σημαντικό βαθμό. Η συλλογική αποτελεσματικότητα συνδέεται στενότερα με την απόδοση της ομάδας από ότι η ομαδική συνοχή μέχρι το τέλος της σεζόν. Το συμπέρασμα ήταν ότι κατά τη διάρκεια της προ-αγωνιστικής περιόδου και στην αρχή της σεζόν, οι προπονητές ομαδικών αθλημάτων θα πρέπει να επικεντρωθούν σε κοινωνικές και λειτουργικές πτυχές, τόσο ατομικά όσο και σε επίπεδο ομάδας. Αυτό θα βελτιώνει την αντίληψη της συλλογικότητας, την αποτελεσματικότητα της ομάδας και μακροπρόθεσμα την καλύτερη απόδοση της ομάδας (Marcos, et al., 2010).

Μια άλλη ομάδα ερευνητών (Balaguer, Castillo, Ródenas, Fabra, & Duda, 2015) χρησιμοποιώντας δείγμα από 800 νεαρούς ποδοσφαιριστές, διαπίστωσαν ότι το κλίμα που επικεντρώνεται στην εργασία σχετίζεται θετικά με την εργασία και τη κοινωνική συνοχή, ενώ το αντιλαμβανόμενο κλίμα που επικεντρώνεται στο εγώ σχετίζεται αρνητικά με τη συνοχή των καθηκόντων. Ενώ αντίστοιχα, όταν το κλίμα σε μια ομάδα είναι προσανατολισμένο στην εργασία υπάρχει υψηλό επίπεδο αυτό-παρακίνησης των παικτών για υψηλότερη απόδοση. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας τονίζουν τη σημασία και τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς του προπονητή για την οικοδόμηση της συνοχής της ομάδας και την ποιότητα των κινήτρων των παικτών. Ο κυρίαρχος ρόλος της συμπεριφοράς του προπονητή στο επίπεδο συνοχής αλλά και στην απόδοση των παικτών μιας αθλητικής ομάδας επιβεβαιώνεται και από έρευνα των Shariff, Javed και Salimin (2016). Συγκριμένα, επαλήθευαν ότι η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό θετικά με το βαθμό συνοχής Εθνικών ομάδων Χόκεϊ αλλά και με την βελτίωση της απόδοσης των παικτών σε επίπεδο ικανοτήτων τακτικής, φυσικής κατάστασης, διαπροσωπικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Αποτελέσματα έρευνας των Asamoah και Grobbelaar (2017) σε Πανεπιστημιακές ποδοσφαιρικές ομάδες υποστηρίζουν ότι υψηλά επίπεδα διαπροσωπικών σχέσεων και

δέσμευσης με τα καθήκοντα της ομάδας σχετίζονται θετικά με την απόδοση της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα και οι δυο διαστάσεις της συνοχής δηλαδή η δέσμευση στα καθήκοντα αλλά και η κοινωνική συσχέτιση των μελών μιας ομάδας επιδρούν θετικά στην απόδοση της. Συμπερασματικά οι ερευνητές προτείνουν την χρησιμοποίηση κατάλληλων στρατηγικών τόνωσης της συνοχής της ομάδας από την πλευρά των προπονητών που να δίνουν έμφαση τόσο στην αποστολή όσο και στις κοινωνικές διαστάσεις της συνοχής ώστε να επιτύχουν την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Ωστόσο, τονίζουν ότι υψηλά επίπεδα ομαδικής συνοχής σχετίζονται με ενδεχόμενα μειονεκτήματα. Την επισήμανση αυτή αναφέρουν και οι Rovio, Eskola, Kozub, Duda και Lintunen (2009), αναφέροντας ότι υπάρχει κίνδυνος εμφάνισης ομαδικής κοινής σκέψης γεγονός που μπορεί να επιφέρει αρνητικό αποτέλεσμα στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Επεκτείνοντας αυτές τις ιδέες, είναι επίσης πιθανό ότι οι υπερβολικά αισιόδοξες αντιλήψεις για την συνοχή και το δέσιμο μιας ομάδας θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κοινωνική χαλάρωση ή εφησυχασμό των παικτών της, προσπαθώντας να διατηρήσουν την αρμονία της υπάρχουσας ομάδας ανέπαφη αντί να προσπαθήσουν να την βελτιώσουν ακόμα περισσότερο.

Σημαντική εξίσου συμβολή του ομαδικού πνεύματος είναι η μείωση εκδήλωσης άγχους αλλά και η αύξηση επίδειξης τελειότητας στην επίτευξη επιμέρους στόχων. Για παράδειγμα έχει διαπιστωθεί σε ερασιτέχνες ποδοσφαιριστές που βίωναν υψηλά επίπεδα συνοχής στις ομάδες να μην δρουν ανταγωνιστικά μεταξύ τους αλλά και να ελέγχουν τα επίπεδα άγχους τους για την αντίπαλη ομάδα (Oh & Gill, 2017). Επίσης, επαγγελματίες Βραζιλιάνοι ποδοσφαιριστές που είχαν μέτρια επίπεδα συνοχής στις ομάδες τους επιδίωκαν την τελειότητα αναφορικά με τα πρότυπα προσωπικής επίτευξης και οργάνωσης. Η συσχέτιση αυτή καταδεικνύει την σημαντικότητα της αναζήτησης της τελειότητας ως ένας παράγοντας πρόβλεψης του επιπέδου συνοχής μιας ομάδας (Vieira, Junior & Vieira, 2013).

### ***Ο ρόλος του αγωνιστικού στυλ παιχνιδιού στην απόδοση της ομάδας***

Το αγωνιστικό στυλ μια ομάδας καθορίζεται από διάφορους παράγοντες όπως το επίπεδο δυσκολίας ενός αγώνα, οι ικανότητες των παικτών που διαθέτει η ομάδα και το επίπεδο του αγώνα σε σχέση με την διοργάνωση για την οποία διεξάγεται. Αυτός όμως που θα πάρει την τελική απόφαση για το πώς θα αγωνιστεί η ομάδα είναι ο προπονητής σύμφωνα με τη φιλοσοφία

που έχει υιοθετήσει, λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες και διάφορους άλλους (πχ. ο καιρός, ο αγωνιστικός χώρος κ.α.).

Στοιχεία από το Ευρωπαϊκό Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου (Castellano, 2010), υποδεικνύουν ότι το 50,2% του χρόνου το παιχνίδι η μπάλα παίζεται, ενώ το υπόλοιπο 49,8% είναι στατικές φάσεις, δείχνοντας σημαντική αύξηση ως προς το χρόνο που παίζεται η μπάλα σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Ο μέσος όρος γκολ ανά παιχνίδι ήταν 2,48, όπως ήταν και στη διοργάνωση της Πορτογαλίας το 2004. Επίσης ο ίδιος ερευνητής υποστηρίζει ότι το 80% των γκολ από κανονική ροή παιχνιδιού επιτυγχάνεται από μεταβάσεις και το 20% από οργανωμένες επιθέσεις, την ίδια στιγμή μάλιστα που οι μεταβάσεις είναι πολύ λιγότερες σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Τέλος καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες που ξέρουν να οργανώνονται καλύτερα στην άμυνα είναι πιο αποδοτικές στο να αντεπιτεθούν λόγω των καλών τοποθετήσεων των παικτών τους και ότι η ομάδα που είναι έτοιμη να διορθώσει πιο γρήγορα το αγωνιστικό πρόβλημα που έχει, είναι η καλύτερη ομάδα.

Επίσης, μέσα από την καταγραφή πέντε τυχαίων αγώνων Champions League της ομάδας Barcelona FC, κατά την αγωνιστική περίοδο 2000-2001 (Carmerino, Chaverri, Anguera, & Jonsson, 2012), παρατηρήθηκαν μια σειρά από παράγοντες επιτυχημένης τακτικής. Η επιδίωξη κατοχής της μπάλας στη κεντρική και επιθετική ζώνη και οι οργανωμένες επιθέσεις προωθώντας τη μπάλα από γραμμή σε γραμμή. Επίσης όταν είχαν να αντιμετωπίσουν πολλούς παίκτες σε μια γραμμή, έφερναν τη μπάλα στη πιο πίσω ζώνη ώστε να ασφαλίσουν τη κατοχή και να συνεχίσουν την επίθεση από ζώνη σε ζώνη. Η ομάδα προσπαθούσε να τελειώσει τις επιθέσεις μετά από πάσα, και η μπάλα δεν κινούνταν με σταθερή ταχύτητα, στην αρχή και στο τέλος της φάσης η ταχύτητα της μπάλας ήταν μεγαλύτερη. Τέλος, φάνηκε ότι η ομάδα χρησιμοποιούσε τη επιθετική αριστερή ζώνη για να επιτεθεί σε μεγάλο βαθμό καθώς διέθετε ικανούς παίκτες που αγωνίζονταν και εκμεταλλεύονταν αυτή τη ζώνη.

Με την σειρά του οι ερευνητές Fernandez-Navarro, Fradua, Zubillaga, Ford και McRobert (2016) έκαναν έρευνα σε δύο διαφορετικές σεζόν στην πρώτη κατηγορία της Αγγλίας και της Ισπανίας για το αγωνιστικό στυλ των ομάδων που συμμετείχαν στις δυο σεζόν 2006-2007 και 2010-2011. Με τη χρήση του προγράμματος ανάλυσης αγώνων ποδοσφαίρου Amisco system, ανέλυσαν 97 αγώνες. Σε αυτούς τους αγώνες βρέθηκαν 19 δείκτες απόδοσης, 14 κατά τη φάση της επίθεσης και 5 κατά τη φάση της άμυνας. Αναλυτικά κατά τη φάση της επίθεσης οι δείκτες απόδοσης ήταν η κατοχή της μπάλας, η κατοχή της μπάλας στο αμυντικό τρίτο του

γηπέδου, η κατοχή της μπάλας στο μεσαίο τρίτο του γηπέδου, η κατοχή της μπάλας στο επιθετικό τρίτο του γηπέδου, η κατοχή της μπάλας στον κεντρικό άξονα του γηπέδου και η κατοχή της μπάλας στα πλάγια. Επίσης στην επίθεση δείκτες απόδοσης ήταν η κατεύθυνση των πασών, οι πάσες που γίνονταν μπροστά, οι πάσες που γίνονταν πλάγια και οι πάσες που γίνονταν πίσω, καθώς και οι πάσες από το αμυντικό τρίτο του γηπέδου στο μεσαίο και οι πάσες από το αμυντικό τρίτο του γηπέδου στο επιθετικό τρίτο. Τέλος, το ποσοστό των επιθέσεων που κατέληγαν σε σέντρα και σε σουτ. Κατά τη φάση της άμυνας αντίστοιχα, ξεχώρισαν οι εξής δείκτες απόδοσης: η ανάκτηση της μπάλας στο αμυντικό, το μεσαίο και επιθετικό τρίτο και η ανάκτηση της μπάλας στον κεντρικό άξονα και στα πλάγια. Συμπερασματικά, περισσότερες πιθανότητες για να σκοράρουν οι ομάδες είχαν όταν έπαιζαν με κάποιο από τα παρακάτω στυλ παιχνιδιού: με άμεσο παιχνίδι, όταν ανακτούσαν τη μπάλα στα πλάγια, όταν αναπτύσσονταν από τα πλάγια, όταν πίεζαν χαμηλά για να ανακτήσουν την μπάλα και όταν οι ομάδες αναπτύσσονται προς τα εμπρός παρά με τη χρήση των παικτών από πίσω (Fernandez-Navarro, et al., 2016).

Σε άλλη έρευνα των Filho, Basevitch, Yang και Tenenbaum (2013) εξετάστηκε πιο στυλ παιχνιδιού είναι πιο αποδοτικό συγκρίνοντας στο επιθετικό στυλ της Βραζιλίας με το αμυντικό στυλ της Ιταλίας, τόσο σε επίπεδο εθνικών ομάδων όσο και σε επίπεδο πρωταθλημάτων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, βρέθηκε ότι η εθνική ομάδα της Βραζιλίας σκόραρε περισσότερα γκολ από αυτή της Ιταλίας στις τελικές φάσεις του Παγκοσμίου Κυπέλλου, ενώ δεχόντουσαν τα ίδια γκολ. Επομένως, υποστηρίζεται ότι πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία του αμυντικού στυλ παιχνιδιού σε σχέση με τις αντεπιθέσεις και τις οργανωμένες επιθέσεις. Ακόμα και σε επίπεδο εθνικών πρωταθλημάτων, είχαμε περισσότερα γκολ στο Βραζιλιάνικο σε σχέση με το Ιταλικό κατά τη περίοδο 2003-2008, αποτέλεσμα που οφείλεται στην φιλοσοφία των δύο αυτών σχολών ποδοσφαίρου. Έτσι οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η άμυνα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας αλλά η επίθεση είναι που κάνει τη διαφορά. Ωστόσο, σε επίπεδο πρωταθλημάτων η συγκεκριμένη έρευνα απέτυχε να βρει συσχετισμό μεταξύ των γκολ που σκοράρει μια ομάδα με αυτά που δέχεται σε συνάρτηση με τους βαθμούς που κερδίζει, ώστε να αναδείξει ποιο στυλ παιχνιδιού είναι πιο αποτελεσματικό.

Επίσης, ο Barbosa και συν. (2014) προσπάθησαν να αναλύσουν τα μοτίβα παιχνιδιού των Ρεάλ Μαδρίτης και Ίντερ Μίλαν και να τα συγκρίνουν το στυλ παιχνιδιού την στιγμή που ξεκινούσαν την επιθετική μετάβαση. Βρήκαν ότι η Ρεάλ Μαδρίτης είχε πιο τυποποιημένες αντιδράσεις. Αναλυτικότερα βρέθηκε ότι η Ρεάλ Μαδρίτης στηριζόταν σε ατομικές ενέργειες

κατά τη φάση της επίθεσης, ενώ μόλις ξεκινούσε γρήγορες επιθέσεις χρησιμοποιούσε μια μίξη από οδηγήματα της μπάλας και από μακρινές πάσες. Η Ίντερ Μίλαν προσπαθούσε με πάσες να μειώσει το χρόνο οργάνωσης της αντίπαλης άμυνας. Επίσης είχαν διαφορές όταν η μπάλα είχε ανακτηθεί από τον τερματοφύλακα, έτσι η ταχύτητα της μετάβασης εξαρτιόταν από την ικανότητα του να πασάρει ή από την ικανότητα να κάνουν γρηγορότερες ενέργειες για τη μετάβαση ώστε να αναδιοργανωθούν σε φάση επίθεσης σε μικρότερο χρόνο, κάτι που είναι αποτέλεσμα συστηματοποίησης. Τέλος κανένας από τους δύο τρόπους ξεκινήματος της αντεπίθεσης, δε βρέθηκε να σχετίζεται με το πώς τελείωναν αυτές οι αντεπιθέσεις (Barbosa, Sarmiento, Neto, Anguera, & Campanizo, 2014).

Αντίστοιχα, οι Santos, Lago-Reñas και García-García (2017) μετά από ανάλυση 13<sup>ου</sup> αγώνων ομάδας υψηλού επιπέδου της 1<sup>ης</sup> κατηγορίας του Ισπανικού πρωταθλήματος βρήκαν ότι, η ομάδα που χάνει στο σκορ ανακτά τη μπάλα σε πιο προωθημένες θέσεις του γηπέδου τη μπάλα, απ' ότι όταν κερδίζει ή όταν το σκορ είναι ισοπαλία. Επίσης η γηπεδούχος ομάδα κερδίζει τη μπάλα σε πιο προωθημένη θέση, γεγονός που συνδέεται με την πιο επιθετική τακτική που ακολουθεί η γηπεδούχος ομάδα και την πιο αμυντική της φιλοξενούμενης. Επίσης όταν μια ομάδα αγωνίζεται απέναντι σε πιο ένα καλό η ομάδα ανακτούσε πιο ψηλά τη μπάλα. Αντίθετα μια ομάδα ανακτούσε τη μπάλα πιο κοντά στη δική της εστία όταν κέρδιζε, έπαιζε εκτός έδρας ή ενάντια σε έναν αντίπαλο του ίδιου μεγέθους. Φαίνεται ότι οι επιτυχημένες ομάδες είναι πιο σταθερές από τις αποτυχημένες, οι οποίες είναι ικανές να επιβάλλουν και να διατηρήσουν το στυλ παιχνιδιού τους ανεξάρτητα από την ικανότητα του αντιπάλου, τη τοποθεσία του αγώνα (εντός ή εκτός έδρας) και τη σημαντικότητα του αγώνα (Santos et al., 2017).

Ο Sarmiento και συν. (2017), σε έρευνα που έκαναν σε 68 αγώνες και 1694 επιθετικές φάσεις για την Ισπανική La Liga, την Ιταλική Serie A, την Γερμανική Bundesliga, την Αγγλική Premier League και το Champions League, βρήκαν ότι οι αντεπιθέσεις και οι γρήγορες επιθέσεις αυξάνουν κατά 40% τη πιθανότητα ολοκλήρωσης της επιθέσεις σε σχέση με τις οργανωμένες επιθέσεις. Επίσης η δυνατότητα να ολοκληρωθούν αποδοτικά οι επιθέσεις ήταν μεγαλύτερη στο Ισπανικό, Ιταλικό και Αγγλικό πρωτάθλημα σε σχέση με το Champions League. Ακόμα βρέθηκε ότι οι επιθέσεις που ξεκινούν από την επιθετική ή τη προ-επιθετική ζώνη ήταν πιο επιτυχημένες σε σχέση με αυτές που ξεκινούσαν από την αμυντική ζώνη. Τέλος η αύξηση της αλληλουχίας των επιθετικών ενεργειών κατά 1 δευτερόλεπτο και μια παραπάνω πάσα μειώνουν τη πιθανότητα για επιτυχία της επίθεσης κατά 2% και 7% αντίστοιχα.



Ο Boscá και συν. (2009) συγκρίνουν και αντιπαραβάλλουν την τεχνική αποτελεσματικότητα των ιταλικών και ισπανικών επαγγελματικών ποδοσφαιρικών συλλόγων κατά τις σεζόν 2000/01 έως 2002/03. Οι συντάκτες συμπεραίνουν ότι το Ισπανικό πρωτάθλημα είναι σαφώς πιο ομοιογενές και ανταγωνιστικό από το Ιταλικό ομόλογό του. Επιπλέον, για να καταληφθεί μια καλύτερη βαθμολογική θέση στο ιταλικό πρωτάθλημα, οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι είναι πολύ πιο σημαντικό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της άμυνας από εκείνη της επίθεσης. Για τις ισπανικές ομάδες, αντιθέτως, οι συγγραφείς προτείνουν μια συνδυασμένη στρατηγική πρώτον βελτίωσης της επιθετικής απόδοσης στους εντός έδρας αγώνες, ακολουθούμενη από την ενίσχυση της επιθετικής απόδοσης όταν παίζουν εκτός έδρας.

### *Διαχείριση Μέτρησης, Ανάλυσης και Γνώσης*

Οι Perl, Grunz και Memmert (2013) υποστηρίζουν πως προκειμένου να αναγνωριστούν τα τακτικά σχέδια και η επιτυχία τους, είναι απαραίτητο, με βάση τα δεδομένα που μπορούν να καταγραφούν, να αναγνωριστούν και να αναλυθούν τα πρότυπα συμπεριφοράς των παικτών και ειδικότερα των τακτικών ομάδων. Μόνο αν είναι κατανοητή, ποια είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ τους, ποιος ο σχηματισμός ή η κίνηση μιας τακτικής ομάδας είναι επιτυχημένα και ανοίγουν δρόμους για ατομικές τακτικές μανούβρες, ο τακτικός προσανατολισμός της ομάδας και των μεμονωμένων παικτών μπορεί να βελτιωθεί. Έτσι επιχείρησαν να συνδυάσουν τη στατιστική με το σύστημα ανάλυσης τακτικής SOCCER ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη ανάλυση και να μειωθεί ο χρόνος ανάλυσης από 6-8 ώρες στα 2 λεπτά. Ο Bialkowski και συν. (2014) σε έρευνα που έκαναν, παρουσίασαν ένα σύστημα περιγραφής σχηματισμού ο οποίος ελαχιστοποιεί τη εντροπία ως προς τον εντοπισμό των ρόλων των παικτών. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα μιας ολόκληρης σεζόν, δημιούργησαν το δικό τους σύστημα περιγραφής σχηματισμού προβάλλοντας τη πληρότητα κάθε αγωνιστικού ρόλου στο γήπεδο. Έτσι απέδειξαν ότι είχαν 3 φορές περισσότερη ακρίβεια στην περιγραφή των συμπεριφορών των ομάδων σε σχέση με άλλα παρόμοια συστήματα.

