ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ - ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ & ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΛΑΘΟΣΦΑΙΡΙΣΗΣ

Ευστάθιος Α. Νεραντζάκης

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 «Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2020

Εγκεκριμένο από το την Εξεταστική Επιτροπή:

1ος Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Βρόντου Ουρανία, Αναπλ. Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) 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: 20/06/2020

Ο Δηλών

Ευστάθιος Α. Νεραντζάκης

(Υπογραφή)

Copyright © Ευστάθιος Α. Νεραντζάκης, 2020
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

Ευστάθιος Α. Νεραντζάκης: Διερεύνηση συσχέτισης ηγετικών ικανοτήτων-ομαδικού πνεύματος και νοημοσύνης συστημάτων με δείκτες αγωνιστικής τακτικής ομάδων επαγγελματικής καλαθοσφαίρισης.
(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανάσιου, Καθηγητής)

Ο αθλητισμός αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή ενασχόληση για μεγάλο μέρος του πληθυσμού σε όλο τον κόσμο, αλλά ταυτόχρονα και ένα σημαντικά προσοδοφόρο οικονομικό τομέα από επαγγελματική άποψη. Ειδικότερα η καλαθοσφαίριση αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα και αγαπημένα αθλήματα παγκοσμίως, με εκατομμύρια οπαδούς, θεατές, χορηγούς και ακόλουθους. Σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι παίκτες καλούνται διαρκώς να βελτιώνουν την απόδοση τους, και αυτό με την σειρά του επηρεάζει τον συναισθηματικό και συμπεριφορικό τους κόσμο αλλά και την γενικότερη στάση τους απέναντι στην ομάδα. Αυτά τα συναισθήματα, όπως και την γενικότερη εξάσκηση και βελτίωση των ικανοτήτων τους λαμβάνει υπόψη και διαχειρίζεται ο προπονητής της ομάδας, του οποίου η θέση είναι συντονιστική αλλά και ηγετική. Ο κάθε προπονητής, κρίνοντας πάντα με βάση την προσωπικότητα του κάθε παίκτη αλλά και την ανάλογη περίσταση, υιοθετεί την προσέγγιση της ηγεσίας που ταιριάζει στην ομάδα σαν σύνολο και η οποία θεωρεί ότι μπορεί να βοηθήσει στο να επιτευχθούν οι στόχοι της. Επιπρόσθετα, έχει την ευθύνη να ενισχύσει το ομαδικό πνεύμα και να αξιοποιήσει μέσα από τα θετικά συναισθήματα τις δυνατότητες των αθλητών. Η συγκεκριμένη εργασία είχε ως στόχο την εξέταση του βαθμού συσχέτισης των ηγετικών συμπεριφορών και της συνεργασίας με την νοημοσύνη συστημάτων και με την αγωνιστική τακτική των ομάδων επαγγελματικής καλαθοσφαίρισης. Όπως προκύπτει από την έρευνα οι περισσότεροι προπονητές χρησιμοποιούν την συναλλακτική ηγεσία στην ομάδα τους, ενώ σε επίπεδο ετεροαξιολόγησης οι παίκτες αξιολογούν τη μετασχηματιστική ηγεσία σε χαμηλότερο βαθμό στο σύνολό της. Οι παίκτες και οι προπονητές συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό για το άριστο πνεύμα ομαδικότητας που επικρατεί, σε επίπεδο τακτικής οι περισσότερες ομάδες εφαρμόζουν το Pick n' Roll, χρησιμοποιούν γρήγορες επιθέσεις και επιθετική άμυνα, ενώ αποτυπώνεται ότι οι προπονητές σε σχέση με τους αθλητές διαθέτουν υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

Λέξεις Κλειδιά: *Επαγγελματική Καλαθοσφαίριση, Προπονητής, Ηγετικές Ικανότητες, Ομαδικό Πνεύμα, Νοημοσύνη Συστημάτων*

ABSTRACT

Efstathios A. Nerantzakis: Investigating the relationship between leadership-team spirit and systems intelligence with game tactics indicators of professional basketball teams.
(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

Sport is a very popular occupation for a large part of the population all over the world, but in the same time an economic sector that is particularly profitable from a professional point of view. Especially basketball is one of the most widespread and favorite sport in the world, with millions of fans, spectators, sponsors and followers. The commercialization and economic exploitation of sports has the consequence that large amounts and profits are at stake in the name of basketball and coaches and players enjoy great recognition and resonance. This situation forces the players to constantly present themselves better, charging them with feelings that affect their performance, the way they behave and their overall attitude in a game. These feelings, as well as the general practice and improvement of their skills, are taken into account and managed by the coach of the team, whose position is coordinating and leading. Each coach, always judging by the personality of every player and the appropriate situation, adopts the approach of the leadership that suits the team as a unit and considers that it can help to achieve its goals. In addition, he has the responsibility to strengthen the team spirit and to use the potential of the athletes through positive emotions. The purpose of this study is to investigate the correlation between leadership skills - team spirit and intelligence systems with performance indicators of professional basketball teams. According to the research, most of the coaches use the transactional leadership in their team, while at the peer assessment level players evaluate the transformational leadership at a lower degree. Players and coaches largely agree on the excellent team spirit that prevails, at the level of tactics most of the teams use Pick n 'Roll offenses, transition offenses and aggressive defense, while coaches more than athletes have and apply emotional intelligence.

Keywords: *Professional Basketball, Coach, Leadership Skills, Team Spirit, Systems Intelligence*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ IV

ABSTRACT V

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ VI

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ VIII

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ IX

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

Παράγοντες που επηρεάζουν την αθλητική επίδοση 3

Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος 6

Σκοπός της έρευνας 6

Σημαντικότητα της έρευνας 7

Ερευνητικές υποθέσεις 8

Οριοθετήσεις- Περιορισμοί 8

Λειτουργικοί Ορισμοί 9

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ 11

Στυλ ηγεσίας στον αθλητισμό 11

Μέτρηση προπονητικής ηγεσίας 13

Ηγεσία και ομαδικό πνεύμα στον αθλητισμό 16

Η νοημοσύνη στις αθλητικές ομάδες 18

Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης 23

ΜΕΘΟΔΟΣ 25

Δείγμα 25

Μέσα συλλογής δεδομένων 25

Διαδικασία συλλογής δεδομένων 27

Στατιστική ανάλυση 27

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 28

Αξιολόγηση ηγετικών συμπεριφορών προπονητών 29

Αξιολόγηση ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας ομάδας 32

Αξιολόγηση τακτικής ομάδας 33

Αξιολόγηση αντιλαμβανόμενης νοημοσύνης συστημάτων 34

Έλεγχος διαφοροποίησης αντιλήψεων βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών 35

Συσχέτιση μεταξύ ηγετικών συμπεριφορών, ομαδικού πνεύματος, νοημοσύνης συστημάτων και αγωνιστικής τακτικής 37

ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.... 38

Σημαντικότητα έρευνας 42

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 44

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 45

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ανάλυση Cronbach's alpha ανά παράγοντα του ερωτηματολογίου……..... 23

Πίνακας 2. Αντιλήψεις ηγετικών συμπεριφορών προπονητών, παικτών και ιδανικό σκορ……..... 28

Πίνακας 3. Αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης…… 34

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Ηλικιακές κατηγορίες παικτών …… 26
Γράφημα 2. Συχνότητα μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών προπονητών …. 27
Γράφημα 3. Συγκριτική αξιολόγηση ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας……..... 30
Γράφημα 4. Συχνότητα αγωνιστικών τακτικών ομάδων και διαφορές ως προς την επιθυμητή συχνότητα. …….. 31
Γράφημα 5. Συγκριτική αξιολόγηση αντιλαμβανόμενης νοημοσύνης συστημάτων ….. 32
Γράφημα 6. Συχνότητα υιοθέτησης συμπεριφορών νοημοσύνης συστημάτων ως προς την προπονητική εμπειρία …… 33