Μέσα από την παρατήρηση 288 αγώνων του UEFA Champions League για τις σεζόν 2007-2010 (Lagos-Penas, Lago-Ballesteros, & Rey, 2011) βρέθηκε ότι οι δείκτες απόδοσης στους οποίους υπερτερούσαν οι ομάδες που νικούσαν ήταν τα σουτ, τα σουτ στην εστία, η αποτελεσματικότητα, οι πάσες, οι επιτυχημένες πάσες και η κατοχή της μπάλας. Οι ομάδες που

έχαναν δέχονταν περισσότερες κίτρινες και κόκκινες κάρτες. Επίσης οι μεταβλητές που κρίνουν τη νίκη την ισοπαλία ή την ήττα φάνηκε ότι ήταν τα σουτ στο στόχο, οι σέντρες, η κατοχή της μπάλας, ο τρόπος τέλεσης του αγώνα και η ποιότητα του αντιπάλου. Ο Tiedemann και συν. (2011) σε έρευνα που έκαναν στη Γερμανική Bundesliga από τη σεζόν 2002/03 έως τη σεζόν 2008/09, βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μέσου όρου της ομάδας στο σκοράρισμα των παικτών και στη βαθμολογική θέση της ομάδας. Το ίδιο υποστηρίζουν οι Frick και Simmons (2008), δηλαδή ότι παίκτες με υψηλότερες ικανότητες (κατ' επέκταση και με υψηλότερες απολαβές) σκοράρουν περισσότερο στο κορυφαίο πρωτάθλημα της Γερμανίας

Οι Kite και Nevill (2017) σε έρευνα που έκαναν για 3 διαδοχικές σεζόν σε ομάδα της Αγγλικής League One τις σεζόν 2012/2013, 2013/14 και 2014/2015 ανέλυσαν 138 αγώνες με το σύστημα Prozone Matchviewer. Στην έρευνα τους αποδείχθηκε ότι η ομάδα είχε περισσότερες νίκες όταν έπαιζε με άμεσο στυλ παιχνιδιού, έτσι να φτάνει με λιγότερες πάσες σε σουτ αλλά να διασφαλίζει ότι το σουτ θα είναι εύστοχο. Αυτό ίσχυε τόσο για τους εντός έδρας αγώνες όσο και για τους εκτός έδρας. Τέλος είχα υψηλά ποσοστά πρόβλεψης (71,7% για τους εντός έδρας και 72,5% για τους εκτός) της τελικής έκβασης του αγώνα (νίκη, ισοπαλία, ήττα), βασιζόμενοι στα σουτ στο στόχο, τον συνολικό αριθμό από πάσες και τις εύστοχες πάσες. Όσο περισσότερα τα εύστοχα σουτ και οι επιτυχημένες πάσες και λιγότερες οι συνολικές πάσες τόσο περισσότερες ήταν οι πιθανότητες για νίκη. Αντίστοιχα, ο Lago-Reñas, και συν. (2010) σε ένα δείγμα 380 αγώνων στο Ισπανικό Επαγγελματικό Πρωτάθλημα Ανδρών βρήκαν ότι οι ομάδες όπου νικούσαν είχαν εκτελέσει περισσότερα σουτ, περισσότερα σουτ στο στόχο, κατ' επέκταση και αποτελεσματικότητα στα σουτ, όπως και περισσότερες ασίστ, έκαναν περισσότερα οφσάιντ και δέχονταν περισσότερες σέντρες από τις ομάδες που έρχονταν ισόπαλες ή έχαναν. Οι ομάδες που έχαναν έκαναν περισσότερες σέντρες, κέρδιζαν περισσότερα οφσάιντ και είχαν περισσότερες κόκκινες κάρτες.

### ***Η σημαντικότητα των γνώσεων και εμπειριών του προπονητή***

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους οι προπονητές ποδοσφαίρου εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους τόσο με πιστοποιημένα σεμινάρια, πτυχία όσο και με άτυπους τρόπους. Η εμπειρία που κερδίζεται τόσο όταν αγωνίζεται όσο και όταν προπονεί ένας προπονητής είναι ένας άτυπος τρόπος να κερδίζει γνώση κάποιος προπονητής. Πως όμως όλα αυτά μαζί μετατρέπονται σε

θεμελιώδεις ικανότητες του σε συνδυασμό με τον τρόπο που διοικεί και προπονεί; Στη συγκεκριμένη υποενοότητα θα αναλυθεί το πώς ένας προπονητής ποδοσφαίρου κερδίζει γνώσεις και εμπειρία.

Σε επίπεδο elite προπονητών, υπάρχουν δυο διαφορετικές μέθοδοι εκπαίδευσης, η παραδοσιακή μέθοδος διδασκαλίας μέσα σε αίθουσες και η εκπαίδευση μέσω διαφόρων μεθόδων αλληλεπίδρασης όπως εκπαιδευτικά ταξίδια, συνέδρια προπονητών και δικτύων συμβουλευτικής. Όσο πιο πολύπλευρες είναι οι περιγραφές των καταστάσεων μάθησης ενός προπονητή που περιπλέκουν τις διαμεσολαβούντες, ενδιάμεσες και εσωτερικές καταστάσεις μάθησης, μπορεί να είναι καρποφόρες για μελλοντικές έρευνες για τα μονοπάτια μάθησης ενός προπονητή (Christensen, 2014). Οι προπονητές είναι σημαντικό να μπορούν να βρουν το προσωπικό στυλ εκπαίδευσης που τους ταιριάζει περισσότερο ώστε να αναπτύξουν τη προπονητική φιλοσοφία (Bennie & O'Connor, 2010; Nash & Sproule, 2009). Η εκπαίδευση των προπονητών και τα εκπαιδευτικά προγράμματα ηγεσίας πρέπει να επικεντρώνονται στο να βοηθούν τους προπονητές αλλά και τους μάνατζερ να αναπτύξουν το δικό τους τρόπο σκέψης σχετικά με τις ηγετικές τους ικανότητες (Chase, 2010). Παράλληλα, υποστηρίζεται ότι η απόκτηση γνώσεων μπορεί να γίνει και με συνδυασμό επίσημης και ανεπίσημης εκπαιδευτικής μεθόδου (Mallet, Trudel, Lyle, & Rynne, 2009). Μια άλλη μέθοδος που υποστηρίζεται από την βιβλιογραφία είναι η βιωματική ή αλλιώς η μέθοδος που εμπειρικλείει πραγματική δράση. Χαρακτηριστικά αναφέρεται σαν “χώρος για ανάσα”, που αφήνει τους προπονητές να διεισδύσουν και να οξύνουν την ειδίκευση τους και το προσωπικό τους στυλ κάθε φορά που αναθεωρούν και ερμηνεύουν τις εμπειρίες τους για να τροποποιήσουν τη γνωστική δομή τους για να αντιμετωπίσουν τις επιδράσεις του περιβάλλοντος, κοινωνικές και κουλτούρας (Alheit, 2009). Με τον τρόπο αυτό έχει βρεθεί ότι προπονητές ποδοσφαίρου μπορούν να αναδιαμορφώνουν συχνά το προτιμώμενο στυλ τους μέσα από την αλληλεπίδραση της καθημερινότητας και της κοινωνικο-πολιτιστικής διαδικασίας, όπου το στυλ γίνεται οδηγός αυτοαναφοράς και μια κοινωνική διαδικασία. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα προσωπικό ταξίδι αυθεντικών καταστάσεων μάθησης (Alheit, 2009).

Διερευνώντας την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης των προπονητών διαφόρων αθλημάτων, συμπεριλαμβανομένου και του ποδοσφαίρου κυρίαρχο ρόλο παίζει η ενίσχυση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πέρα από την θεωρητική γνώση με πρακτική εμπειρία (Myhre & Moen, 2017). Μια πρόσφατη μελέτη των Farias, Hastie και Mesquita (2018) οι οποίοι

παρατήρησαν σε βάθος 4-ετίας ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα προπονητών διαφόρων αθλημάτων συμπεριλαμβανομένου και του ποδοσφαίρου, προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, βρήκαν ότι το πρώτο έτος της εκπαίδευσης ήταν πιο αποδοτικό να εξηγούν τον τρόπο που πρέπει να λύνουν κάποιο πρόβλημα παρά να τους ρωτούν για πιθανές απαντήσεις και λύσεις του προβλήματος, καθώς οι μαθητές-προπονητές δεν είχαν τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο που διδάσκονταν. Παρ' όλα αυτά αυτή η μέθοδος δεν φάνηκε αποδοτική στο να είναι σε θέση οι μαθητές-προπονητές να μεταφέρουν τη γνώση αυτή στη λύση νέων προβλημάτων με τη χρήση κάποιων στρατηγικών μοντέλων.

Τη δεύτερη σεζόν, στη χειροσφαίριση οι μαθητές-προπονητές κλήθηκαν να λύσουν συγκεκριμένα προβλήματα σχεδιασμένα από τους εκπαιδευτές τους, για να βελτιώσουν τη παρουσίαση προβλημάτων και την ανάπτυξη λύσεων αυτών. Επίσης επικεντρώθηκαν στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ μαθητών-προπονητών και συμπαικτών, εμπεριέχοντας την εκπαίδευσή τους σε στρατηγικές οδηγιών με επίκεντρο τους μαθητές. Ως συνέπεια της μεθόδου αυτής φάνηκε ότι οι μαθητές-προπονητές ήταν σε θέση να αναγνωρίσουν τακτικά προβλήματα και να βρουν πιθανές λύσεις και να δώσουν οδηγίες με τη χρήση στρατηγικών μοντέλων, χωρίς τη βοήθεια των εκπαιδευτών. Αυτό το εύρημα υποστηρίζουν και οι ερευνητές Xun και Land (2004) που υποστηρίζουν ότι οι μαθητές είναι πιο ενεργοί στο να βρουν πληροφορίες σχετικά με το πρόβλημα όταν ερωτώνται.

Στη Τρίτη σεζόν φάνηκε στο ποδόσφαιρο ότι οι μαθητές-προπονητές είχαν αυξημένη υπευθυνότητα σχετικά με τη λύση προβλημάτων. Επίσης η εκπαίδευσή τους επικεντρώθηκε στη βελτίωση των ικανοτήτων ομιλίας τους, στην αυτό-αξιολόγηση και στην επιχειρηματολογία τους. Έτσι ήταν σε θέση να σχεδιάσουν τη διαδικασία μάθησης τους προβλήματος και να συζητούν μεταξύ τους γι' αυτό. Όμως στο ποδόσφαιρο οι μαθητές –προπονητές ήταν σε θέση και πιο πρόθυμοι να το κάνουν αυτό μετά από το τρίτο έτος εκπαίδευσης όπου είχαν πιο ακριβείς γνώσεις. Σημείο κλειδί αυτής της μεθόδου διδασκαλίας είναι η ανάπτυξη των γνωστικών ικανοτήτων ως μέσο για την ενδυνάμωση και την αυτοβοήθεια των μαθητών-προπονητών. Τέλος φάνηκε ότι με αυτή τη μέθοδο οι μαθητές-προπονητές φάνηκε ότι είναι σε θέση να δημιουργήσουν τις δικές τους εμπειρίες μάθησης, βασιζόμενοι σε στρατηγικές αναγνώρισης προβλημάτων. Επιπροσθέτως με αυτή τη μέθοδο δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτές να ελέγχουν το ρυθμό του μαθήματος ακόμα και όταν το περιεχόμενο των γνώσεων

αλλάζουν αναπτύσσοντας τις γνωστικές ικανότητες και εμπειρίες των μαθητών τους (Farias, et al., 2018).

Σε έρευνα που έγινε από τον Chesterfield, Potrac και Jones, (2010) στην Αγγλία, σχετικά με το πώς οι προπονητές εκλαμβάνουν το εκπαιδευτικό περιεχόμενο των προγραμμάτων εκπαίδευσης της UEFA και συγκεκριμένα για το UEFA A' δίπλωμα, φαίνεται ότι οι προπονητές απέρριψαν το περιεχόμενο και τη μέθοδο διδασκαλίας του. Αυτό γιατί διαπίστωσαν ότι δεν τους ήταν χρήσιμα όταν γύρισαν στις ομάδες τους και επίσης οι νεότεροι προπονητές που συμμετείχαν ως παίκτες, στη διάρκεια των μαθημάτων, δε ήταν σε θέση να αναλύσουν το υλικό του μαθήματος στο βαθμό που θα ήθελαν. Έτσι οδηγούνται στο να ακολουθούν τις δικές τους πρακτικές προπόνησης. Επιπροσθέτως οι προπονητές που ερωτήθηκαν υποστήριξαν ότι αυτά που διδάσκονται στα διπλώματα της UEFA έρχονται σε αντίθεση με το τρόπο εργάζονται στις ομάδες τους. Επομένως, είναι σημαντικό από την πλευρά των εκπαιδευτών να μπορούν να αποδείξουν ότι οι εκπαιδευτικές προσεγγίσεις που προάγουν, εφαρμόζονται σε πραγματικές συνθήκες (Bowes & Jones, 2006).

Χαρακτηριστικά οι ερευνητές Cushion, Armour και Jones (2003) αναφέρουν ότι οι εκπαιδευτές δε πρέπει να αντιμετωπίζουν τους εκπαιδευόμενους σαν άδεια βάζα που έρχονται για να γεμίσουν γνώση, αλλά ως προπονητές και παίκτες που εφαρμόζουν στη πράξη προπονητικές μεθόδους. Μια τέτοια λειτουργική άποψη της εκπαίδευσης του προπονητή, η οποία εκτοπίζει ανεπιφύλακτα τους εκπαιδευτές προπονητών ως εξειδικευμένους εμπειρογνώμονες και προπονητές ως πρόθυμοι μαθητές, δεν καταφέρνει να συλλάβει τις πολύπλοκες, δυναμικές πραγματικότητες που είναι εγγενείς στην εκπαίδευση των προπονητών. Οι Lund και Soderstrom (2017) προσπάθησαν, μέσα από συνεντεύξεις 15 προπονητών ποδοσφαίρου του προγράμματος ανάπτυξης ταλέντων της Σουηδικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας, να διερευνήσουν το πώς η προπονητική κουλτούρα και πλαίσιο επιδρούν στη πρακτική εμπειρία και στην άριστη και ενσωματωμένη τους γνώση, και συνεπώς να τους διαφορετικούς τρόπους που βλέπουν και ορίζουν το ταλέντο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι προπονητές καθοδηγούνται από αυτό που αισθάνονται σωστό “στη καρδιά και στο στομάχι”, τα οποία επηρεάζονται από σε μεγάλο βαθμό από τις προηγούμενες εμπειρίες τους στην ταυτοποίηση ταλέντων, το πώς ερμηνεύουν το τι περικλείει το ελίτ ποδόσφαιρο και την προπονητική τους κουλτούρα.

Στο Καναδά μια ομάδα ερευνητών (Lemyre, Trudel, & Durand-Bush, 2007) μελέτησε το επίπεδο εκπαίδευσης σε 36 προπονητές νέων σε επίπεδο ακαδημιών ποδοσφαίρου, χόκεϊ επί πάγου και μπέιζμπολ. Από το σύνολο των προπονητών η πλειοψηφία (29 στους 36) δεν είχαν πιστοποίηση ή πτυχίο επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αναφορικά με την αγωνιστική τους εμπειρία, από τους 12 προπονητές ποδοσφαίρου οι 7 είχαν πρότερη αγωνιστική εμπειρία, οι 6 εμπειρία ως προπονητές ή δάσκαλοι, 1 έχοντας προπονήσει σε άλλο άθλημα, 5 ως βοηθοί προπονητή και 1 ως εκπαιδευτής. Επίσης οι 36 προπονητές είπαν πως προσπάθησαν να εκπαιδευτούν πάνω στη προπονητική κατά τη διάρκεια του 1<sup>ου</sup> έτους που είχαν τη θέση του επικεφαλής προπονητή από το Εθνικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης Προπονητικής του Καναδά. Επίσης υποστήριξαν ότι κέρδιζαν πολλά σε επίπεδο γνώσεων από τις αλληλεπιδράσεις που είχαν με τους βοηθούς τους, καθώς κατέστρωναν μαζί τα στρατηγικά πλάνα. Στο ποδόσφαιρο βρέθηκε χαμηλή συσχέτιση με τον μάνατζερ που ήταν υπεύθυνος για την επικοινωνία μεταξύ των γονέων με τους προπονητές. Επίσης είχαν τη δυνατότητα να επικοινωνούν με του επόπτες πρωταθλήματος που είχαν μεγαλύτερη εμπειρία και να αποκτούν γνώσεις. Ακόμα φάνηκε ότι η αλληλεπίδραση με τους παίκτες και τους γονείς κυμαινόταν σε χαμηλά επίπεδα. Αντίθετα οι φίλοι και τα μέλη της οικογένειας φάνηκε να έχουν σημαντική επίδραση στους προπονητές. Σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις που είχαν με τους άλλους προπονητές φάνηκε ότι όσο πιο υψηλό ήταν το επίπεδο τους τόσο μικρότερη ήταν αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Ο Hanin (2010) στην εργασία που έκανε για τη μετατροπή ενός μεγάλου παίκτη σε εξίσου μεγάλο προπονητή σημειώνει ότι αυτός ο άνθρωπος πρέπει να συμφωνήσει με 3 βασικές αρχές της διοίκησης του Eric Flamholz τις οποίες ονομάζει εσωτερικό παιχνίδι της διοίκησης (Inner Game of Management). Οι ικανοί παίκτες νιώθουν καλά με τον εαυτό τους, ελέγχουν την απόδοσή τους και έχουν την αποδοχή των άλλων. Αντίθετα η μετάβαση τους στο ρόλο του προπονητή μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα ανικανότητας στη νέα θέση εργασίας, μικρότερο έλεγχο των αποτελεσμάτων και απειλή επιδείνωσης των σχέσεων τους. Ο Hanin στην ίδια έρευνα υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι προπονητές αποτυγχάνουν λόγω της αδυναμίας τους να προσαρμοστούν στο εσωτερικό παιχνίδι της και όχι λόγω της έλλειψης εξυπνάδας, παρακίνησης ή προπονητικών ικανοτήτων. Επίσης παίρνοντας ως παράδειγμα το επιτυχημένο πέρασμα του Roy Keane (επιτυχημένου ποδοσφαιριστή της Manchester United) ως προπονητής της Sunderland μας υποδεικνύει ότι ένας τέτοιος προπονητής μπορεί να μεταφέρει πάθος του

φέροντας γρήγορα αποτελέσματα σε πιεστικές συνθήκες, χάνοντας όμως το ενδιαφέρον του μακροπρόθεσμα, έχοντας παράλληλα προβλήματα διοίκησης με τους παίκτες (Hanin, 2010).

Στην έναρξη της σεζόν 2013-'14 στην Αγγλία, οι 89 από τους 92 προπονητές ποδοσφαίρου, των επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομοσπονδιών, είχαν προηγούμενη εμπειρία ως επαγγελματίες ποδοσφαιριστές (Blackett, 2013). Στην ίδια έρευνα φαίνεται ότι οι επικεφαλής προπονητές ή μάνατζερ (έτσι ονομάζονται στην Αγγλία), έχουν το ρόλο να δημιουργούν και να μεταδίδουν τη φιλοσοφία τους, να προσλαμβάνουν προσωπικό, να υπολογίζει και αξιολογεί τα αποτελέσματα, να επιλέγει την ομάδα, να κάνει πλάνο απόδοσης και να το αξιολογεί και τέλος να υπολογίζει τις δαπάνες. Έτσι όταν καλούνται οι ομάδες να προσλάβουν μάνατζερ καλούνται να εξετάσουν τα παραπάνω ζητήματα και κατά πόσο ταιριάζει ο προπονητής στη κουλτούρα της ομάδας. Γι' αυτό το λόγο οι υψηλού επιπέδου παίκτες είναι υποψήφιοι για υψηλού επιπέδου θέσεις ως προπονητές, καθώς γνωρίζουν τη κουλτούρα και είναι εξοικειωμένοι με το ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί. Η επιρροή που έχει ένας προπονητής στους παίκτες, η οποία είναι υψηλή μόλις αυτός προσλαμβάνεται, μετά όμως από μια περίοδο 6 μηνών αυτή καθορίζεται από τα αποτελέσματα της ομάδας. Σε περίπτωση που η ομάδα έχει συχνές νίκες, η επιρροή του προπονητή, όπως και ο σεβασμός στο πρόσωπο του, βελτιώνεται σταδιακά με αργό ρυθμό ανάπτυξης. Αντίθετα σε περίπτωση συχνών αποτυχιών η επιρροή του και ο σεβασμός σε αυτόν πέφτουν κατακόρυφα (Blackett, 2013).

Η προσέγγιση της προσωπικής ιστορίας του κάθε προπονητή είναι μια εξαιρετική μέθοδος για την κατανόηση και την εμπεριστατωμένη πληροφόρηση σχετικά με την ανάπτυξη της επαγγελματικής γνώσης τους (Templin, Grant, Sparkes, & Schempp, 1994). Συνήθως οι προπονητές εισέρχονται στο επάγγελμα, έχοντας ήδη παρακολουθήσει επίσημη εκπαίδευση. Ενώ η πρότερη εμπειρία τους ως παίκτες τους δίνει την πραγματική αίσθηση ότι έχουν μνηθεί στη κουλτούρα της προπονητικής κάνοντας τους τον κόσμο του αθλητισμού περισσότερο κατανοητό για αυτούς (Sparkes & Templin, 1992). Ποιοτικά δεδομένα μέσα από συνεντεύξεις μεγάλων προπονητών επαγγελματικού ποδοσφαίρου (Jones, Armour, & Potrac, 2003) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολύ υψηλές απαιτήσεις της ομάδας κατά την διάρκεια όλης της χρονιάς και ότι το αντικείμενο εργασίας του προπονητή είναι εντελώς διαφορετικό από αυτό του μάνατζερ (στην Αγγλία ο προπονητής λέγεται μάνατζερ και οι βοηθοί του προπονητές). Η διαδικασία της μάθησης από τους άλλους είναι μια άτυπη συνήθως διαδικασία, κερδίζοντας κάτι, φτιάχνοντας τις δικές σου εκδοχές, χωρίς να υπάρχει ένας μέντορας, συμπεριλαμβάνοντας

τη σημασία των λαθών μέσα από τα οποία πάντα κάποιος μπορεί να μάθει κάτι. Ωστόσο φαίνεται ότι οι προπονητές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τα πρόωρα πρότυπα και μέντορες που έχουν, λειτουργώντας ως ένας ‘‘οδικός χάρτης’’. Οι ίδιοι προπονητές αναφέρουν ότι έμαθαν πολλά από δοκιμές που έκαναν μόνοι τους λαμβάνοντας υπόψη και τον τρόπο που σκέφτονται οι παίκτες όταν έπαιρναν αποφάσεις ως προπονητές. Επίσης, θεωρούν σημαντικό ο προπονητής να παρακινεί τους παίκτες να παίζουν γι’ αυτόν, παρέχοντας τους την κατάλληλη υποστήριξη (Jones, et al., 2003).

Μέσα από την παρακολούθηση όλων των διπλωμάτων της Αγγλικής Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου εκτός από την οργάνωση αναφέρουν ότι δε κέρδισαν τίποτα άλλο, καθώς η μέθοδος διδασκαλίας και εξέτασης ήταν όπως και στο σχολείο, χωρίς ελευθερία και ευκαιρίες για καινοτομία πάνω σε συγκεκριμένα στυλ παιχνιδιού. Αντί αυτού πιστεύουν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης προπονητών βελτιώθηκαν από τότε που η UEFA δημιούργησε το ενιαίο σύστημα εκπαίδευσης για όλη την Ευρώπη, μαθαίνοντας τους προπονητές πώς να προπονούν πάνω στο δικό τους στυλ παιχνιδιού, αφήνοντας τους έτσι την ελευθερία να αυτοσχεδιάσουν και να καινοτομήσουν. Σημαντική επίσης κρίνουν την δυνατότητα ανταλλαγής προπονητών, ώστε να κερδίζουν στοιχεία από τις φιλοσοφίες άλλων ποδοσφαιρικών σχολών πέραν της Αγγλικής. Το μεγαλύτερο λάθος ενός προπονητή είναι να μιμηθεί κάποιον άλλο, κάτι που είναι αδύνατο, αντιθέτως ένας προπονητής θα πρέπει να δείχνει σίγουρος σε αυτά που λέει σε οποιαδήποτε κατάσταση, έτσι θα αντιδράσουν και οι παίκτες ανάλογα, πράγμα που θα βοηθήσει να έχει πολλές επιτυχίες στην ομάδα που προπονει και να διατηρήσει την δουλειά του (Jones, et al., 2003).

### ***Επίδραση δημογραφικών στην απόδοση του επαγγελματικού αθλητισμού***

Σημαντική παράμετρος σε μια επαγγελματική ομάδα ποδοσφαίρου είναι ο μισθός των προπονητών. Για παράδειγμα έρευνες στην Γερμανία δείχνουν ότι οι προπονητές με τον υψηλότερο σχετικό μισθό είναι πιο πιθανό να απολυθούν όταν η απόδοση της ομάδας είναι κατώτερη του αναμενομένου (Barros, Frick, & Passos, 2009; Frick, Barros, & Prinz, 2010). Σε αντιπαράθεση έρχεται η έρευνα των Kern και Süßmuth (2005) η οποία υποστηρίζει ότι η αμοιβή των προπονητών δεν επιδρά στην αθλητική απόδοση μιας ομάδας. Εξίσου σημαντικό κρίνεται το επίπεδο ικανοτήτων του προπονητή στην επιτυχία ομάδων ποδοσφαίρου στη 1<sup>η</sup>



κατηγορία της Γερμανίας, με τις ομάδες που έχουν τους περισσότερο καταρτισμένους προπονητές, και με αντίστοιχους υψηλότερους μισθούς, να εμφανίζονται πιο ικανές να επιτύχουν υψηλότερη βαθμολογική κατάταξη στο πρωτάθλημα (Frick & Simmons, 2008).

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας πρωταρχικής σημασίας για την επιτυχία των ομάδων είναι το ταλέντο των παικτών (Kern & Süßmuth, 2005). Οι ποδοσφαιρικές ομάδες αποτελούν πλέον μεγάλες εμπορικές εταιρίες όπου εκτείνονται σε εθνικό επίπεδο και σε αρκετές περιπτώσεις φθάνουν και σε διεθνές επίπεδο. Για να επιτευχθεί αυτό όμως οι ομάδες επενδύουν σημαντικά κεφάλαια και η μεγαλύτερη επένδυση είναι στο έμφυχο δυναμικό τους (τους παίκτες ή αλλιώς το ρόστερ). Οι ερευνητές Halkos και Tzeremes (2013) διεξήγαγαν έρευνα για την τρέχουσα αξία και την απόδοσή των κορυφαίων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων και συμπέραναν ότι τα τρέχοντα επίπεδα αξίας των ποδοσφαιρικών συλλόγων έχουν αρνητική επίδραση στις επιδόσεις τους, υποδεικνύοντας, δηλαδή η υψηλή αξία των ποδοσφαιρικών συλλόγων δεν εξασφαλίζει υψηλότερες επιδόσεις. Άλλοι παράγοντες όπως η αποδοτική διαχείριση, το ομαδικό πνεύμα και τα συστήματα επιβράβευσης μπορεί να είναι πιο σημαντικοί σε επίπεδο αξίας μια ποδοσφαιρικής ομάδας. Τις περισσότερες φορές ο πρόεδρος μιας ομάδας είναι ο πρωταρχικός υπεύθυνος λήψης αποφάσεων ο οποίος είναι υπεύθυνος για την κατανομή των πόρων (δηλ. τα έσοδα) και είναι υπεύθυνος για τις "σωστές" επενδύσεις (δηλαδή για τους "σωστούς" παίκτες και τους μάνατζερ) σχετικά με την μακρόχρονη επιτυχία των ποδοσφαιρικών συλλόγων (Halkos & Tzeremes, 2013).

Αντίστοιχα δεδομένα αξιολόγησης της αξίας ομάδων Αγγλικής Premier League (Barros & Leach, 2006), έλαβαν υπόψη τρεις δείκτες για την απόδοσή τους, την βαθμολογία που έλαβαν σε μια αγωνιστική σεζόν, την θέαση μέσω του αριθμού προσέλευσης φιλάθλων και τον τζίρο και τέσσερις δείκτες εισροών: τον αριθμό παικτών, τους μισθούς, τα καθαρά περιουσιακά στοιχεία και τις δαπάνες για εγκαταστάσεις σταδίου. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όλοι οι αγγλικοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι εμφανίζουν ισοδύναμες διαχειριστικές δεξιότητες. Ακόμα οι σύλλογοι που επιτυγχάνουν υψηλή βαθμολογική κατάταξη τείνουν να έχουν υψηλότερη βαθμολογία αποτελεσματικότητας από ό,τι οι σύλλογοι που επιτυγχάνουν μόνο ένα μικρό σκορ βαθμολογίας. Επιπλέον, οι σύλλογοι με μεγάλο τζίρο τείνουν να έχουν υψηλότερες αποδόσεις από ό,τι οι σύλλογοι με μικρότερο. Τέλος, οι σύλλογοι με μεγάλη πληθυσμιακή βάση τείνουν να έχουν υψηλότερες βαθμολογίες απόδοσης από τους συλλόγους στις τις μικρότερες πόλεις.

## ΜΕΘΟΔΟΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και πιο συγκεκριμένα οι διαδικασίες που αφορούν: (1) το δείγμα, (2) τα μέσα συλλογής δεδομένων, (3) η διαδικασία συλλογής δεδομένων και (4) η στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

### *Δείγμα*

Ο πληθυσμός που αποτέλεσε το δείγμα της έρευνας ήταν 12 ομάδες της Ελληνικής Super League. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 213 ερωτηματολόγια, (75% ποσοστό ανταπόκρισης). Πιο αναλυτικά το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 196 παίκτες, 10 προπονητές, δύο βοηθοί προπονητών και οι τέσσερα διοικητικά στελέχη των ποδοσφαιρικών ομάδων. Από το σύνολο των παικτών η πλειοψηφία ήταν Έλληνες (80,6%) και η ηλικία τους κυμαινόταν από 19 έως 38 ετών ( $M = 25,89$ ,  $TA = 4,40$ ). Αντίστοιχα, στους προπονητές ένα ποσοστό 69,2% ήταν Έλληνες και ένα 30,8% ήταν Διεθνείς, ηλικίας από 35 έως 65 ετών ( $M = 49,6$ ,  $TA = 8,59$ ). Τέλος, η ηλικία των διοικητικών στελεχών ήταν από 38 έως 52 ετών ( $M = 44,5$ ,  $TA = 7,55$ ).

### *Μέσα συλλογής δεδομένων*

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου που βασίστηκε στις συγκεκριμένες 4 κλίμακες αξιολόγησης: (1) Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ των Avolio και Bass (2004), (2) Team Assessment Diagnostic Measure - TADM του Sikorski (2009), (3) στυλ παιχνιδιού της ομάδας το οποίο δημιουργήθηκε από τον ερευνητή μέσα από ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και (4) βαρύτητα συνόλου γνώσεων και επαγγελματικών εμπειριών του προπονητή, το οποίο δημιουργήθηκε από τον ερευνητή. Το ερωτηματολόγιο συμπεριλάμβανε μια εισαγωγική παράγραφο η οποία ενημέρωνε τον ερωτώμενο για το σκοπό της έρευνας, όπως επίσης για την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων του. Η έκταση του ερωτηματολογίου ήταν τρεις σελίδες και ο χρόνος συμπλήρωσης είχε υπολογιστεί σε περίπου 15 με 20 λεπτά και δόθηκε στην ελληνική και αγγλική γλώσσα για να είναι εφικτό να συμπληρωθεί και από ξένους παίκτες.

### Περιγραφή Ερωτηματολογίου

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από: (α) δημογραφικές ερωτήσεις που αφορούσαν, την ηλικία, την εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, την συνολική επαγγελματική εμπειρία στο ποδόσφαιρο, τον αριθμό των αγωνιστικών περιόδων με την ίδια ομάδα, την προπονητική εμπειρία, την θέση του παίκτη, και το ετήσιο εισόδημα.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε: (1) 37 διατυπώσεις σχετικές με τις ηγετικές συμπεριφορές του προπονητή, (2) 15 διατυπώσεις σχετικές με το ομαδικό πνεύμα των παικτών, (3) 20 ερωτήσεις από τις οποίες οι 10 αφορούσαν το στυλ παιχνιδιού που εφαρμόζει η ομάδα και οι άλλες 10 αφορούσαν το πώς θα θέλανε οι παίκτες να εφαρμόζει και (4) 5 ερωτήσεις σχετικά με την βαρύτητα που δίνουν οι παίκτες στις γνώσεις και εμπειρίες του προπονητή. Η διαβάθμιση των απαντήσεων ήταν σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Η κλίμακα της Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) διερευνούσε δύο ηγετικά στυλ την μετασχηματιστική ηγεσία και την συναλλακτική ηγεσία, όπως επίσης και τα ακόλουθα τρία αποτελέσματα της ηγεσίας, την μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση. Ακολουθεί η αναλυτική περιγραφή του ερωτηματολογίου της ηγεσίας συμπεριλαμβάνοντας τις ερωτήσεις ανά παράγοντα.

Πίνακας 1. Δομή ερωτηματολογίου ηγεσίας ανα παράγοντα			
Παράγοντες Ηγεσίας	Υποκλίμακες	Αρ. ερώτ	Διατύπωση
Μετασχηματιστική	Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατά χαρακτηριστικά (IA)	7	Με κάνει να νιώθω περήφανος που σχετίζομαι μαζί του
		13	Αφήνει στην άκρη το ατομικό του συμφέρον για το καλό της ομάδας
		16	Ενεργεί με τέτοιους τρόπους που ενισχύουν το σεβασμό μου
		20	Αποπνέει ένα αίσθημα ισχύος και εμπιστοσύνης
	Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατές συμπεριφορές (IB)	4	Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του
		10	Κάνει ξεκάθαρο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια έντονη αίσθηση κοινού σκοπού
		18	Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των πράξεων του
	Εμπνευστική παρακίνηση (IM)	27	Τονίζει τη σπουδαιότητα της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης της αποστολής του οργανισμού
		6	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον
		9	Μιλάει με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί
		21	Διατυπώνει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον
	Διανοητική διεγερση (IS)	29	Εκφράζει την πεποίθηση του ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν
		2	Επανεξετάζει κρίσιμες αποφάσεις που έχουν παρθεί για να δει αν όντως συνιστούν κατάλληλες λύσεις στις υπάρχουσες συνθήκες
		5	Προσπαθεί να δει τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές όταν λύνει προβλήματα
		24	Με παροτρύνει να βλέπω τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές
		26	Προτείνει νέους τρόπους ολοκλήρωσης των εργασιών που έχουν ανατεθεί
		11	Αφιερώνει χρόνο στο να εκπαιδεύει και καθοδηγεί

	<b>Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (IC)</b>	14	Μου συμπεριφέρεται ως ξεχωριστό άτομο κι όχι απλά ως μέλος μιας ομάδας
		23	Θεωρεί ότι έχεις διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και όραμα από τους άλλους
		25	Με βοηθάει να αναπτύξω τα δυνατά μου σημεία
<b>Συναλλακτική</b>	<b>Εξαρτώμενη ανταμοιβή (CR)</b>	1	Μου προσφέρει βοήθεια σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειες μου
		8	Μιλάει ξεκάθαρα για το ποιος είναι υπεύθυνος και τους στόχους απόδοσης που πρέπει να επιτύχει
		12	Διατυπώνει ξεκάθαρα την ανταμοιβή όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι
		28	Εκφράζει την ικανοποίησή του όταν επιτυγχάνω τους στόχους
	<b>Διοίκηση κατ' Εξάιρεση- Ενεργή (ΜΒΕΑ)</b>	3	Δίνει προσοχή σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα
		17	Συγκεντρώνει όλη του την προσοχή στο να ασχολείται με λάθη, παράπονα και αποτυχίες
		19	Καταγράφει και παρακολουθεί συστηματικά όλα τα λάθη
		22	Επισημαίνει τις αποτυχίες σου στην επίτευξη της αναμενόμενης απόδοσης
<b>Αποτελέσματα της ηγεσίας</b>	<b>Εξτρά προσπάθεια (ΕΕ)</b>	32	Με παρακινεί να προσπαθήσω περισσότερο από ότι εγώ περίμενα ότι θα έκανα
		35	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία
		37	Ενισχύει την προθυμία μου να προσπαθήσω περισσότερο
	<b>Αποτελεσματικότητα (ΕΦ)</b>	30	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία σου
		33	Είναι αποτελεσματικός στην εκπροσώπηση μου στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας
		36	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις οργανωτικές απαιτήσεις
		38	Διοικεί μια αποτελεσματική ομάδα
	<b>Ικανοποίηση (SAT)</b>	31	Χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που είναι ικανοποιητικές
		34	Συνεργάζεται μαζί μου με αποτελεσματικό τρόπο

Η κλίμακα του ομαδικού πνεύματος (Team Assessment Diagnostic Measure) διερευνούσε πέντε επιμέρους παράγοντες, οι οποίοι παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2 που ακολουθεί συμπεριλαμβάνοντας την δομή των διατυπώσεων ανά παράγοντα.

<b>Πίνακας 2. Δομή ερωτηματολογίου ομαδικού πνεύματος ανα παράγοντα</b>		
<b>Υποκλίμακες</b>	<b>Αρ. ερωτ</b>	<b>Διατύπωση</b>
<b>Αρμοδιότητες &amp; γνώσεις ομάδας (GTTK)</b>	1	Οι παίκτες της ομάδας μου συζητούν τον αγωνιστικό στόχο και καταλήγουν σε συμφωνία μεταξύ τους
	2	Η ομάδα μου γνωρίζει συγκεκριμένες στρατηγικές για την ολοκλήρωση διαφόρων εργασιών
	3	Η ομάδα μου γνωρίζει τη γενική διαδικασία που απαιτείται για την εκπλήρωση των καθηκόντων μας
<b>Αρμοδιότητες &amp; επικοινωνιακές δεξιότητες (GTC)</b>	4	Οι παίκτες της ομάδας μου επικοινωνούν μεταξύ τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μας
	5	Οι παίκτες της ομάδας μου επικοινωνούν μεταξύ τους καθόλη την διάρκεια των καθηκόντων μας
	6	Οι παίκτες της ομάδας μου επιδεικνύουν αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης
<b>Στάσεις απέναντι στους συμπαίκτες &amp; αρμοδιότητες (GTT)</b>	7	Στους παίκτες της ομάδας μου αρέσει να συμμετέχουν σε διάφορες ομαδικές δραστηριότητες
	8	Στην ομάδα μου ενθαρρύνουμε ο ένας τον άλλο, προκειμένου να βελτιωθούν τα αγωνιστικά αποτελέσματά μας
	9	Η ομάδα μου είναι περήφανη για το έργο μας
<b>Δυναμικότητα ομάδας &amp; αλληλεπιδράσεις</b>	10	Η ομάδα μου μπορεί να λάβει ομαδικές αποφάσεις
	11	Η ομάδα μου κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο ανταλλάσσουμε πληροφορίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μας

(GTI)	12	Η ομάδα μου λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μας
Πόροι ομάδας & εργασιακό περιβάλλον (TRWE)	13	Η ομάδα μου δημιουργεί ένα ασφαλές περιβάλλον για ανοικτή συζήτηση οποιουδήποτε θέματος που σχετίζεται με την επιτυχία της ομάδας
	14	Η ομάδα μου διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία ώστε ένα σημαντικό μείγμα έμπειρων παικτών να πλαισιώνουν την ομάδα
	15	Η ομάδα μου γνωρίζει τους περιορισμούς του περιβάλλοντος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μας

Η κλίμακα του στυλ παιχνιδιού της ομάδας αποτελούνταν από δέκα συνολικά διατυπώσεις τις οποίες απαντούσαν σε δύο διαστάσεις, (α) τι στυλ παίζει την συγκεκριμένη αγωνιστική περίοδο η ομάδα και (β) πως αντιλαμβάνεται ο παίκτης ότι θα έπρεπε να παίζει. Ένα παράδειγμα ερώτησης ήταν «Επιτίθεται με οργανωμένες επιθέσεις». Η διαβάθμιση των απαντήσεων ήταν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντοτε).

Τέλος, υπήρχαν στο σύνολο πέντε ερωτήσεις που αφορούσαν την βαρύτητα από την πλευρά των παικτών στην επαγγελματική εμπειρία, στις γνώσεις αλλά και στην προσωπικότητα του προπονητή.

#### *Αξιοπιστία και εγκυρότητα Ερωτηματολογίου*

Για την μετάφραση του ερωτηματολογίου από την Αγγλική στην Ελληνική γλώσσα χρησιμοποιήθηκε ομάδα ειδικευμένων επιστημόνων, αποτελούμενοι από Ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες στον χώρο του αθλητισμού και της διοίκησης. Για την μέτρηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach alpha coefficient, του οποίου η τιμή θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από .70 για να θεωρηθεί μια μεταβλητή ή ένα σύνολο μεταβλητών (υπο-κλίμακα) αξιόπιστες σε επίπεδο εσωτερικής συνοχής και αξιοπιστίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ανά παράγοντα παρουσιάζονται στον πίνακα 1. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3, ο συνολικός δείκτης Cronbach's α του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε αλλά και οι επιμέρους δείκτες α ανά κλίμακα και ανά παράγοντα είναι υψηλότεροι του .70.