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η καλαθοσφαίριση ή αλλιώς όπως είναι περισσότερο γνωστή, το μπάσκετ, είναι ένα άθλημα με μεγάλη απήχηση στο φίλαθλο κοινό και ένα άθλημα που τόσο στην Ελλάδα, όσο και παγκοσμίως κερδίζει συνεχώς καινούριους οπαδούς. Στην χώρα μας μάλιστα έχει προσφέρει αμέτρητες στιγμές εθνικής υπερηφάνειας που έχουν χαρίσει τα κύπελλα και οι διακρίσεις που οι Ελληνικές ομάδες έχουν κερδίσει τόσο σε επίπεδο συλλόγων αλλά και σε εθνικό.

Η καλαθοσφαίριση αποτελεί το αγαπημένο άθλημα των Αμερικανών, έχει διαδοθεί σε όλο τον πλανήτη και στην Ευρώπη αποτελεί το δεύτερο πιο αγαπημένο άθλημα μετά το ποδόσφαιρο. Η ιστορία του ξεκινάει το χειμώνα του 1891 στις ΗΠΑ. Ενώ για τα περισσότερα αθλήματα η προέλευση και το ξεκίνημα τους είναι κάπως ασαφή και αποτελούν συνδυασμό άλλων αθλημάτων, για την καλαθοσφαίριση τα πράγματα είναι πολύ πιο συγκεκριμένα. Ο εφευρέτης του αθλήματος είναι ο Dr. James Naismith, ο οποίος ήταν Σκωτσέζος στην καταγωγή και είχε μεταναστεύσει στον Καναδά με την οικογένεια του. Ο Dr. Naismith εργαζόταν ως γυμναστής στο Springfield. Το έτος 1891, του ζητήθηκε από τον διευθυντή του μαθήματος της γυμναστικής να βρει ένα άθλημα - ένα παιχνίδι κατά κύριο λόγο - το οποίο θα μπορούσε να διεξαχθεί εντός του σχολείου, θα παρείχε ασφάλεια στους μαθητές και θα συνέβαλε στην καλή φυσική κατάσταση, ιδίως σε αυτούς που ασχολούνταν με τον στίβο. Ο Naismith σκέφτηκε ένα παιχνίδι με μεσαιωνική καταβολή («Duck on a Rock») το οποίο συνήθιζε να παίζει μικρός.

Το παιχνίδι είχε σαν στόχο να πέφτει η μπάλα που θα χρησιμοποιούσαν εντός ενός καλαθιού, το οποίο ήταν στερεωμένο πάνω σε τοίχο και συνήθως ήταν καλάθι από ροδάκινα. Ο πρώτος αγώνας τελέστηκε στις 21 Δεκεμβρίου του 1891 και κάθε ομάδα αποτελούνταν από εννιά άτομα (Ελληνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης, 2019).

Η καλαθοσφαίριση για πρώτη φορά στην Ελλάδα εμφανίστηκε το 1918 από τη ΧΑΝ και τον "οίκο του στρατιώτη" και πιο αναλυτικά παρουσιάστηκε το 1919 στην Θεσσαλονίκη με φορέα την ΧΑΝΘ.

Εκείνη την περίοδο στην Αθήνα στο γήπεδο της ΧΑΝ, έγινε ο πρώτος αγώνας καλαθοσφαίρισης στη χώρα. Τα άτομα που συμμετείχαν, ένας εκ των οποίων ήταν ο Μάικ Στεργιάδης ο οποίος διετέλεσε και μαθητής του Νέισμιθ στο Σπρίνγκφιλντ, τοποθέτησαν από την ανάποδη μεριά δύο καρέκλες που τις στήριξαν σε τοίχο και χρησιμοποιώντας ποδοσφαιρική μπάλα έπαιξαν για πρώτη φορά καλαθοσφαίριση. Χάρη

στη ΧΑΝ το αγώνισμα διαδόθηκε γρήγορα σε σχολεία και συλλόγους, ενώ ταυτόχρονα ανέλαβε και τη διοργάνωση αγώνων. Το 1920 διεξήχθη το πρώτο τουρνουά στο οποίο συμμετείχαν πέντε ομάδες, τόπος διεξαγωγής ήταν η Νέα Σμύρνη και νικητήρια ομάδα ήταν ο Πανιώνιος. Τέτοιου είδους διοργανώσεις συνέχισαν να διεξάγονται ως το 1924 και μάλιστα ανάμεσα στους συμμετέχοντες ήταν σπουδαστές και μαθητές.