**Πίνακας 3. Ανάλυση Cronbach's alpha**

Κλίμακα	Παράγοντες	Δείκτης Cronbach's Alpha	Ν ερωτ.
Ηγεσία	IA	,872	4
	IB	,720	4
	IM	,769	4
	IS	,834	4
	IC	,771	4
	<b>Μετασχηματιστική</b>	<b>,942</b>	<b>20</b>
	CR	,738	4
	MBEA	,694	4
	<b>Συναλλακτική</b>	<b>,821</b>	<b>8</b>
	EE	,848	3
	EFF	,855	4
	SAT	,788	2
	<b>Σύνολο</b>	<b>,967</b>	<b>37</b>
Ομαδικό πνεύμα	GTTK	,793	3
	GTC	,757	3
	GTT	,750	3
	GTI	,836	3
	TRWE	,815	3
	<b>Σύνολο</b>	<b>,933</b>	<b>15</b>
Στυλ παιχνιδιού	τρέχουσα αγωνιστική	,787	10
	Εκτίμηση παικτών	,799	10
Υπόβαθρο προπονητή	Γνώσεις- Εμπειρία- προσωπικότητα	,763	5
<b>Σύνολο ερωτ/γίου</b>		<b>,961</b>	<b>77</b>

#### *Διαδικασία συλλογής δεδομένων*

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από Οκτώβριο 2017 έως και Ιούνιο 2018. Δεδομένου ότι στην Α Εθνική κατηγορία Επαγγελματικού ποδοσφαίρου υπάρχουν αρκετοί ξένοι παίκτες, το ερωτηματολόγιο δόθηκε και στην αγγλική γλώσσα και ο ερευνητής παρείχε βοήθεια σε επίπεδο ερμηνείας, σε περίπτωση συμπλήρωσης τους από παίκτες που προέρχονταν από άλλες πέρα της Αγγλικής εθνικότητας.

#### *Στατιστική ανάλυση*

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 23.0 for Windows. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής έγινε αναλυτική παρουσίαση του προφίλ των

συμμετεχόντων καθώς και των εκτιμήσεων τους σχετικά με την αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών τους, το ομαδικό πνεύμα της ομάδας με την οποία αγωνίζονταν, το στυλ παιχνιδιού αλλά και των χαρακτηριστικών εκείνων που είναι σημαντικά να τα έχει ένας προπονητής. Στην συνέχεια ακολούθησε επαγωγική στατιστική για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές μέθοδοι T-test για τον έλεγχο της διαφοράς δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα, και Ανάλυσης διακύμανσης One-Way ANOVA για ανεξάρτητες μετρήσεις. Στην περίπτωση όπου διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση ενός παράγοντα στη διακύμανση του άλλου, χρησιμοποιήθηκαν post hoc τεστ, για τον εντοπισμό των διαφορών ανάμεσα στις ομάδες της ανεξάρτητης μεταβλητής. Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης Spearman για τον έλεγχο πιθανών συσχετίσεων του ηγετικού στυλ με τα αποτελέσματα της ηγεσίας (ετοιμότητα για μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση), ή/και με το ομαδικό πνεύμα. Επίσης, για τον έλεγχο αν η ηγεσία συσχετίζεται με το υπόβαθρο του προπονητή.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας ήταν η διεύρυνση του στυλ ηγεσίας, του βαθμού ομαδικού πνεύματος, του στυλ παιχνιδιού αλλά και του υποβάθρου του προπονητή στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι παίκτες τις ηγετικές ικανότητες των προπονητών, και παράλληλα οι ίδιοι οι προπονητές, τον βαθμό που αντιλαμβάνονται το ομαδικό πνεύμα και συνεργασία στην ομάδα την οποία αγωνίζονται ενώ παράλληλα αξιολογούνταν από τον προπονητή αλλά και διοικητικά στελέχη της ομάδας τους. Επίσης, διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται το στυλ παιχνιδιού της ομάδας τους όπως έπαιξε στην τρέχουσα αγωνιστική περίοδο και πως θα επιθυμούσαν να έπαιζε, αλλά και την ιεράρχηση των στοιχείων εκείνων που σχετίζονται με το υπόβαθρο ενός προπονητή. Τέλος, εξετάστηκε αν υπάρχει συσχέτιση των αντιλαμβανόμενων ηγετικών ικανοτήτων του προπονητή με την μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των παικτών, με το υπόβαθρο του προπονητή και με τον βαθμό ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας της ομάδας.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει λεπτομερής παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η δομή των αποτελεσμάτων χωρίζεται σε τρία διακριτά μέρη: (1) Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών, (2) Συχνότητες παραγόντων ηγεσίας, ομαδικού πνεύματος, υποβάθρου προπονητή και στυλ παιχνιδιού σύμφωνα με τη βαρύτητα που τους έδωσαν οι ερωτώμενοι, (3) Ανάλυση συσχετίσεων του αντιλαμβανόμενου ηγετικού στυλ και του ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας ως προς τα δημογραφικά (4) Ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών αντιλαμβανόμενων ηγετικών ικανοτήτων του προπονητή με την μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των παικτών, με το υπόβαθρο του προπονητή και με τον βαθμό ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας της ομάδας.

### *Περιγραφική Στατιστική*

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που συγκεντρώθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων αφορούσαν την ηλικία, την εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, την συνολική επαγγελματική εμπειρία στο ποδόσφαιρο, τον αριθμό των αγωνιστικών περιόδων με την ίδια ομάδα, την προπονητική εμπειρία, την θέση του παίκτη, και το ετήσιο εισόδημα. Το



σύνολο των δημογραφικών χαρακτηριστικών παρουσιάζονται συνοπτικά στους ακόλουθους πίνακες και σχήματα.

#### *Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

Το συνολικό δείγμα αποτέλεσαν 196 ποδοσφαιριστές προερχόμενοι από 12 διαφορετικές ομάδες με μέσο όρο 18 παίκτες από κάθε ομάδα, 12 πρώτοι προπονητές και ένας δεύτερος προπονητής και τέσσερα διοικητικά στελέχη των ποδοσφαιρικών ομάδων.

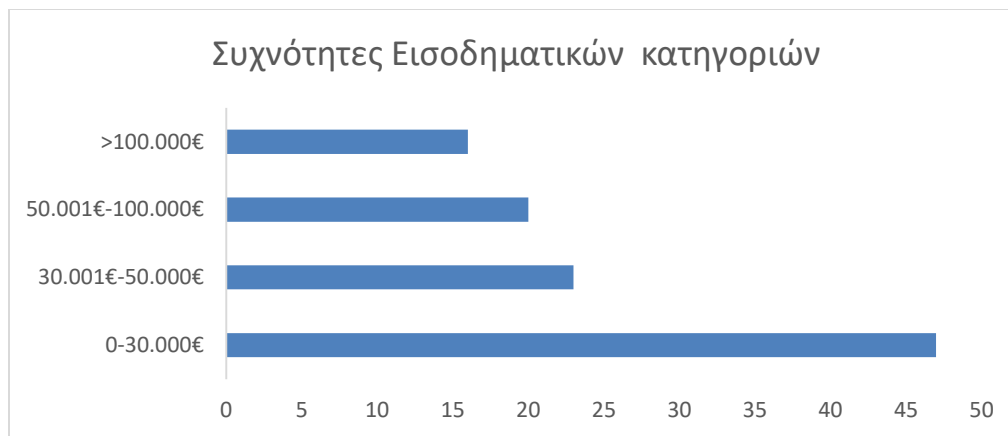
#### *Προφίλ Ποδοσφαιριστών*

Από το σύνολο των παικτών η πλειοψηφία ήταν Έλληνες (80,6%) και μόνο ένα 19,4% ήταν διεθνείς. Ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο οι περισσότεροι ήταν απόφοιτοι Λυκείου (69,5%), ακολουθούσαν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (28,1%) και μόνο ένα μικρό ποσοστό (2,3%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση η πλειοψηφία ήταν ανύπαντροι (79,4%) και η ηλικία τους κυμαινόταν από 19 ετών έως και 38 ετών ( $M = 26$ ,  $T.A. = 4,4$ ). Στο Γράφημα 1 που ακολουθεί φαίνεται η ηλικιακή κατανομή των παικτών.



**Γράφημα 1. Ηλικιακή κατανομή παικτών**

Ως προς το ετήσιο εισόδημα τους, η πλειοψηφία (44,3%) άνηκε στην κατηγορία από 0-30.000 ευρώ και ακολουθούσε η κατηγορία εκείνων που αμείβονταν από 30.001-50.000 ευρώ (21,7%). Αναλυτικά η εισοδηματική κατανομή των παικτών παρουσιάζεται στο Γράφημα 2.



**Γράφημα 2. Εισοδηματική κατανομή παικτών**

Επίσης, στο σύνολο των παικτών η πλειοψηφία ήταν αμυντικοί ( $n = 49$ ) και μέσοι ( $n = 41$ ), αντίστοιχα 18 ήταν επιθετικοί και 13 ήταν τερματοφύλακες. Ως προς την συνολική τους ενασχόληση με το επαγγελματικό ποδόσφαιρο είχαν από μηδέν έως 18 έτη ( $M = 6,83$ ,  $T.A. = 4,2$ ) και με την ίδια ομάδα αγωνίζονταν από 0,5 έως και 18 έτη ( $M = 2,24$ ,  $T.A. = 2,27$ ).

#### *Προφίλ Προπονητών*

Οι προπονητές στο σύνολο τους ήταν 13, από τους οποίους η πλειοψηφία ( $n = 9$ ) ήταν Έλληνες και τέσσερις ήταν διεθνείς. Η ηλικία τους κυμαίνονταν από 35 έως 65 ετών ( $M = 49,6$ ,  $T.A. = 8,59$ ). Ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο τέσσερις ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και τέσσερις είχαν λάβει πανεπιστημιακή μόρφωση, ενώ πέντε δεν απάντησαν την σχετική ερώτηση. Επίσης όλοι ήταν κάτοχοι πιστοποιημένης επιμόρφωσης στο ποδόσφαιρο από την UEFAA και κατείχαν διπλώματα όπως UEFAA A, UEFFA PRO και UEFFA B. Ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση, η πλειοψηφία ήταν παντρεμένοι και ανήκαν στην εισοδηματική κατηγορία πάνω από 100.000€ το χρόνο.

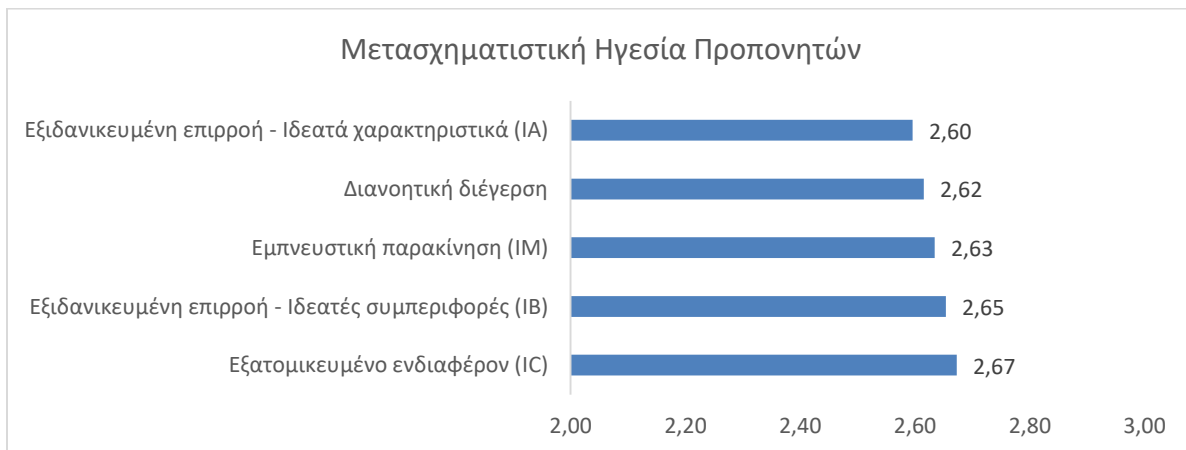
Αναφορικά με το επαγγελματικό τους υπόβαθρο, στο σύνολο τους είχαν προπονητική εμπειρία στο ποδόσφαιρο από 4 έως 40 έτη ( $M = 17,5$ ,  $T.A. = 11,83$ ), ενασχόληση με το επαγγελματικό ποδόσφαιρο από 5 έως 25 έτη ( $M = 16,5$ ,  $T.A. = 5,48$ ) και προπονητικής εμπειρίας με την ίδια ομάδα στην οποία αγωνίζονταν από 1 έως 4 έτη ( $M = 2,69$ ,  $T.A. = 1,49$ ).

### Προφίλ διοικητικών στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη των ποδοσφαιρικών ομάδων είχαν ηλικία που κυμαίνονταν από 38 έως 52 ετών ( $M = 44,5$ ,  $T.A. = 7,54$ ) και είχαν επαγγελματική ενασχόληση με την διοίκηση της συγκεκριμένης ομάδας από 12 έως 16 έτη ( $M = 14$ ,  $T.A. = 2,82$ ).

### Αξιολόγηση ηγετικού στυλ και αποτελεσμάτων ηγεσίας προπονητών

Ως προς το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι προπονητές, το πιο συχνό φαίνεται να είναι αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας ( $M = 2,63$ ,  $T.A. = ,41$ ) σε σχέση με την συναλλακτική ηγεσία ( $M = 2,30$ ,  $T.A. = ,53$ ). Πιο συγκεκριμένα από τους πέντε παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντιλαμβάνονται ότι ο τρόπος ηγεσίας τους δίνει έμφαση στο εξατομικευμένο ενδιαφέρον ( $M = 2,67$ ,  $T.A. = ,46$ ), στην εξιδανικευμένη επιρροή – υιοθετώντας ιδεατές συμπεριφορές ( $M = 2,65$ ,  $T.A. = ,57$ ) και στην εμπνευστική παρακίνηση την ( $M = 2,63$ ,  $T.A. = ,51$ ). Στο Γράφημα 3 διαφαίνεται η συχνότητα της κατανομής της μετασχηματιστικής ηγεσίας των προπονητών.



**Γράφημα 3. Συχνότητα κατανομής της μετασχηματιστικής ηγεσίας των προπονητών**

Αντίστοιχα σε επίπεδο συναλλακτικής ηγεσίας οι προπονητές κρίνουν, ότι εφαρμόζουν συμπεριφορές που σχετίζονται περισσότερο με την παροχή εξαρτώμενης ανταμοιβής ( $M = 2,50$ ,  $T.A. = ,51$ ) από ότι με την διοίκηση βασισμένη στις εξαιρέσεις ( $M = 2,10$ ,  $T.A. = ,67$ ). Επίσης, από την δική τους πλευρά κρίνουν ότι οι ηγετικές τους συμπεριφορές έχουν θετική επιρροή πρωτίστως στην μεγαλύτερη προσπάθεια που καταβάλλουν οι παίκτες της ομάδας τους ( $M = 3,44$ ,  $T.A. = ,61$ ), στο επίπεδο αποτελεσματικότητας τους ( $M = 3,17$ ,  $T.A. = ,49$ ) αλλά και στο βαθμό ικανοποίησής τους ( $M = 3,12$ ,  $T.A. = ,46$ ).

Στην συνέχεια κρίθηκε σημαντικό να πραγματοποιηθεί εταιροαξιολόγηση των προπονητών από τους ίδιους τους παίκτες των ομάδων ως προς τις ηγετικές συμπεριφορές που υιοθετεί. Επίσης, δεδομένου ότι υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα στην χρησιμοποιούμενη κλίμακα της ηγεσίας (MLQ) θα παρουσιαστούν οι τυχόν αποκλίσεις της αυτοαξιολόγησης και της εταιροαξιολόγησης των ηγετικών συμπεριφορών από τις ιδανικές τιμές που προσφέρονται μέσα από την βιβλιογραφία με σκοπό τον εντοπισμό των σημείων εκείνων που μπορούν να βελτιωθούν από την πλευρά των προπονητών. Στον Πίνακα 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συχνότητες των ηγετικών συμπεριφορών αλλά και των αποτελεσμάτων της ηγεσίας σε τρία επίπεδα αξιολόγησης.

**Πίνακας 4. Αξιολόγηση ηγετικής συμπεριφοράς & αποτελεσμάτων ηγεσίας προπονητών**

Ηγετικές συμπεριφορές	Προπονητές	Παίκτες	Διαφορά	Ιδανικό σκορ
	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>DF</i>	
Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατά χαρακτηριστικά (IA)	2,60	1,75	<b>-0,85</b>	
Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατές συμπεριφορές (IB)	2,6 5	1,94	<b>-0,71</b>	>3.0
Εμπνευστική παρακίνηση (IM)	2,6 3	2,30	-0,33	>3.0
Διανοητική διέγερση (IS)	2,6 2	1,77	<b>-0,85</b>	>3.0
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (IC)	2,6 7	1,77	<b>-0,90</b>	>3.0
<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>	<b>2,63</b>	<b>1,90</b>	-0,73	<b>&gt;3.0 -&lt;3.75</b>
Εξαρτώμενη ανταμοιβή (CR)	2,5 0	1,71	<b>-0,79</b>	>2.0
Διοίκηση κατ' Εξάιρεση- Ενεργή (MBEA)	2,1 0	1,67	-0,43	<1.5
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>	<b>2,3 0</b>	<b>1,69</b>	-0,61	<b>2-3</b>
Εξτρά προσπάθεια (EE)	3,44	2,51	<b>+0,93</b>	
Αποτελεσματικότητα (EFF)	3,1 7	2,38	<b>+0,79</b>	
Ικανοποίηση (SAT)	3,1 2	2,29	<b>+0,83</b>	

Όπως παρατηρείται και στον Πίνακα 4, οι προπονητές αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υιοθετούν συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές σε σχέση με την ανατροφοδότηση των παικτών των ομάδων τους. Πιο συγκεκριμένα, οι μεγαλύτερες διαφορές εντοπίζονται σε

συμπεριφορές που εστιάζουν στο εξατομικευμένο ενδιαφέρον (-,90). Τέτοιες συμπεριφορές είναι ο χρόνος που αφιερώνει για να εκπαιδεύει και καθοδηγεί τους παίκτες του, η εξατομικευμένη προσέγγιση στον κάθε παίκτη, η αντίληψη ότι ο κάθε παίκτης έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και όραμα από τους άλλους και η συμβολή του στο να αναπτύξουν οι παίκτες τα δυνατά τους σημεία. Σε επίπεδο μετασχηματιστική ηγεσίας, η δεύτερη μεγαλύτερη διαφορά εντοπίστηκε στην εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατά χαρακτηριστικά (-,85) και στη διανοητική διέγερση (-,85). Από την πλευρά των παικτών λοιπόν φαίνεται ότι οι προπονητές υστερούν στο να νιώθουν οι παίκτες περήφανοι που σχετίζονται μαζί του, στο να αφήνουν το ατομικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας, να ενισχύουν το σεβασμό των παικτών τους αλλά και στο να αποπνέουν ένα αίσθημα ισχύος και εμπιστοσύνης.

Αντίστοιχα, σε επίπεδο διέγερσης οι προπονητές φαίνεται να μην επανεξετάζουν σε ικανοποιητικό βαθμό κρίσιμες αποφάσεις, να μιλούν με αισιοδοξία για το μέλλον, να παροτρύνουν τους παίκτες να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές και να προτείνουν νέους τρόπους ολοκλήρωσης των εργασιών που έχουν ανατεθεί. Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές των προπονητών δείχνουν να είναι πολύ χαμηλότερες από τα ιδανικά επίπεδα που προτείνονται από την διεθνή βιβλιογραφία. Χαρακτηριστικά, η ιδανική διακύμανση μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρείται μια βαθμολογία με εύρος τιμών μεταξύ πάνω από 3.0 και μέχρι 3.75. Ενώ από την πλευρά των ίδιων των προπονητών το εύρος των τιμών είναι από 2,60 έως 2,67 ( $M = 2,63$ ) και η ανατροφοδότηση των παικτών σε πιο χαμηλά επίπεδα από 1,75 έως 2,30 ( $M = 1,90$ ).

Αναφορικά με την συναλλακτική ηγεσία, οι προπονητές αναφέρουν ότι υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό συμπεριφορές εξαρτώμενης ανταμοιβής ( $M = 2,50$ ) σε σχέση με την διοίκηση κατ' Εξάιρεση- ενεργή ( $M = 2,10$ ). Οι παίκτες με την σειρά τους επαληθεύουν την προτίμηση αυτή των προπονητών αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύουν κάποιες αδυναμίες τους. Πιο συγκεκριμένα εκτιμούν ότι οι προπονητές σε επίπεδο εξαρτώμενης ανταμοιβής σε μικρότερο βαθμό (- ,79) προσφέρουν βοήθεια σε αντάλλαγμα, μιλούν ξεκάθαρα για το ποιος είναι υπεύθυνος και τους στόχους απόδοσης που πρέπει να επιτύχει, διατυπώνουν ξεκάθαρα την ανταμοιβή όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι και εκφράζουν την ικανοποίησή τους όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι. Συγκρίνοντας την αυτοαξιολόγηση των ίδιων των προπονητών με τις ιδανικές τιμές παρατηρείται ότι οι συμπεριφορές που υιοθετούν είναι εντός του ιδανικού επιπέδου. Εντούτοις, η ανατροφοδότηση των παικτών τους, δείχνει ότι το επίπεδο των

συμπεριφορών συναλλακτικής ηγεσίας είναι χαμηλότερο σε σχέση με τις ιδανικές τιμές 1,67 έως 1,71 έναντι 2 έως 3.

Τέλος, ως προς τα αποτελέσματα της ηγεσίας καταδεικνύεται ότι ο βαθμός ικανοποίησης των παικτών με τις ηγετικές συμπεριφορές των προπονητών είναι χαμηλός ( $M = 2,29$ ) και αυτό επαληθεύεται και στο επίπεδο της αποτελεσματικότητας τους ( $M = 2,38$ ) δηλαδή στον βαθμό που ανταποκρίνονται στις ανάγκες, στις οργανωτικές απαιτήσεις, στην εκπροσώπηση των παικτών στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας και στην διοίκηση της ομάδας. Σημαντική συνέπεια των συγκεκριμένων ηγετικών συμπεριφορών των προπονητών είναι επίσης και το χαμηλό επίπεδο παρακίνησης των παικτών να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ομάδας τους ( $M = 2,51$ ). Χαρακτηριστικά αντιλαμβάνονται ότι δεν παρακινούνται αρκετά, ώστε να προσπαθήσουν περισσότερο από ότι ίδιοι περίμεναν ότι θα έκαναν, ότι δεν αισθάνονται τόνωση της επιθυμίας τους για επιτυχία και μεγαλύτερη αγωνιστική προσπάθεια. Οι προπονητές, από την πλευρά τους δείχνουν να υπερεκτιμούν το επίπεδο αποτελεσματικότητας των ηγετικών τους συμπεριφορών, με την μεγαλύτερη διαφορά να εντοπίζεται στην εκτίμηση ότι παρακινούν τους παίκτες τους να προσπαθήσουν περισσότερο (+,91).

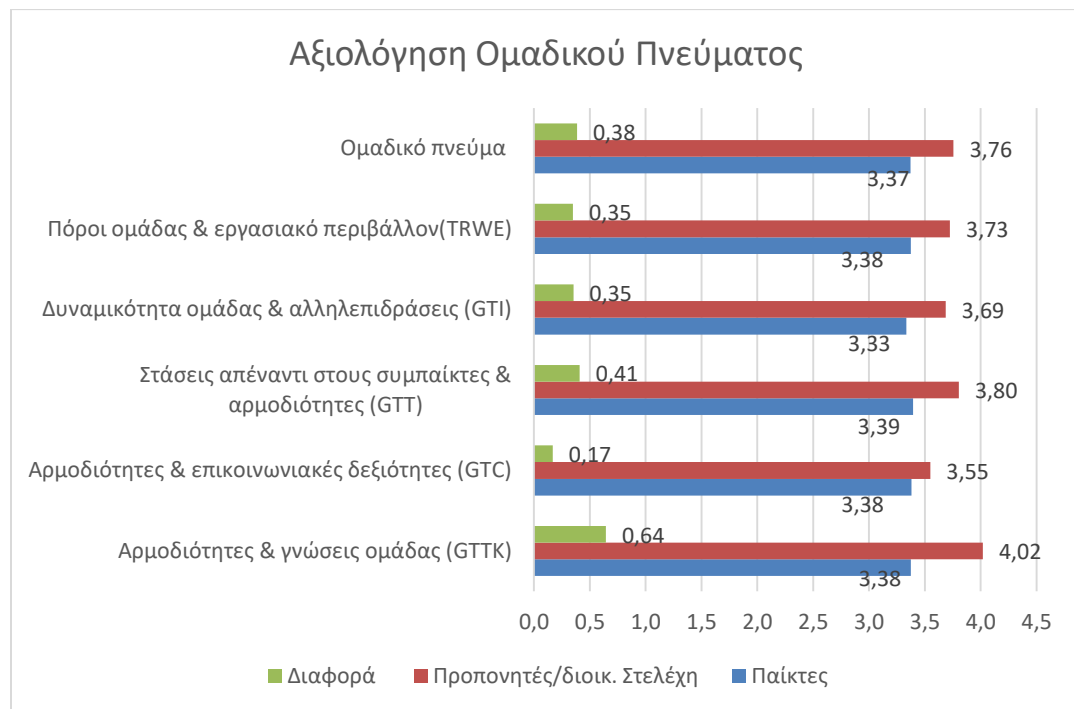
#### ***Αξιολόγηση ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας ομάδας***

Ως προς το επίπεδο ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας στις επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου, από την πλευρά των παικτών ( $n = 196$ ) εμφανίζει μια διακύμανση από 3,33 έως 3,39 ( $M = 3,37$ ). Ενώ αντίστοιχα, οι προπονητές και τα διοικητικά στελέχη ( $n = 17$ ) εκτιμούν ότι το επίπεδο είναι υψηλότερο με μια διακύμανση από 3,55 έως 4,02 ( $M = 3,76$ ). Η διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στην εκτίμηση των ίδιων των παικτών και των προπονητών/διοικητικών στελεχών επίσης έχει μια διακύμανση από 0,17 έως και 0,64 ( $M = 0,38$ ). Η μεγαλύτερη διαφορά στην αξιολόγηση του επιπέδου συνεργασίας φαίνεται να είναι στην σημαντικότητα που κρίνουν ότι έχουν οι αρμοδιότητες και οι γνώσεις της ομάδας ( $DF = 0,64$ ). Οι μεν προπονητές/διοικητικά στελέχη κρίνουν ότι σε ικανοποιητικό βαθμό οι παίκτες συζητούν τον αγωνιστικό στόχο και καταλήγουν σε συμφωνία μεταξύ τους, γνωρίζουν συγκεκριμένες στρατηγικές για την ολοκλήρωση διαφόρων εργασιών αλλά και τη γενική διαδικασία που απαιτείται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Οι παίκτες από την δική τους πλευρά κρίνουν σε μικρότερο

βαθμό ότι υπάρχει διάλογος και κατανόηση των στόχων, στρατηγικών αλλά και των μέσων (διαδικασίες) επίτευξης τόσο των στόχων όσο και των καθημερινών τους καθηκόντων.

Από την πλευρά των ίδιων των παικτών, ιεραρχούν τους επιμέρους παράγοντες του ομαδικού πνεύματος αναδεικνύοντας ως την σημαντικότερη τις στάσεις απέναντι στους συμπαίκτες και τις αρμοδιότητες ( $M = 3,39$ ) και ακολουθούν με την ίδια βαρύτητα ( $M = 3,38$ ) οι αρμοδιότητες και γνώσεις της ομάδας, οι αρμοδιότητες και επικοινωνιακές δεξιότητες καθώς και οι πόροι της ομάδας και το εργασιακό περιβάλλον. Αντίστοιχα αναφέρουν μικρότερη επίδοση των ομάδων τους ως προς τον παράγοντα της δυναμικότητας της ομάδας και τις αλληλεπιδράσεις ( $M = 3,33$ ).

Αντίστοιχα, από την πλευρά τους οι προπονητές και τα διοικητικά στελέχη κρίνουν φαίνεται να αξιολογούν σε υψηλότερο βαθμό την επίδοση συνεργασίας των ομάδων. Θεωρούν ως την σημαντικότερη παράμετρο ομαδικού πνεύματος τις αρμοδιότητες και γνώσεις τις ομάδας ( $M = 4,02$ ) και τις στάσεις απέναντι στους συμπαίκτες και τις αρμοδιότητες ( $M = 3,80$ ). Ενώ εντοπίζουν αδυναμίες των ομάδων αναφορικά με τις αρμοδιότητες των παικτών και τις επικοινωνιακές δεξιότητες τους ( $M = 3,55$ ). Στο Γράφημα 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας παικτών.



**Γράφημα 4. Αξιολόγηση ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας παικτών**

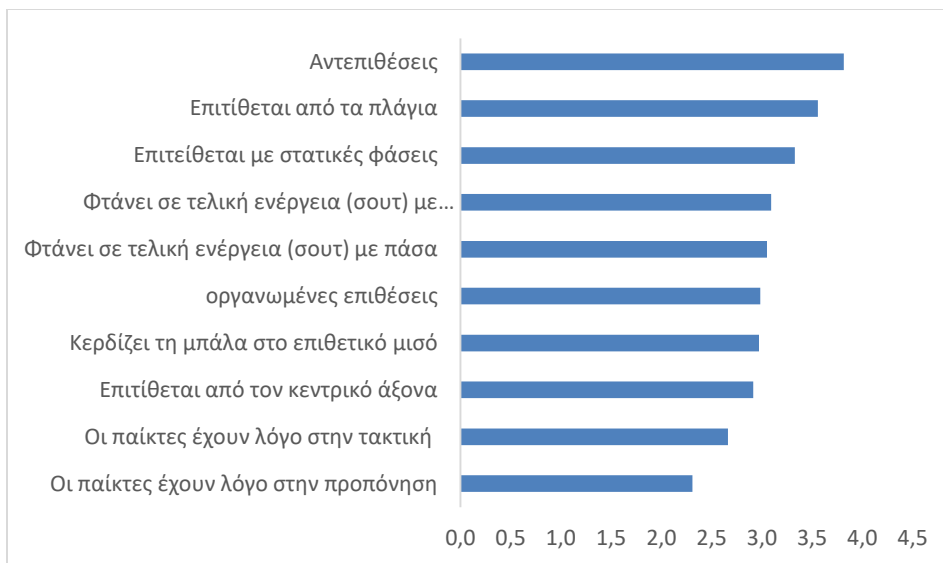
### *Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας*

Στο σημείο αυτό υπήρχαν μια σειρά ερωτήσεων που διερευνούσαν την σημαντικότητα σε επίπεδο προπονητή να έχει πρότερη επαγγελματική εμπειρία ως παίκτης, ως προπονητή, να έχει επιστημονικές γνώσεις ακολουθώντας πανεπιστημιακές σπουδές, να έχει πιστοποιημένες γνώσεις πάνω στο ποδόσφαιρο και πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του προπονητή. Από αυτές το σύνολο αυτών των παραμέτρων του προπονητή το πιο σημαντικό αναδείχτηκε να είναι η ίδια η προσωπικότητα του προπονητή ( $M = 4,62$ ,  $TA = 0,89$ ) καθώς και η πρότερη προπονητική του εμπειρία ( $M = 2,426$ ,  $TA = 0,92$ ). Ακολούθησαν σε επίπεδο σημαντικότητας οι πιστοποιημένες γνώσεις ( $M = 4,03$ ,  $TA = 1,08$ ) και η πανεπιστημιακές γνώσεις ( $M = 3,97$ ,  $TA = 1,03$ ), ενώ τελευταίο σε επίπεδο σημαντικότητας έδειξε να είναι η πρότερη εμπειρία του ως παίκτης ( $M = 3,69$ ,  $TA = 1,11$ ).

### *Αξιολόγηση τακτικής ομάδας*

Αναφορικά με το είδος τακτικής που εφαρμόζει η κάθε μια ποδοσφαιρική ομάδα από τα αποτελέσματα βρέθηκε ότι στο σύνολο τους σε μεγαλύτερο βαθμό εφαρμόζουν αντεπιθέσεις ( $M = 3,82$ ,  $TA = 1,02$ ), επιθέσεις από τα πλάγια ( $M = 3,56$ ,  $TA = 1,02$ ) και επίθεση με στατικές φάσεις ( $M = 3,33$ ,  $TA = 1,21$ ). Ενώ αντίστοιχα, εφαρμόζουν σε μικρότερο βαθμό επιθέσεις από τον κεντρικό άξονα ( $M = 2,92$ ,  $TA = 1,02$ ) και οι παίκτες κρίνουν ότι έχουν μικρή συμβολή στην διαμόρφωση της τακτικής ( $M = 2,66$ ,  $TA = 1,32$ ), όσο και στο είδος της προπόνησης ( $M = 2,31$ ,  $TA = 1,24$ ). Στο Γράφημα 5 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο βαθμός στον οποίο οι ομάδες εφαρμόζουν τα διάφορα είδη αγωνιστική τακτικής.





**Γράφημα 5. Είδη τακτικής που εφαρμόζουν οι ποδοσφαιρικές ομάδες**

### ***Σύγκριση Αντιλαμβανόμενης ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή από τον ίδιο και τους παίκτες του***

Για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι η αντιλαμβανόμενη ηγετική συμπεριφορά του προπονητή δεν θα διαφέρει από αυτή των παικτών, πραγματοποιήθηκε ανάλυση T-test για ανεξάρτητα δείγματα. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαπιστώθηκε ότι οι προπονητές ( $M = 2,63$ ,  $TA = ,41$ ) αξιολογούν τους εαυτούς τους υψηλότερα σε σχέση με τους παίκτες ( $M = 1,90$ ,  $TA = ,072$ ) σχεδόν σε όλες τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας  $t(17) = 5,84$ ,  $p = ,000$ , με εξαίρεση την εμπνευστική παρακίνηση, όπου οι αντιλήψεις τους συμφωνούν με τις αντιλήψεις των παικτών τους. Στατιστικά σημαντικές διαφορές υπάρχουν εξίσου και ως προς την αντιλαμβανόμενη συναλλακτική ηγεσία την οποία ασκούν οι προπονητές, αλλά οι διαφορές τους είναι μικρότερες  $t(207) = 3,17$ ,  $p = ,002$ , σε σχέση με την μετασχηματιστική. Αντίστοιχα και οι αντιλήψεις ως προς τα αποτελέσματα της ηγεσίας διέφεραν στατιστικά σημαντικά. Οι παίκτες αντιλαμβάνονταν σε μικρότερο βαθμό από ότι οι προπονητές τους ότι παρακινούνταν να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια  $t(17) = 4,98$ ,  $p = ,000$ , ότι ο τρόπος ηγεσίας του προπονητή συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας  $t(18) = 5,24$ ,  $p = ,000$  και ότι είναι ικανοποιημένοι με το στυλ ηγεσίας που ασκεί  $t(21) = 5,57$ ,  $p = ,000$ . Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι διαφορές στις αντιλήψεις προπονητών και παικτών ως προς τις ηγετικές συμπεριφορές και τα αποτελέσματα τους.

**Πίνακας 5. Διαφορές αντιλήψεων ηγετικών συμπεριφορών προπονητών & παικτών**

Ηγετικές συμπεριφορές	<i>M</i> Προπονητές	<i>M</i> Παίκτες	T-test	<i>P</i>
Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατά χαρακτηριστικά	2,60	1,75	5,46	,000**
Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατές συμπεριφορές	2,65	1,94	3,55	,000**
Εμπνευστική παρακίνηση	2,63	2,30	1,59	,113
Διανοητική διέγερση	2,62	1,77	6,51	,000**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	2,67	1,77	6,39	,000**
<b>Μετασηματιστική Ηγεσία</b>	<b>2,63</b>	<b>1,90</b>	5,84	,000**
Εξαρτώμενη ανταμοιβή	2,50	1,71	5,21	,000**
Διοίκηση κατ' Εξάιρεση- Ενεργή	2,10	1,67	1,99	,047*
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>	<b>2,30</b>	<b>1,69</b>	3,17	,002**
Εξτρά προσπάθεια	3,44	2,51	4,98	,000**
Αποτελεσματικότητα	3,17	2,38	5,24	,000**
Ικανοποίηση	3,12	2,29	5,57	,000**

(0=καθόλου, 1=Σπάνια, 2=Μερικές φορές, 3=Συχνά, 4=Πάντοτε)

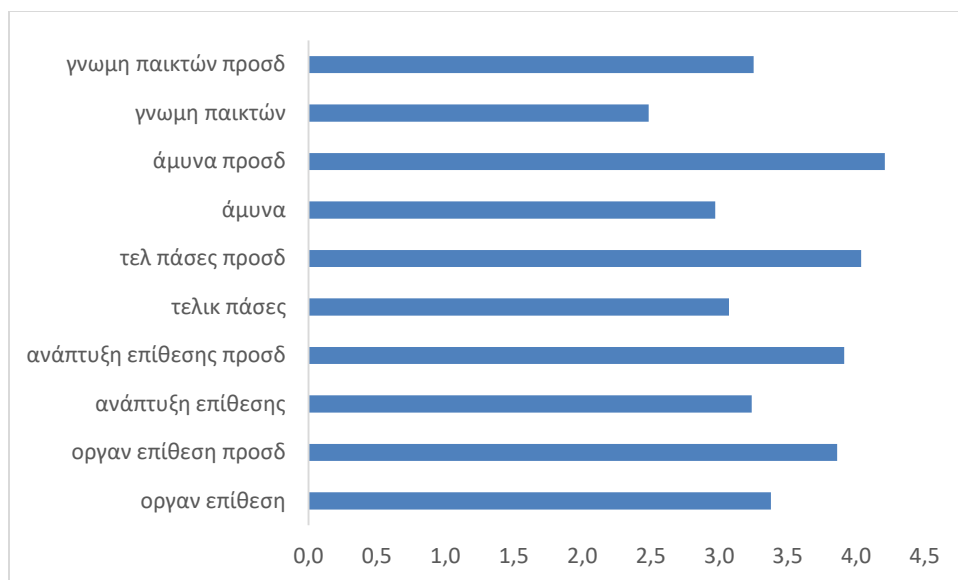
\*Sig. (2-tailed) $p < ,05$ , \*\*Sig. (2-tailed) $p < ,001$

### **Σύγκριση αντιλαμβανόμενου επιπέδου ομαδικού πνεύματος από τους παίκτες και τον προπονητή**

Για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ομαδικού πνεύματος των παικτών δεν θα διαφέρει από αυτό του προπονητή, πραγματοποιήθηκε ανάλυση T-test για ανεξάρτητα δείγματα. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαπιστώθηκε ότι οι παίκτες αξιολογούν πιο αυστηρά την ομάδα σε όλες τις διαστάσεις του ομαδικού πνεύματος, με εξαίρεση τις επικοινωνιακές δεξιότητες στις οποίες οι αντιλήψεις τους συμφωνούν με τους προπονητές. Οι μεγαλύτερες διαφορές εντοπίστηκαν στην παράμετρο αρμοδιότητες και γνώσεις τις ομάδας  $t(19) = 5,62$ ,  $p = ,000$  και στην δυναμικότητα ομάδας και αλληλεπιδράσεις  $t(17) = 3,33$ ,  $p = ,004$ . Εξίσου σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν και στις διαστάσεις πόροι και εργασιακό περιβάλλον  $t(18) = 2,98$ ,  $p = ,008$  και στάσεις απέναντι στους συμπαίκτες και αρμοδιότητες  $t(207) = 2,08$ ,  $p = ,039$ .

### ***Σύγκριση αντιλαμβανόμενης τακτικής και επιθυμητή τακτική απο τους παίκτες και τον προπονητή***

Για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι το αντιλαμβανόμενο στυλ τακτικής της ομάδας δεν θα διαφέρει από αυτό που κρίνουν ως καταλληλότερο, πραγματοποιήθηκε ανάλυση Paired-Samples T-test για εξαρτημένα δείγματα. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαπιστώθηκε ότι όλοι οι παράμετροι τακτικής διέφεραν στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο αντιλαμβανόμενης και προσδοκώμενης τακτικής. Η μεγαλύτερη διαφορά εντοπίστηκε στην παράμετρο της άμυνας  $t(212) = 16,1, p < ,001$ , κρίνοντας ότι οι ομάδες τους παίζουν πολύ χαμηλότερα ( $M = 2,97, TA = 1,09$ ) σε σχέση με το πώς επιθυμούν να έπαιζε ( $M = 4,21, TA = 0,75$ ). Η δεύτερη μεγαλύτερη διαφορά εντοπίστηκε στην παράμετρο τελικές πάσες-αιφνιδιασμό,  $t(212) = 15,2, p < ,001$ , κρίνοντας ότι οι ομάδες τους παίζουν πολύ χαμηλότερα ( $M = 3,07, TA = 0,91$ ) σε σχέση με το πώς επιθυμούν να έπαιζε ( $M = 4,04, TA = 0,62$ ). Εξίσου στατιστική σημαντική διαφορά εντοπίστηκε στις αντιλήψεις τους σχετικά με την ανάπτυξη της επίθεσης,  $t(212) = 11,4, p < ,001$ , κρίνοντας ότι οι ομάδες τους παίζουν πολύ χαμηλότερα ( $M = 3,24, TA = 0,82$ ) σε σχέση με το πώς επιθυμούν να έπαιζε ( $M = 3,91, TA = 0,62$ ). Και σε επίπεδο οργανωμένων επιθέσεων διέφεραν σημαντικά  $t(212) = 9,7, p < ,001$ , κρίνοντας ότι οι ομάδες τους παίζουν πολύ χαμηλότερα ( $M = 3,38, TA = 0,75$ ) σε σχέση με το πώς επιθυμούν να έπαιζε ( $M = 3,86, TA = 0,63$ ). Τέλος, οι παίκτες από την πλευρά τους κρίνουν ότι θα έπρεπε να είχαν σε μεγαλύτερο βαθμό λόγο ( $M = 3,25, TA = 1,22$ ) τόσο στην τακτική του αγώνα όσο και στη δομή της προπόνησης από ότι αντιλαμβάνονται ότι εφαρμόζεται στις ομάδες τους ( $M = 2,49, TA = 1,18$ ),  $t(212) = 10,2, p < ,001$ . Στο Γράφημα 6 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι διαφορές σε επίπεδο αντιλαμβανόμενης τακτικής που παίζει η ομάδα και το επιθυμητό επίπεδο των παικτών.