Το 1924 διοργανώθηκε πάλι από τη ΧΑΝ Αθήνας πρωτάθλημα του οποίου νικήτρια υπήρξε η ΑΕΚ. Ως συνέπεια αυτού, αν υπολογιστεί το πρωτάθλημα αυτό ως το πρώτο που έγινε ποτέ, η ΑΕΚ υπήρξε η πρώτη ομάδα που στέφθηκε πρωταθλήτρια Αθηνών. Επί της ουσίας όμως, το 1927 ήταν η χρονιά που ξεκίνησε επίσημα η ελληνική καλαθοσφαίριση υπό την αιγίδα του ΣΕΓΑΣ, ο οποίος συγκρότησε και την πρώτη Τεχνική Επιτροπή Καλαθοσφαίρισης, όπου δύο χρόνια μετά, διοργανώθηκε το πρώτο πρωτάθλημα. (Ελληνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης, 2019).

Το μπάσκετ έχει εκατομμύρια οπαδούς, φιλάθλους, υποστηρικτές και ακόλουθους σε ολόκληρο τον πλανήτη. Το γεγονός αυτό προσφέρει τεράστια αναγνωρισιμότητα και επιφέρει μεγάλα κέρδη. Συγκεκριμένα στα γήπεδα των Ηνωμένων Πολιτειών του NBA, τα κέρδη είναι ανυπολόγιστα. Οι περίπου τριάντα ομάδες του NBA, όπως εκτιμάται, έχουν κέρδη περίπου 1,36 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ επενδυτές οι οποίοι ανήκουν σε διάφορους τομείς θέλουν να ενταχθούν στο καλύτερο πρωτάθλημα μπάσκετ στον κόσμο. Η οικογένεια της καλαθοσφαίρισης ανά τον κόσμο αυξάνει διαρκώς σε δυναμική, το άθλημα γίνεται όλο και πιο αγαπητό, ενώ μόνο το NBA το παρακολουθούν 1,2 δισεκατομμύρια τηλεθεατές σε όλο τον κόσμο. Επίσης, οι αθλητές και οι προπονητές χαίρουν ιδιαίτερης αναγνωρισιμότητας και αποκτούν μεγάλα προνόμια και χρηματικά οφέλη, ενώ τα μέσα επικοινωνίας και τα κανάλια πληρώνουν αδρά τις ομάδες προκειμένου να αποκτήσουν τα δικαιώματα και να προβάλουν τους αγώνες τους.

Οι 30 ομάδες του NBA αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας και μελέτης από ομάδα οικονομικών συμβούλων του Forbes, προκειμένου να διαπιστωθεί η οικονομική αξία της κάθε ομάδας, εν ολίγοις να διαπιστωθεί η αντιπροσωπευτική τιμή πώλησής της. Η μέση τιμή ήταν τα 1,36 δισεκατομμύρια δολάρια, ένα ποσό το οποίο ήταν κατά 100 εκατομμύρια πιο μεγάλο από αυτό της περσινής χρονιάς και 3,5 φορές μεγαλύτερο συγκρινόμενο με πέντε χρόνια πριν. Το συνολικό ποσό από τα έσοδα των ομάδων αυτών για την χρονιά 2015- 2016 ήταν 5,9 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ τεράστια ήταν και τα

κέρδη που προέρχονταν από τη λειτουργία της κάθε ομάδας τα οποία έφταναν κατά μέσο όρο τα 31 εκατομμύρια δολάρια (Forbes, 2017).