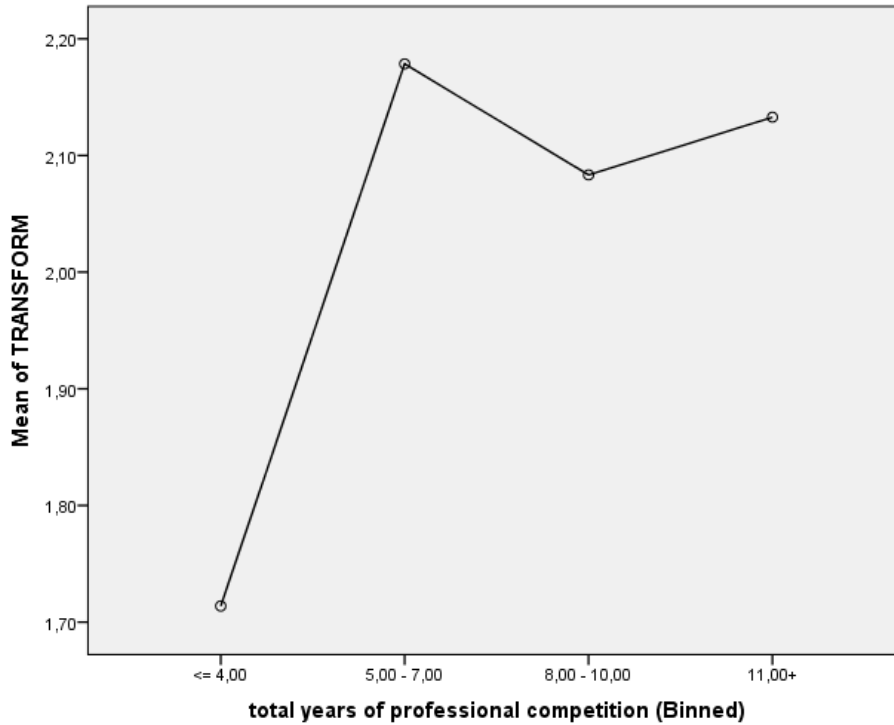


**Γράφημα 6. Σύγκριση Αντιλαμβανόμενης & επιθυμητής τακτικής παιχνιδιού**

#### *Διαφορές ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά*

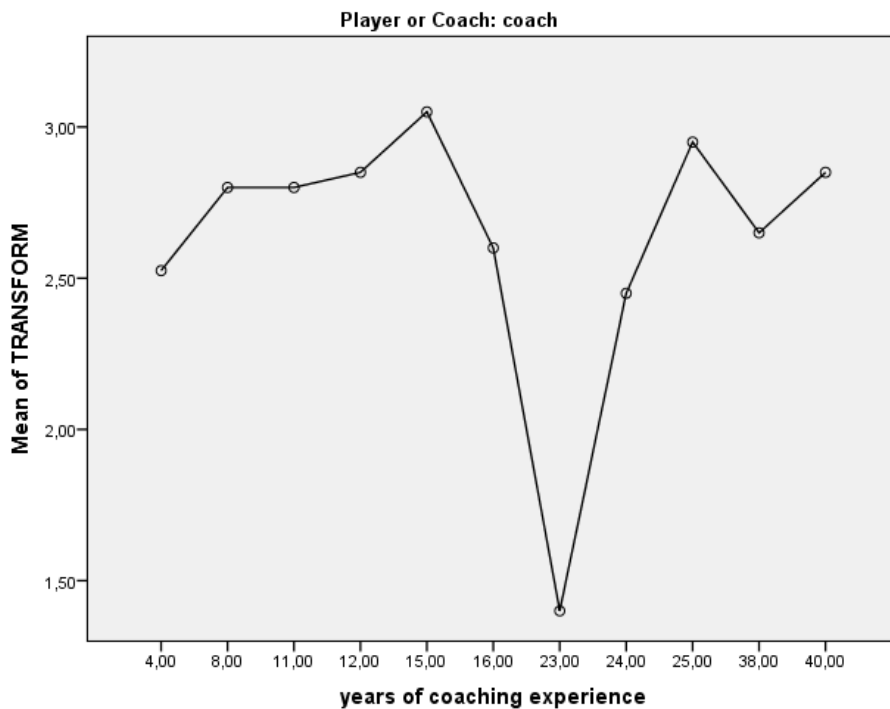
Για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν επηρεάζουν τις αντιλαμβανόμενες ηγετικές ικανότητες και το ομαδικό πνεύμα πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις ως προς την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, το μηνιαίο εισόδημα τα χρόνια συνολικής εμπειρίας σε επαγγελματικό ποδόσφαιρο, τα χρόνια παραμονής στην ίδια ομάδα και την προπονητική εμπειρία του προπονητή. Από το σύνολο των δημογραφικών χαρακτηριστικών μόνο η συνολική ενασχόληση με το επαγγελματικό ποδόσφαιρο, η προπονητική εμπειρία και η οικογενειακή κατάσταση έδειξαν να διαφοροποιούν τις μετασχηματιστικές ηγετικές ικανότητες.

Πιο αναλυτικά, ως προς την συνολική εμπειρία στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο η ανάλυση διακύμανσης έδειξε να επηρεάζει μόνο την αντιλαμβανόμενη μετασχηματιστική ικανότητα των παικτών και προπονητών  $F(3,139) = 3,92, p = ,010$ , με όσους είχαν 5-7 έτη ( $M = 2,18$ ) και πάνω από 11 ( $M = 2,13$ ) συνολικής εμπειρίας να εμφανίζουν υψηλότερες μετασχηματιστικές ικανότητες από εκείνους που είχαν μέχρι 4 έτη συνολικής εμπειρίας ( $M = 1,71$ ). Στο Γράφημα 7 παρουσιάζεται η κατανομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την συνολική εμπειρία στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο.



**Γράφημα 7. Κατανομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την συνολική εμπειρία στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο**

Αντίστοιχα, το επίπεδο της αντιλαμβανόμενης μετασχηματιστικής ηγεσίας των προπονητών έδειξε να διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ως προς τα χρόνια προπονητικής εμπειρίας που είχαν οι προπονητές  $F(2,10) = 64,98$ ,  $p = ,015$ . Διαφαίνεται μια τάση του όσο αυξάνονται τα χρόνια προπονητικής εμπειρίας τόσο περισσότερες μετασχηματιστικές συμπεριφορές χρησιμοποιούν οι προπονητές αλλά υπάρχουν και εξαιρέσεις στον κανόνα, όπως και διαφαίνεται στο Γράφημα 8 που ακολουθεί το οποίο παρουσιάζει την κατανομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς τα χρόνια προπονητικής εμπειρίας των προπονητών.



**Γράφημα 8. Κατανομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την προπονητική εμπειρία**

Επίσης, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την οικογενειακή κατάσταση. Μετρήσεις T-test για ανεξάρτητα δείγματα έδειξαν ότι όσοι ήταν παντρεμένοι υιοθετούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό μετασχηματιστικές ηγετικές ικανότητες ( $M = 2,23$ ) συγκριτικά με τους ανύπαντρους ( $M = 1,89$ ),  $t(132) = 2,43$ ,  $p = ,017$ .

#### ***Συσχέτιση στυλ ηγεσίας με το επίπεδο ομαδικού πνεύματος και τακτικής***

Για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι το στυλ ηγεσίας των προπονητών δεν σχετίζεται με το ομαδικό πνεύμα πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις συσχέτισης Pearson, οι οποίες έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ομαδικού πνεύματος  $r(213) = ,48$ ,  $p <,001$  και με την τακτική που εφαρμόζει η ομάδα  $r(213) = ,39$ ,  $p <,001$ . Όσο περισσότερες συμπεριφορές μετασχηματιστική ηγεσίας υιοθετούν οι προπονητές τόσο υψηλότερο επίπεδο ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας υπάρχει στην ομάδα τους αλλά και εφαρμόζουν καλύτερο επίπεδο τακτικής στους αγώνες. Αντίστοιχα, και η συναλλακτική ηγεσία δείχνει να σχετίζεται θετικά τόσο με το επίπεδο ομαδικού πνεύματος  $r(213) = ,48$ ,  $p <,001$  όσο και με την τακτική της ομάδας  $r(213) = ,43$ ,  $p <,001$ .

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ο σκοπός της έρευνας αυτής ήταν να διερευνήσει τις απόψεις των ποδοσφαιριστών και των προπονητών των ποδοσφαιρικών ομάδων της Super League Ελλάδος ως προς την υπάρχουσα ηγετική συμπεριφορά του προπονητή, το ομαδικό πνεύμα της ομάδας και το αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού της ομάδας όπως το αντιλαμβάνονται αλλά και όπως οι ίδιοι θα επιθυμούσαν. Επίσης, εξέτασε την τυχόν επίδραση αυτών των τριών παραγόντων μεταξύ τους, δηλαδή το κατά πόσο η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή μπορεί να προβλέψει το επίπεδο ομαδικού πνεύματος αλλά και αν η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα συσχετίζεται με το αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού της ομάδας. Τέλος, θα εξετάσει την τυχόν επίδραση των δημογραφικών στοιχείων τόσο στην αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα όσο και στο ομαδικό πνεύμα.

Αναφορικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση ότι δηλαδή η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα δεν θα διαφέρει ανάμεσα σε προπονητές και παίκτες, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι προπονητές υπολείπονται των ηγετικών ικανοτήτων καθώς παρουσιάστηκαν χαμηλές τιμές ως προς τη μετασηματιστική ηγεσία και στην αυτοαξιολόγησή και στην ετεροαξιολόγηση από τους ποδοσφαιριστές. Ως προς τη συναλλακτική ηγεσία όμως ίδιοι αυτοαξιολογήθηκαν με ικανοποιητικές τιμές εντός των ιδανικών ορίων, ωστόσο και εδώ οι παίκτες τους βαθμολόγησαν με χαμηλότερες τιμές του ιδανικού. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι παίκτες βαθμολόγησαν με μικρότερες τιμές τους προπονητές τους και στα αποτελέσματα της ηγεσίας.

Η υιοθέτηση περισσότερο μετασηματιστικού στυλ ηγεσίας από τους προπονητές όπως αυτό επαληθεύεται και από την πλευρά των παικτών τους έρχεται να συμφωνήσει με την υπάρχουσα βιβλιογραφία που υποστηρίζει την υπεροχή των περισσότερο δημοκρατικών στυλ ηγεσίας ως καταλληλότερος τρόπος διοίκησης αθλητικών ομάδων (Alfremán, 2005; Bennet & Manuel, 2000; Dexter, 2002; Fathi, 2005; Moradí, 2004; 2004; Pease & Kozub, 1994; Range, 2002; Wester & Weiss, 1991). Κορυφαίοι προπονητές εξίσου έχει βρεθεί στην διεθνή βιβλιογραφία (Alonso-Gonzalez, et al., 2017), νότι υιοθετούν και τα δυο στυλ ηγεσίας το μετασηματιστικό και το συναλλακτικό επιδεικνύοντας συμπεριφορές όπως αυτοθυσία, πειθαρχία, ανάδειξη του ταλέντου, αλληλεγγύη και σεμνότητα. Παρόμοια αποτελέσματα

προτίμησης του δημοκρατικού μοντέλου ηγεσίας των προπονητών και της παροχής θετικής ανατροφοδότησης στους παίκτες αναφέρουν εξίσου στο ερασιτεχνικό ποδόσφαιρο στην Ελλάδα (Gioldasis et al., 2013).

Δεδομένου ότι οι παίκτες αξιολόγησαν τους προπονητές τους σε χαμηλότερο επίπεδο ως προς τις διαστάσεις της μετασηματιστικής τους ηγετικής ικανότητας ερμηνεύει και την αντίστοιχη δυσaréσκεια που βιώνουν στα αποτελέσματα της ηγεσίας τους. Στα πλαίσια αυτής της σημαντικής αλληλεπίδρασης προπονητή-παικτών έχει επαληθευτεί από την βιβλιογραφία ότι ικανοποιημένοι παίκτες από το στυλ ηγεσίας του προπονητή ανταποκρίνονται με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και μεγαλύτερα ποσοστά νικών (Howard, 2005; Jacob, 2006; McClain, 2005; Pido, 2014).

Εξετάζοντας την δεύτερη ερευνητική υπόθεση ότι δηλαδή το αντιλαμβανόμενο ομαδικό πνεύμα δεν θα διαφέρει ανάμεσα σε προπονητές και παίκτες, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπήρχαν σημαντικές διαφορές. Από την πλευρά των ίδιων των παικτών, σημαντικότερη διάσταση του ομαδικού πνεύματος αντιλαμβάνονται τις στάσεις απέναντι στους συμπαίκτες και τις αρμοδιότητες, αλλά και τις αρμοδιότητες και γνώσεις της ομάδας. Η έμφαση που δίνουν οι παίκτες στο κλίμα που προσανατολίζεται περισσότερο στις αρμοδιότητες και την εργασία είναι σύμφωνο με άλλες έρευνες που τονίζουν την επιθυμία των παικτών για την ύπαρξη ενός κλίματος στην ομάδα που να εστιάζει στις αρμοδιότητες και το έργο των παικτών, όπου αντίστοιχα ο ρόλος και η συμπεριφορά του προπονητή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο συνεργασίας αλλά και την ποιότητα των κινήτρων των παικτών (Balaguer, Castillo, Ródenas, Fabra, & Duda, 2015; Marcos, Miguel, Oliva, & Calvo, 2010; Shariff, Javed, & Salimin, 2016). Η κατανόηση των αρμοδιοτήτων, το πεδίο ευθύνης, η αλληλο-κάλυψη των μελών της, αλλά και το επίπεδο αυτονομίας μιας ομάδας, επιδρούν με τη σειρά τους στην επίδοση της (Molleman, Nauta & Jehn, 2004). Επομένως από την πλευρά των προπονητών θα πρέπει να επιδιώκεται η προώθηση κατάλληλων στρατηγικών ανάπτυξης και διατήρησης υψηλού επιπέδου ομαδικού πνεύματος στις ομάδες τους για να είναι σε θέση να εξασφαλίσουν ότι οι παίκτες τους θα είναι πιο πρόθυμοι να αλληλο-εξυπηρετηθούν και να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια και τελικά να επιδιώξουν μια επιτυχημένη πορεία της ομάδας τους.

Ως προς την αντιλαμβανόμενη, αλλά και την επιθυμητή τακτική που ακολουθούν οι ομάδες τους φαίνεται ότι προπονητές και ποδοσφαιριστές συμφωνούν. Αυτό όπως αναφέρουν και οι Gesbert και Durny (2017) σημαίνει ότι οι παίκτες διαθέτουν τις κατάλληλες γνωστικές



λειτουργίες για τον καλύτερο συγχρονισμό και την επίτευξη των γκολ. Αναφορικά με το είδος τακτικής που εφαρμόζει η κάθε μια ποδοσφαιρική ομάδα από τα αποτελέσματα βρέθηκε ότι στο σύνολο τους σε μεγαλύτερο βαθμό εφαρμόζουν πρωτίστως αντεπιθέσεις, επιθέσεις από τα πλάγια και επίθεση με στατικές φάσεις. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται να είναι σύμφωνα με εκείνα του Gastelliano J. (2010) όπου αναφέρει χαρακτηριστικά ότι ο χρόνος παιχνιδιού από στατικές φάσεις είναι μεγάλος, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των γκολ από κανονική ροή έρχεται από αντεπιθέσεις και του Filho και συν. (2013) που υποστηρίζει ότι η άμυνα είναι σημαντική, αλλά η επίθεση είναι καθοριστική για μια ομάδα, πράγμα που εξαρτάται από την ικανότητα των παικτών της. Αντίστοιχα ο Sarmiento και συν. (2017) υποστηρίζουν ότι οι αντεπιθέσεις αυξάνουν σημαντική τις πιθανότητες ολοκλήρωσης της επίθεσης, όπως και ότι όταν η ομάδα κλέβει την μπάλα ψηλά έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, γεγονός που επαληθεύεται με το πως θέλουν οι προπονητές και οι παίκτες να παίζουν και στο Ελληνικό πρωτάθλημα της Super League.

Ενώ αντίστοιχα, εφαρμόζουν σε μικρότερο βαθμό επιθέσεις από τον κεντρικό άξονα. Η αδυναμία αυτή σε επίπεδο τακτικής παιχνιδιού μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην απόδοση των Ελληνικών ομάδων αφού ο Lago-Penas και συν. (2010) υποστηρίζουν ότι οι ομάδες που προσπαθούν να φτάσουν σε τελική ενέργεια με πάσα παρά με σέντρες έχουν περισσότερες νίκες, πράγμα που δεν συμβαίνει στην ελληνική Σούπερ Λιγκ όπως πιστεύεται από παίκτες και προπονητές. Αυτό έρχεται να ενισχύσει και η έρευνα του Lago-Penas και συν. (2010) όπου το υψηλότερο ποσοστό πετυχημένων πασών και σουτ συνέβαλλε στο να νικήσει η ομάδα, αυτό συμβαίνει καθώς η πάσα είναι μια στοχευμένη μεταβίβαση ενώ στη σέντρα είναι μια διεκδίκηση.

Τέλος όσον αφορά το αγωνιστικό στυλ σημαντικό ρόλο φαίνεται ότι παίζει η ικανότητα των ομάδων. Έτσι ομάδες με μεγαλύτερη ικανότητα φαίνεται ότι μπορούν να διατηρήσουν σε σημαντικό βαθμό στο στυλ παιχνιδιού τους τόσο στους εντός όσο και στους εκτός έδρας αγώνες τους, ανεξάρτητα από την ικανότητα του αντιπάλου και τη σημαντικότητα του αγώνα (Santos, Lago-Peñas, & García-García, 2017). Έτσι οι ομάδες που κέρδιζαν ανακτούσαν πιο χαμηλά στο γήπεδο, τη μπάλα, ενώ το αντίθετο συνέβαινε με τις ομάδες που έχαναν. Επίσης όσον αφορά το σκοράρισμα φαίνεται ότι οι παίκτες με μεγαλύτερη ικανότητα σκόραραν συχνότερα στο πρωτάθλημα, όπως και οι ικανότερες ομάδες όπως υποστηρίζουν στις έρευνες τους οι Tiedmann και συν (2010) και Frick και συν (2008).

Οι απόψεις παικτών και προπονητών ωστόσο διέφεραν σημαντικά στο πόσο πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν η γνώμη των ποδοσφαιριστών ως προς τη προπόνηση που πρέπει να κάνει η ομάδα και την τακτική που θα ακολουθήσει. Αυτό είναι ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας που μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα των Ελληνικών ποδοσφαιρικών ομάδων. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές Brandy και Woodward, 2005 αλλά και Moen (2014) επισημαίνουν ότι αθλητές ομαδικών αθλημάτων αντλούν ικανοποίηση με την αίσθηση του “έυ αγωνίζεσθαι” με τους συμπαίκτες τους, με τη φιλότιμη συμπεριφορά, την ομαδικότητα, την συλλογική λήψη αποφάσεων και την ύπαρξη κοινών στόχων της ομάδας. Επομένως, είναι σημαντικό από την πλευρά των προπονητών σε επίπεδο προγραμματισμού και οριοθέτησης στόχων αλλά και ακολουθούμενης τακτικής να λαμβάνουν υπόψη τους την γνώμη των παικτών. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Pido (2014) οι προπονητές πρέπει να παρουσιάζουν δημοκρατική κατά περίπτωση συμπεριφορά, ώστε να αφήνουν τους αθλητές τους να συμμετέχουν στη οριοθέτηση των στόχων της ομάδας, στην επιλογή αγωνιστικών στρατηγικών και πρακτικών εξάσκησης ώστε να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησή τους.

Ως προς τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρίες που πρέπει να έχει ο προπονητής ποδοσφαίρου φαίνεται ότι συμφωνούν οι προπονητές με τους παίκτες δίνοντας και την εξής σειρά σημαντικότητας: προσωπικότητα προπονητή, προπονητική εμπειρία, πιστοποιημένες γνώσεις (δίπλωμα UEFA κλπ.), γνώσεις από ΑΕΙ και τέλος αγωνιστική εμπειρία ως παίκτης. Η ανάδειξη της προσωπικότητας του προπονητή και η ιεράρχηση της σημαντικότητας της επιβεβαιώνεται και μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία. Αναφέρεται ότι η προσωπικότητα του προπονητή επηρεάζει θετικά τους παίκτες τους πρώτους 6 μήνες (βραχυπρόθεσμα), μετά όμως σημαντικό ρόλο παίζουν τα αποτελέσματα της ομάδας (Blackett, 2013). Επίσης, η σπουδαιότητα της προπονητικής εμπειρίας επαληθεύεται και από έρευνα του Hanin (2010) ο οποίος δίνει έμφαση στην σημασία της πρότερης εμπειρίας των προπονητών ως παίκτες έχοντας μια ομαλότερη μετάβαση από το “εγώ” στο “εμείς” και από τον απόλυτο έλεγχο της απόδοσης τους, στον μερικό για το σύνολο της ομάδας. Μέσα από την εμπειρία ο προπονητής είναι σε θέση να μάθει από τα λάθη του (Jones, Armour, & Potrac, 2003) και να καθοδηγηθούν από την αίσθηση που έχουν, τις προηγούμενες εμπειρίες τους και την προπονητική κουλτούρα για την κατάλληλη αξιοποίηση των ταλέντων (Lund & Soderstrom, 2017). Πρόκειται δηλαδή για μια βιωματική και συνεχή διαδικασία αναδιαμόρφωσης του προτεινόμενου στυλ του προπονητή

μέσα από τη καθημερινή αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες και τις συνθήκες που αντιμετωπίζει (Alheit, 2009).

Οι παίκτες αντίστοιχα, κρίνουν τελευταία σε σημαντικότητα την τυπική εκπαίδευση των προπονητών που έχουν λάβει μέσω είτε πιστοποιημένων γνώσεων, είτε μέσω παρακολούθησης πανεπιστημιακής μόρφωσης. Τα αποτελέσματα μπορούν να ερμηνευτούν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία όπου υποστηρίζεται ότι είναι πιθανόν η πανεπιστημιακή μόρφωση αλλά και οι διάφορες πιστοποιήσεις από επίσημους Αθλητικούς οργανισμούς να στερούνται πρακτική εφαρμογή (Chesterfield, Potrac, & Jones, 2010; Cushion, Armour, Jones, 2003) περιθώρια καινοτομίας και παραλλαγής του περιεχομένου στις ιδιαίτερες ανάγκες τις εκάστοτε αθλητικής ομάδας (Bowes & Jones, 2006).

Η επόμενη ερευνητική υπόθεση που εξετάστηκε ήταν αν η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα και το ομαδικό πνεύμα θα διαφοροποιούνταν ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Από το σύνολο των δημογραφικών χαρακτηριστικών μόνο η συνολική ενασχόληση με το επαγγελματικό ποδόσφαιρο, η προπονητική εμπειρία και η οικογενειακή κατάσταση έδειξαν να διαφοροποιούν τις μετασχηματιστικές ηγετικές ικανότητες του προπονητή. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνονται τα χρόνια προπονητικής εμπειρίας τόσο περισσότερες μετασχηματιστικές συμπεριφορές χρησιμοποιούν οι προπονητές. Επίσης οι παντρεμένοι προπονητές υιοθετούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό μετασχηματιστικές συμπεριφορές. Η σημαντικότητα της ηλικίας αλλά και της προπονητικής εμπειρίας αναγνωρίζεται εξίσου από άλλους ερευνητές επισημαίνουν ότι η εμπειρία και η ηλικία του προπονητή επιδρούν στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί, με τους πιο έμπειρους και μεγαλύτερους σε ηλικία προπονητές να έχουν πιο δημοκρατική και κοινωνική συμπεριφορά σε σχέση με τους νεότερους και πιο άπειρους συναδέλφους τους που φαίνεται να ακολουθούν το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας (Gioldasis et al., 2013). Επίσης, αναφέρεται ότι μεγαλύτεροι σε ηλικία προπονητές έχουν μεγαλύτερο αυτοέλεγχο σε επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και χρησιμοποιούν περισσότερο το δημοκρατικό στυλ σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους (Milek, Lobinger, & Kass, 2011).

Οι επόμενες δυο ερευνητικές υποθέσεις εξέτασαν αν η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα συσχετίζεται με το επίπεδο ομαδικού πνεύματος και με το αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού της ομάδας. Αναφορικά με την επίδραση της αντιλαμβανόμενης ηγετικής ικανότητας βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ομαδικού πνεύματος

και με την τακτική που εφαρμόζει η ομάδα, Δηλαδή, όσο περισσότερες συμπεριφορές μετασχηματιστική ηγεσίας υιοθετούν οι προπονητές τόσο υψηλότερο επίπεδο ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας υπάρχει στην ομάδα τους αλλά και εφαρμόζουν καλύτερο επίπεδο τακτικής στους αγώνες. Αντίστοιχα, και η συναλλακτική ηγεσία δείχνει να σχετίζεται θετικά τόσο με το επίπεδο ομαδικού πνεύματος, όσο και με την τακτική της ομάδας. Την θετική συσχέτιση ανάμεσα στο τρόπο ηγεσίας και την ομαδική συνοχή επιβεβαιώνουν και οι ερευνητές Shariff, Javed και Salimin (2016) σε αθλητές Εθνικών ομάδων Χόκεϊ και παράλληλα αναφέρουν την βελτίωση της απόδοσης των παικτών σε επίπεδο ικανοτήτων τακτικής, φυσικής κατάστασης, διαπροσωπικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Σε επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας οι προπονητές παρακινούν σε μεγάλο βαθμό τους παίκτες, ασκούν εξιδανικευμένη επιρροή, επιδεικνύουν εξατομικευμένο ενδιαφέρον στις ανάγκες των παικτών και παρέχουν θετική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους. Δεδομένου ότι ο προπονητής θεωρείται ως ο σημαντικότερος διαμορφωτής του ομαδικού πνεύματος/συνεργασίας σε μια ομάδα (Balaguer, Castillo, Ródenas, Fabra, & Duda, 2015), υψηλού επιπέδου διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και δέσμευσης με τα καθήκοντα της ομάδας σχετίζονται θετικά με την απόδοση της ομάδας (Moen, 2014; Pilus & Saadan, 2009). Οι ερευνητές Asamoah και Grobbelaar (2017) καταλήγουν στην παρότρυνση των προπονητών για την χρησιμοποίηση κατάλληλων στρατηγικών τόνωσης της συνοχής της ομάδας δίνοντας έμφαση τόσο στην αποστολή όσο και στις κοινωνικές διαστάσεις της συνοχής, ώστε να επιτύχουν την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

### ***Σημαντικότητα έρευνας***

Οι σύγχρονοι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι αποτελούν μεγάλες επιχειρήσεις με υψηλούς τζίρους όπου πολλές φορές εκτείνονται σε διεθνές επίπεδο, όπως οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες. Δεδομένου της οικονομικής κυρίως επέκτασης του επαγγελματικού ποδοσφαίρου είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η αξία των ομάδων, που σύμφωνα με έρευνα των Halkos, & Tzeremes, (2013) δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομική αξία που έχουν αλλά σε μεγάλο βαθμό η αποδοτική διαχείριση τους (ηγεσία) και το ομαδικό πνεύμα μπορεί να είναι εξίσου σημαντικοί παράμετροι της απόδοσης τους. Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν άλλοι μη οικονομικοί παράγοντες που όμως έχουν μεγάλη συμβολή στην απόδοση μιας αθλητικής ομάδας. Αυτοί οι παράγοντες ήταν οι ηγετικές ικανότητες και το προφίλ (γνώσεις και εμπειρία) του προπονητή, ο

βαθμός ομαδικού πνεύματος σε κάθε ομάδα της Super League και το υπάρχον αλλά και το επιθυμητό αγωνιστικό στυλ παιχνιδιού τους. Μέσα από τα αποτελέσματα τις έρευνας προκύπτουν σημαντικά θέματα που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι διοικήσεις αλλά και οι προπονητές των ποδοσφαιρικών ομάδων για την διατήρηση της επιτυχημένης πορείας τους σε ένα έντονα ανταγωνιστικό κλάδο όπως αυτό της Super League.

Κυρίως από την πλευρά των ίδιων των προπονητών θα πρέπει να υιοθετήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό μετασχηματιστικές συμπεριφορές ηγεσίας όπως συμμετοχική λήψη αποφάσεων, παροχή κινήτρων στους παίκτες, δημιουργία ενός κοινού οράματος, ενθάρρυνση για καινοτομία/αλλαγή και παροχή εξατομικευμένης συμβουλευτικής. Επίσης, να είναι σε θέση να επηρεάζει την σκέψη, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και συναισθήματα των παικτών του ώστε να αντλούν το βαθμό εκείνο της παρακίνησης για να εκπληρώσουν τους στόχους της ομάδας και να φιλοδοξούν ένα καλύτερο μέλλον. Σημαντικό επίσης κρίνεται να δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος μέσω σχεδιασμού, και ενδυνάμωσης των παικτών του, να δείχνει αυξημένο ενδιαφέρον για τους παίκτες του και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και να διαθέτει έντονη ενέργεια, κίνητρα και πάθος ώστε να εμπνέει όλους όσους συνεργάζονται μαζί του.

Για την επίτευξη μεγαλύτερου βαθμού κλίματος συνεργασίας στις ποδοσφαιρικές ομάδες, οι προπονητές ως κυρίαρχοι διαμορφωτές θα πρέπει να εξασφαλίσουν επικοινωνιακή επικοινωνία με τους παίκτες τους, κατανόηση των αρμοδιοτήτων και κατάλληλο καταμερισμό αρμοδιοτήτων, παροχή και λήψη ανατροφοδότησης και μεγάλα επίπεδα προσαρμοστικότητας. Επίσης, δεδομένου ότι έχει αναγνωριστεί η σπουδαιότητα της συμμετοχής των παικτών μιας ομάδας στη διαδικασία καθορισμού στόχων, οι προπονητές θα πρέπει να το επιδιώκουν ώστε να εξασφαλίσουν με αυτό τον τρόπο μεγαλύτερη σαφήνεια στόχων και μεγιστοποίηση της επίδοσης της ίδιας της ομάδας. Τέλος, σημαντική παράμετρος της συνοχής μιας αθλητικής ομάδας είναι το επίπεδο εμπιστοσύνης που υπάρχει και από την μεριά των προπονητών θα πρέπει να επιδιώξουν την δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, ώστε οι παίκτες της ομάδας να είναι πιο πρόθυμα να αλληλο-εξυπηρετηθούν και να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια.

### ***Προτάσεις για μελλοντική έρευνα***

Σε αυτό τη σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι είναι καλό να διερευνηθεί σε μελλοντική έρευνα για ποιο λόγο οι προπονητές παρουσιάζουν περιορισμένες ηγετικές ικανότητες σε σχέση

με το ιδανικό επίπεδο και οι ομάδες αντίστοιχα μέτριο επίπεδο ομαδικού πνεύματος/συνεργασίας. Έγκειται δηλαδή μόνο σε θέματα που αφορούν τον ίδιο τον προπονητή όπως προσωπικότητα, προπονητική εμπειρία κλπ. ή και των ίδιων των παικτών για παράδειγμα κουλτούρα ομάδας, προτιμήσεων στυλ διοίκησης ή επιδρούν και άλλοι παράγοντες όπως η εμπλοκή των διοικήσεων κλπ. Επίσης, προτείνεται να διερευνηθεί το κατά πόσο η βαθμολογική τους κατάταξη διαφοροποιεί τις παραμέτρους των ηγετικών ικανοτήτων ή/και του βαθμού συνεργασίας των ομάδων ή/και της τακτικής που ακολουθεί η κάθε ομάδα. Τέλος, θα ήταν σκόπιμο να διερευνηθούν οι οργανωσιακοί παράγοντες όπως ηγετικές ικανότητες και επίπεδο συνεργασίας και η τυχόν διαφοροποίησή τους ως προς την οικονομική αξία της κάθε ομάδας.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alheit, P. (2009). *Biographical learning within the new lifelong learning discourse*, in: K. Illeris (Ed.) *Contemporary theories of learning. Learning theorists ... in their own words* (London, Routledge), 116-128.

Alemu, S. M., & Babu, M. S. (2012). The relationship between coaches' leadership styles, team cohesion and team success: the case of premier league soccer clubs in Ethiopia. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(11), 1-13.

Alfermann, D., Lee, M.J., & Wurth, S. (2005). Perceived Leadership Behavior and Motivational Climate as Antecedents of Adolescent Athletes' Skill Development. *Athletic Insight*, 7(2), 14-36.

Alonso-Gonzalez, A., Alamo-Hernandez, P., & Peris-Ortiz, M. (2017). Guardiola, Mourinho and Del Bosque: Three Different Leadership and Personal Branding Styles. In *Sports Management as an Emerging Economic Activity* (pp. 329-344). Springer, Cham.

Antonakis, J. Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Amann, E., Dewenter, R., & Namini, J. E. (2006, May). The home-bias paradox in football. In *IASE Conference Papers* (No. 0629). International Association of Sports Economists.

Armstrong, S. (2001). Are you a "transformational" coach? *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 72(3), 44-47.

Asamoah, B., & Grobbelaar, H.W. (2017). Team cohesion and performance during a university soccer championship: two sides of the coin. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 39(1), 1-15.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*, 29.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.

Baker, D.P., & Salas, E. (1992). Principles for measuring teamwork skills. *Human Factors*, 34, 469-475.

Baker, S.D., & Gerlowski, D. A. (2007). Team effectiveness and leader-follower agreement: An empirical study. *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 15-23.

Balaguer, I., Castillo, I., Ródenas, L., Fabra, P., & Duda, J. L. (2015). Coaches as promoters of team cohesion. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1), 233-242.

Barbosa, A., Sarmento, H., Neto, J., Anguera, M.T., & Campaniço, J. (2014). Comparative analysis of fast attack starts, between the soccer teams Real Madrid and Inter Milan. *Sport Mont Journal*, 12(40-42), 33-39.

Barros, C.P, Frick, B, & Passos, J. (2009). Coaching for survival: The hazards of head coach careers in the German ‘Bundesliga’. *Applied Economics*, 41(25), 3303–3311.

Barros, C.P., & Leach, S. (2006). Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 38(12), 1449-1458.

Barreira, D., Garganta, J., & Anguera, M.T. (2011). In search of nexus between attacking game-patterns, match status and type of ball recovery in European Soccer Championship 2008. *Research methods and performance analysis*, 226, 226-237.

Basevitch, I., Yang, Y., & Tenenbaum, G. (2013). Is the Best Defense a Good Offense? Comparing the Brazilian and Italian Soccer Styles. *Kinesiology: International journal of fundamental and applied kinesiology*, 45(2), 213-221.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 3-22.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J., & McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.

Bennett, G., Manuel, M. (2000). Leadership Style of Dixie Youth Baseball Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71, 243-256.

Bennie, A. & O’Connor, D. (2010) Coaching philosophies: perceptions from professional cricket, rugby league and rugby union players and coaches in Australia, *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5, 309-320



Bialkowski, A., Lucey, P., Carr, P., Yue, Y., Sridharan, S., & Matthews, I. (2014). Identifying team style in soccer using formations learned from spatiotemporal tracking data. In *Data Mining Workshop (ICDMW), 2014 IEEE International Conference on* (pp. 9-14). IEEE.

Blackett, A.D. (2013). Seeking conceptual clarity in the study of elite professional coaches and managers in rugby union and association football. In: *Centre for Research in Coaching Second International Coaching Conference, 22 - 23 June 2013, Crewe, Cheshire*.

Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies, 1*(1), 21-36.

Bluck, R. (1994). Team management and academic libraries: a case study at the university of Nortumbria. *British Journal of Academic Librarianship, 9*, 224-242.

Boscá, J.E., Liern, V., Martínez, A. & Sala, R. (2009). Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football. *Omega, 37*(1), 63–78

Bowes, I. & Jones, R.L. (2006). Working at the edge of chaos: understanding coaching as a complex, interpersonal system. *The Sport Psychologist, 20*(2), 235-245.

Brady, C. & Woodward, O. (2005). *Launching a leadership revolution: Mastering the five levels of influence*. Business Plus: N. York, Boston.

Bunderson, J.S. (2003). Team member function, background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal, 46*, 458-474.

Camerino, O.F., Chaverri, J., Anguera, M.T., & Jonsson, G.K. (2012). Dynamics of the game in soccer: Detection of T-patterns. *European Journal of Sport Science, 12*(3), 216-224.

Carless, S.A., & DePaola, C.D. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research, 31*, 71-88.

Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small group research, 31*(1), 89-106.

Castellano, J. (2010). Analysis of the possession ball in soccer: frequency, duration and transition. *European Journal of Human Movement, 21*, 179-196.

Chase, M.A. (2010). Should coaches believe in innate ability? The importance of leadership mindset. *Quest, 62*, 296-307.

Chesterfield, G., Potrac, P., & Jones, R. (2010). 'Studentship' and 'impression management' in an advanced soccer coach education award. *Sport, Education and Society*, 15(3), 299-314.

Chin, J. W., Castro, L., & Han, K. M. (2015). Assessment of Coaches First Aid Knowledge and Decision Making in Youth Soccer. *International Journal of Human Movement Science*, 9(2), 25-38.

Christensen, M.K. (2014). Exploring biographical learning in elite soccer coaching. *Sport, Education and Society*, 19(2), 204-222.

Conger, J. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks Sage.

Cook, C., Crust, L., Littlewood, M., Nesti, M., & Allen-Collinson, J. (2014). 'What it takes': perceptions of mental toughness and its development in an English Premier League Soccer Academy. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 6(3), 329-347.

Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 63-75.

Cushion, C., Armour, K., & Jones, R.L. (2003). Coach education and continuing professional development: Experience and learning to coach. *Quest*, 55, 215-230.

Da Silva, R., Vainstein, M. H., Lamb, L. C., & Prado, S. D. (2013). A simple non-Markovian computational model of the statistics of soccer leagues: Emergence and scaling effects. *Computer Physics Communications*, 184(3), 661-670.

Deal, C. J., Pankow, K., Chu, T. A., Pynn, S. R., Smyth, C. L., & Holt, N. L. (2018). A mixed methods analysis of disciplinary incidents in men's soccer. *Sport Management Review*, 21(1), 72-85.

Eichas, T.M., & Krane, V. (1993). Relationship among Perceived Leadership Styles, Member Satisfaction, and Team Cohesion in High School Basketball Players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 64, 243-256.

Farias, C., Hastie, P. A., & Mesquita, I. (2018). Scaffolding student-coaches' instructional leadership toward student-centred peer interactions: A yearlong action-research intervention in sport education. *European Physical Education Review*, 24(3), 269-291.

Fernandez-Navarro, J., Fradua, L., Zubillaga, A., Ford, P.R., & McRobert, A.P. (2016). Attacking and defensive styles of play in soccer: analysis of Spanish and English elite teams. *Journal of sports sciences*, 34(24), 2195-2204.

Fiedler, F.E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process1. In *Advances in experimental social psychology*, 11, 59-112. Academic Press.

Filho, E., Basevitch, I., Yang, Y., Tenenbaum, G. (2013). Is the Best Defence a Good Offense? Comparing the Brazilian and Italian Soccer Styles. *Kinesiology*, 45(2), 213-221.

Fransen, K., Haslam, S. A., Mallett, C. J., Steffens, N. K., Peters, K., & Boen, F. (2016). Leading from the centre: a comprehensive examination of the relationship between central playing positions and leadership in sport. *PloS one*, 11(12), e0168150.

Frick, B, Barros, C.P., & Prinz, J. (2010). Analysing head coach dismissals in the German 'Bundesliga' with a mixed logit approach. *European Journal of Operational Research*, 200(1), 151-159.

Frick B, & Simmons, R. (2008). The impact of managerial quality on the organizational performance: evidence from German Soccer. *Managerial And Decision Economics* 29, 593–600

Gaudino, P., Iaia, F. M., Strudwick, A. J., Hawkins, R. D., Alberti, G., Atkinson, G., & Gregson, W. (2015). Factors influencing perception of effort (session rating of perceived exertion) during elite soccer training. *International journal of sports physiology and performance*, 10(7), 860-864.

Gesbert, V., & Durny, A. (2017). A Case Study of Forms of Sharing in a Highly Interdependent Soccer Team During Competitive Interactions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 29(4), 466-483.

Gershgoren, L., Basevitch, I., Gershgoren, A., Brill, Y. S., Schinke, R. J., & Tenenbaum, G. (2016). Expertise in soccer teams: A thematic inquiry into the role of Shared Mental Models within team chemistry. *Psychology of Sport and Exercise*, 24, 128-139.

Gioldasis A., Kamenov K., & Bekris E. (2013). Leadership style of Greek soccer coaches. *Journal of Physical Education and Sport*, 13(3), 348.

Giske, R., Benestad, B., Haraldstad, K., & Høigaard, R. (2013). Decision-making styles among Norwegian soccer coaches: An analysis of decision-making style in relation to elite and non-elite coaching and level of playing history. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(4), 689-701.

González-Villora, S., Serrano-Olivares, J., González-Martí, I., & Hernández-Martínez, A. (2012). What does 'Playing Well' mean to elite sports coaches?, implicit thinking of elite Spanish soccer coaches. *Journal of New Approaches in Educational Research (NAER Journal)*, 1(1).

Griffin, R.W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentals of organizational behavior: Managing people and organizations*. Houghton Mifflin Company: Boston

Guzzo, R.A., & Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review Psychology*, 47, 308-344.

Halkos, G. E., & Tzeremes, N. G. (2013). A Two-Stage double bootstrap DEA: The case of the top 25 European football clubs' efficiency levels. *Managerial and decision economics*, 34(2), 108-115.

Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. London (4th Ed): Penguin Books.

Hanin, J. (2010). What Could an Executive Coach Do for an Association Football Manager? A Commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(1), 35-37.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Situational leadership*. California American University, Center for Leadership Studies.

Hewitt, A., Greenham, G., & Norton, K. (2016). Game style in soccer: what is it and can we quantify it?. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 16(1), 355-372.

Hoegl, M., & Parboteeah, K.P. (2003). Goal setting and team performance in innovative projects: on moderating role of teamwork quality. *Small Group Research*, 34, 3-19.

Hoigaard, R., Safvebom, R., & Tonnessen, F.E. (2006). Perceived social loafing in soccer team. *Small Group Research*, 37, 217-232.

House, R. J., Filley, A. C., & Gujarati, D. N. (1971). Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations: a test of Likert's influence proposition. *Journal of Applied Psychology*, 55(5), 422.

Jacob, R. L. (2006). *The relationship between perceived coaching behaviors and win-loss success in National Collegiate Athletic Association (NCAA) Division I men and women's basketball coaches*.

James, P. (2005). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Jansen, J.J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.

Jones, R.L., Armour, K.M., & Potrac, P. (2003). Constructing expert knowledge: A case study of a top-level professional soccer coach. *Sport, education and society*, 8(2), 213-229.

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 4(1), 62-79.

Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2003). Olympic medallists' perspective of the athlete-coach relationship. *Psychology of sport and exercise*, 4(4), 313-331.

Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

Κάντας, Α. (1995). Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία. Τόμος Γ'. *Διεργασίες ομάδας σύγκρουση ανάπτυξη και αλλαγή-κουλτούρα-επαγγελματικό άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team. *Harvard business review*, 75, 82-92.

Kellett, P. (1999). Organizational Leadership: Lessons from professional coaches. *Sport Management Review*, 2, 150-171.

Kern, M., & Süßmuth, B. (2005). Managerial efficiency in German Top League Soccer: an econometric analysis of club performances on and off the pitch. *German Economic Review*, 6(4), 485-506.

Kite, C.S., & Nevill, A. (2017). The Predictors and Determinants of Inter-Seasonal Success in a Professional Soccer Team. *Journal of human kinetics*, 58(1), 157-167.

Lago, C. (2009). The influence of match location, quality of opposition, and match status on possession strategies in professional association football. *Journal of sports sciences*, 27(13), 1463-1469.

Lago-Peñas, C., Lago-Ballesteros, J., Dellal, A., & Gómez, M. (2010). Game-related statistics that discriminated winning, drawing and losing teams from the Spanish soccer league. *Journal of sports science & medicine*, 9(2), 288.

Lago-Peñas, C., Lago-Ballesteros, J., & Rey, E. (2011). Differences in performance indicators between winning and losing teams in the UEFA Champions League. *Journal of Human Kinetics*, 27, 135-146.

Lago-Peñas, C., & Dellal, A. (2010). Ball possession strategies in elite soccer according to the evolution of the match-score: the influence of situational variables. *Journal of Human Kinetics*, 25, 93-100.

Lemyre, F., Trudel, P., & Durand-Bush, N. (2007). How youth-sport coaches learn to coach. *The sport psychologist*, 21(2), 191-209.

Leo, F.M., Gonzalez-Ponce, I., Sanchez-Oliva, D., Amado, D., & Garcia-Calvo, T. (2016). Exploring direction between cohesion and collective efficacy and relationships with performance of football teams. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 38(3), 113-126.

Lund, S., & Söderström, T. (2017). To See or Not to See: Talent Identification in the Swedish Football Association. *Sociology of Sport Journal*, 34(3), 248-258.

Lundkvist, E., Gustafsson, H., Hjälml, S., & Hassmén, P. (2012). An interpretative phenomenological analysis of burnout and recovery in elite soccer coaches. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 4(3), 400-419.

Machado, J. C., Barreira, D., & Garganta, J. (2013). Attacking efficacy and game pattern variability in soccer. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 27(4), 667-677.

McClain, N.M. (2005). *Unique aspects of team cohesion with female athletes. (Doctoral dissertation)*. Retrieved from ProQuest Information and Learning Company. (UMI No. 3191978).

Machado, J. C., Barreira, D., & Garganta, J. (2014). The influence of match status on attacking patterns of play in elite soccer teams. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, 16(5), 545-554.

Mallett, C.J., Trudel, P., Lyle, J. & Rynne, S.B. (2009). Formal vs. informal coach education. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4, 325-337.

Marcos, F.M., Miguel, P.A., Oliva, D.S., & Calvo, T.G. (2010). Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport. *Journal of sports science & medicine*, 9(2), 320-5.

Matosic, D., Ntoumanis, N., & Quested, E. (2016). Antecedents of need supportive and controlling interpersonal styles from a self-determination theory perspective: A review and implications for sport psychology research. *In Sport and Exercise Psychology Research: From theory to practice (pp. 145-180)*. San Diego, CA, US: Elsevier Academic Press.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT) users manual.

Milek, A., Lobinger, B., & Kass, P. (2011). Emotional intelligence and leadership style of soccer coaches. *Proceedings of the 13<sup>th</sup> European Congress of Sport Psychology*, Madeira.

Miller, P. K., Cronin, C., & Baker, G. (2015). Nurture, nature and some very dubious social skills: An interpretative phenomenological analysis of talent identification practices in elite English youth soccer. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7(5), 642-662.

Miñano-Espin, J., Casáis, L., Lago-Peñas, C., & Gómez-Ruano, M. Á. (2017). High Speed Running and Sprinting Profiles of Elite Soccer Players. *Journal of human kinetics*, 58(1), 169-176.

Moen, F. (2014). The coach-athlete relationship and expectations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(11), 29-40.

Molleman, E., Nauta, A., & Jehn, K.A. (2004). Person-job fit applied to teamwork: A multilevel approach. *Small Group Research*, 35, 515-539.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. *Κριτική: Αθήνα*.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.

Myhre, K., & Moen, F. (2017). Does an Experience-Based and Practice-Oriented Approach in Coaching Education Influence Coaching Efficacy Positively?. *Uniped*, 40(03), 235-248.

Nash, C.S. & Sproule, J. (2009) Career development of expert coaches, *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4, 121-138.

Oh, E., & Gill, D. (2017). An Examination of the Relationship between Team Cohesion and Individual Anxiety among Recreational Soccer Players. *Journal of Amateur Sport*, 3(2), 1-26.

Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. *Leadership frontiers*, 27, 44.

Osterloh, M., & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organization forms. *Organization Science*, 11, 538-550.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.

Perl, J., Grunz, A., & Memmert, D. (2013). Tactics analysis in soccer—an advanced approach. *International Journal of Computer Science in Sport*, 12(1), 33-44.

Pido G.B. (2014). *The relationship of coaching leadership and athletes' satisfaction*. Thesis at Graduate Institute of Sport Coaching Science, Chinese Culture University: Taiwan.

Pilus, A.H.M., & Saadan, R. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfactions among hockey team. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 2(1), 77-87.

Povio, E., Eskola, J., Kozub, S.A., Duda, J.L., & Lintunen, T. (2009). Can high group cohesion be harmful? A case study of a junior ice-hockey team. *Small Group Research*, 40(4), 421-435.

Ramzaninezhad, R., & Keshtan, M. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian journal of Biomotricity*, 3(2).

Rasmussen, L. J. T., & Østergaard, L. D. (2016). The creative soccer platform: New strategies for stimulating creativity in organized youth soccer practice. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 87(7), 9-19.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2012). *Business Administration—Principles and Applications*. Athens: Kritiki (in Greek).

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Κριτική: Αθήνα.

Ronkainen, J., Osei-Owusu, P., Webster, J., Harland, A., & Roberts, J. (2012). Elite player assessment of playing surfaces for football. *Procedia engineering*, 34, 837-842.

Santos, P., Lago-Peñas, C., & García-García, O. (2017). The influence of situational variables on defensive positioning in professional soccer. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 17(3), 212-219.

Sarmento, H., Figueiredo, A., Lago-Peñas, C., Milanovic, Z., Barbosa, A., Tadeu, P., & Bradley, P. S. (2017). The Influence of Tactical and Situational Variables on Offensive Sequences during Elite Football Matches. *Journal of strength and conditioning research*.

Shariff, A.R.B.M., Javed, S., & Salimin, N. (2016). The Impact of Hockey Coaches and Team Cohesion on the Performance of Players. *Asian Social Science*, 12(4), 74.



Sherman, C.A., Fuller, R., & Speed, H.D. (2000). Gender comparisons of preferred coaching behaviors in Australian sports. *Journal of sport behavior*, 23(4).

Sikorski, E. G. (2009). *Team knowledge sharing intervention effects on team shared mental models and team performance in an undergraduate meteorology course*. (Doctoral dissertation): Florida State University.

Sparkes, A. & Templin, T (1992). *Life histories and physical education teachers: Exploring the meanings of marginality*. In A. Sparkes (ed.) *Research in Physical Education and Sport: Exploring Alternative Visions*, London: Falmer Press.

Surujlal, J., & Nguyen, S. (2011). Coping under pressure: Strategies for maintaining confidence amongst South African soccer coaches. *Health SA Gesondheid*, 16(1).

Templin, T. J., Grant, B., Sparkes, A., & Schempp, P. (1994). Matching the self: The paradoxical case and life history of a late career teacher/coach. *Journal of Teaching in Physical Education*, 13(3), 274-294.

Tiedemann, T., Francksen, T., & Latacz-Lohmann, U. (2011). Assessing the performance of German Bundesliga football players: a non-parametric metafrontier approach. *Central European Journal of Operations Research*, 19(4), 571-587.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.

Vieira, L.F., Junior, J.R., & Vieira, J. (2013). Perfectionism and group cohesion among adult indoor soccer players. *Revista De Psicologia Del Deporte*, 22(2), 331-336.

Westerbeek, H., & Smith, A. (2005). *Business leadership and the lessons from sport*. Springer.

Xun, G.E. & Land, S.M, (2004). A conceptual framework for scaffolding ill-structured problem-solving processes using question prompts and peer interactions. *Educational Technology Research and Development* 52(2), 5–22.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο έρευνας

Με τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου λαμβάνετε μέρος σε ερευνητική μελέτη η οποία επικεντρώνεται στη διερεύνηση των ηγετικών συμπεριφορών, τη συνοχή-ομαδικό πνεύμα της ομάδας, τη σημαντικότητα των γνώσεων και εμπειριών του προπονητή και την αντιληπτική ικανότητα ως προς το στυλ παιχνιδιού της ομάδας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και εθελοντική. Η ερευνητική αυτή μελέτη επιβλέπεται από το Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στο πλαίσιο εκπόνησης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας Διατριβής.

Πόσο συχνά ο προπονητής σας, συμπεριφέρεται με τους παρακάτω τρόπους (Σημειώσατε με <b>X</b> μόνο ένα κουτί όπου 1=Καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντοτε)		1	2	3	4	5
1	Μου προσφέρει βοήθεια σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειες μου					
2	Επανεξετάζει κρίσιμες αποφάσεις που έχουν παρθεί για να δει αν όντως συνιστούν κατάλληλες λύσεις στις υπάρχουσες συνθήκες					
3	Δίνει προσοχή σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα					
4	Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του					
5	Προσπαθεί να δει τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές όταν λύνει προβλήματα					
6	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον					
7	Με κάνει να νιώθω περήφανος που σχετίζομαι μαζί του					
8	Μιλάει ξεκάθαρα για το ποιος είναι υπεύθυνος και τους στόχους απόδοσης που πρέπει να επιτύχει					
9	Μιλάει με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί					
10	Κάνει ξεκάθαρο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια έντονη αίσθηση κοινού σκοπού					
11	Αφιερώνει χρόνο στο να εκπαιδεύει και καθοδηγεί					
12	Διατυπώνει ξεκάθαρα την ανταμοιβή όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι					
13	Αφήνει στην άκρη το ατομικό του συμφέρον για το καλό της ομάδας					
14	Μου συμπεριφέρεται ως ξεχωριστό άτομο κι όχι απλά ως μέλος μιας ομάδας					
15	Δείχνει ότι τα προβλήματα πρέπει πρώτα να χρονίσουν πριν αναλάβει δράση					
16	Ενεργεί με τέτοιους τρόπους που ενισχύουν το σεβασμό μου					
17	Συγκεντρώνει όλη του την προσοχή στο να ασχολείται με λάθη, παράπονα και αποτυχίες					
18	Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των πράξεων του					

19	Καταγράφει και παρακολουθεί συστηματικά όλα τα λάθη					
20	Αποπνέει ένα αίσθημα ισχύος και εμπιστοσύνης					
21	Διατυπώνει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον					
22	Επισημαίνει τις αποτυχίες σου στην επίτευξη της αναμενόμενης απόδοσης					
23	Θεωρεί ότι έχεις διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και όραμα από τους άλλους					
24	Με παροτρύνει να βλέπω τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές					
25	Με βοηθάει να αναπτύξω τα δυνατά μου σημεία					
26	Προτείνει νέους τρόπους ολοκλήρωσης των εργασιών που έχουν ανατεθεί					
27	Τονίζει τη σπουδαιότητα της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης της αποστολής του οργανισμού					
28	Εκφράζει την ικανοποίησή του όταν επιτυγχάνω τους στόχους					
29	Εκφράζει την πεποίθησή του ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν					
30	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία σου					
31	Χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που είναι ικανοποιητικές					
32	Με παρακινεί να προσπαθήσω περισσότερο από ό,τι εγώ περίμενα ότι θα έκανα					
33	Είναι αποτελεσματικός στην εκπροσώπηση μου στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας					
34	Συνεργάζεται μαζί μου με αποτελεσματικό τρόπο					
35	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία					
36	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις οργανωτικές απαιτήσεις					
37	Ενισχύει την προθυμία μου να προσπαθήσω περισσότερο					
38	Διοικεί μια αποτελεσματική ομάδα					

<b>Σε τι βαθμό συμφωνείτε με τις ακόλουθες διατυπώσεις στα πλαίσια της ομάδας σας</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Σημειώσατε με X την επιλογή σας όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα						
1	Οι παίκτες της ομάδας μου συζητούν τον αγωνιστικό στόχο και καταλήγουν σε συμφωνία μεταξύ τους					
2	Η ομάδα μου γνωρίζει συγκεκριμένες στρατηγικές για την ολοκλήρωση διαφόρων εργασιών					
3	Η ομάδα μου γνωρίζει τη γενική διαδικασία που απαιτείται για την εκπλήρωση των καθηκόντων μας					
4	Οι παίκτες της ομάδας μου επικοινωνούν μεταξύ τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μας					
5	Οι παίκτες της ομάδας μου επικοινωνούν μεταξύ τους καθόλη την διάρκεια των καθηκόντων μας					

6	Οι παίκτες της ομάδας μου επιδεικνύουν αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης						
7	Στους παίκτες της ομάδας μου αρέσει να συμμετέχουν σε διάφορες ομαδικές δραστηριότητες						
8	Στην ομάδα μου ενθαρρύνουμε ο ένας τον άλλο, προκειμένου να βελτιωθούν τα αγωνιστικά αποτελέσματα μας						
9	Η ομάδα μου είναι περήφανη για το έργο μας						
10	Η ομάδα μου μπορεί να λάβει ομαδικές αποφάσεις						
11	Η ομάδα μου κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο ανταλλάσσουμε πληροφορίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μας						
12	Η ομάδα μου λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μας						
13	Η ομάδα μου δημιουργεί ένα ασφαλές περιβάλλον για ανοικτή συζήτηση οποιουδήποτε θέματος που σχετίζεται με την επιτυχία της ομάδας						
14	Η ομάδα μου διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία ώστε ένα σημαντικό μείγμα εμπειρων παικτών να πλαισιώνουν την ομάδα						
15	Η ομάδα μου γνωρίζει τους περιορισμούς του περιβάλλοντος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μας						

<b>Πόσο σημαντικό θεωρείς ότι είναι να έχει ο προπονητής τα ακόλουθα</b>		1	2	3	4	5
1= Απόλυτα ασήμαντο, 2=Πολύ ασήμαντο, 3=Ούτε σημαντικό ούτε ασήμαντο, 4= Πολύ σημαντικό, 5= Απόλυτα σημαντικό						
1	Επαγγελματική εμπειρία ως προπονητής;					
2	Επαγγελματική εμπειρία ως ποδοσφαιριστής;					
3	Να έχει επιστημονικές γνώσεις- πτυχίο πανεπιστημίου;					
4	Να έχει πιστοποιημένες γνώσεις πάνω στο ποδόσφαιρο (δίπλωμα UEFA, ανάλυσης απόδοσης ποδοσφαιριστών, σκάουτινγκ)					
5	Η προσωπικότητα του προπονητή					

<b>Η ομάδα στην οποία αγωνίζεσαι σε τι βαθμό εφαρμόζει τα παρακάτω</b> 1=καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντοτε		<b>Πως παίζει τώρα</b>					<b>Πως θα ήθελες να παίζει</b>					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Επιτίθεται με οργανωμένες επιθέσεις;											
2	Επιτίθεται με αντεπιθέσεις;											
3	Επιτίθεται με στατικές φάσεις;											
4	Επιτίθεται από τον κεντρικό άξονα;											
5	Επιτίθεται από τα πλάγια;											
6	Φτάνει σε τελική ενέργεια (σουτ) με σέντρες;											
7	Φτάνει σε τελική ενέργεια (σουτ) με πάσα;											
8	Κερδίζει τη μπάλα στο επιθετικό μισό;											
9	Οι ποδοσφαιριστές έχουν λόγο στην τακτική που ακολουθεί η ομάδα											
10	Οι ποδοσφαιριστές έχουν λόγο στο είδος προπόνησης που ακολουθεί η ομάδα											

## Δημογραφικά Στοιχεία

Όνομα ομάδας \_\_\_\_\_

Έτος γέννησης \_\_\_\_\_ Εθνικότητα \_\_\_\_\_

Μορφωτικό Επίπεδο:  Λύκειο  Πανεπιστήμιο  Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

Πόσες αγωνιστικές περιόδους έχεις αγωνιστεί με την συγκεκριμένη ομάδα \_\_\_\_\_

Πόσα χρόνια συνολικά αγωνίζεσαι σε επαγγελματικό ποδόσφαιρό \_\_\_\_\_

Σε ποια θέση (ς) συνήθως αγωνίζεσαι στην ομάδα \_\_\_\_\_

Προπονητική Εμπειρία:  ΟΧΙ  ΝΑΙ Αν ναι Πόσα χρόνια \_\_\_\_\_

Ετήσιο Εισόδημα:  0-30.000€  30.001€-50.000€  50.001€-100.000€  >100.000€

Οικογενειακή κατάσταση:  Ανύπαντρος  Παντρεμένος

Αν επιθυμείτε να σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας ή να λάβετε μέρος σε συνεντεύξεις παρακαλώ αφήστε τα στοιχεία επικοινωνίας σας (εμαιλ, τηλέφωνο):

Πολυμενέας Γεώργιος, Μεταπτυχιακός Φοιτητής  
Master of Sport Management  
[g.polymeneas4@gmail.com](mailto:g.polymeneas4@gmail.com)  
+30 694 812 3865  
+30 697 080 1641

Επιβλέπων: Καθηγητής Κριεμάδης Αθανάσος  
[thanosk@uop.gr](mailto:thanosk@uop.gr) [akourtes@hotmail.com](mailto:akourtes@hotmail.com)  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου  
Ευστ. Βαλιώτη & Πλατεων, 23100, Σπάρτη