Παράγοντες που επηρεάζουν την αθλητική επίδοση

Ο προπονητής διαδραματίζει ηγετικό ρόλο σε μια ομάδα, αναμφίβολα αποτελεί τον καθοδηγητή και τον ιθύνων νου της και η μεγάλη σημασία του ρόλου του είναι δεδομένη. Η σχέση μεταξύ αθλητών και προπονητή είναι καθοριστικής σημασίας, αφού οι προπονητές, μεταξύ άλλων, γνωρίζουν ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να πείσουν τους αθλητές να αγωνίζονται σκληρά και να συμμορφώνονται στους κανόνες του παιχνιδιού, τους βοηθούν να επιτύχουν την μέγιστη απόδοσή τους και είναι κοντά τους και τους κατανοούν σε ότι κι αν αντιμετωπίζουν. Επιπλέον, ο προπονητής αποτελεί μέρος του περιβάλλοντος ενός αθλητή, γι' αυτό και η σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ τους μπορεί να έχει θετική ή αρνητική επίδραση τόσο στον ψυχισμό και τη διάθεση όσο και το πόσο αποδοτικός θα είναι ο αθλητής (Jowett & Cramer, 2009). Ο προπονητής κρατά τα ηνία αυτής της σχέσης, αφού ιεραρχικά βρίσκεται υψηλότερα από τους αθλητές του (Jowett, 2003).

Η προπονητική περιλαμβάνει τη διαδικασία στην οποία ο προπονητής με τη συμπεριφορά του πιέζει τους αθλητές να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο απόδοσης (Anshel, 2003). Ένας ικανός προπονητής παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις και γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τι πρέπει να πει ή να κάνει για να αξιοποιήσει πλήρως τις αθλητικές ικανότητες των παικτών του και να φέρει εις πέρας όποια στρατηγική επιθυμεί να ακολουθήσει, αλλά επίσης και να επιβάλλει την πειθαρχία μέσα από την ανάθεση ρόλων μέσα στο σύνολο (Carron, 2002; Chang, Duck & Brodia, 2006; Murray, 2006). Στα πλαίσια των ομαδικών αθλημάτων, ο προπονητής είναι αυτός που καλείται, εκτός των άλλων, να συμβουλεύσει τους αθλητές να μην επικεντρώνονται μόνο στους προσωπικούς τους στόχους αλλά να επικεντρωθούν περισσότερο στους στόχους της ομάδας, να εργαστούν συλλογικά γι' αυτούς και για την επίτευξή τους (Riemer, 2007).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο προπονητής γνωρίζει την εικόνα των παικτών μέσα από τις προπονήσεις και παίρνει τις τελικές αποφάσεις. Ο σημαντικός του ρόλος τον καθιστά τον ηγέτη της ομάδας που προπονεί, καθώς αυτός κατευθύνει το σύνολο και οδηγεί την ομάδα του στην εκπλήρωση των σκοπών που έχει θέσει (Ζέρβας, 2002). Η κατεύθυνση της ομάδας προς τη νίκη, ωστόσο, δεν είναι η μοναδική απόδειξη της ύπαρξης ικανού προπονητή – ηγέτη, αφού ο ρόλος του δεν περιορίζεται σε αυτό. Ένας επιτυχημένος σε αυτόν τον τομέα προπονητής είναι δυνατό να συμβάλλει στην ανάπτυξη

των αθλητών που προπονεί σε επίπεδο αθλητικών ικανοτήτων, διάπλασης της προσωπικότητάς τους καθώς και της γενικότερης στάσης τους (Martens, 1987). Ο προπονητής ορίζει και δρομολογεί τη σχέση του με τους αθλητές που προπονεί και τους κατευθύνει προς την επιτυχία του σκοπού τους (Vallee & Bloom, 2005).

Ο αθλητισμός προσφέρει κίνητρα στους αθλητές προκειμένου να πετύχουν μακροπρόθεσμους στόχους μέσα από τη σκληρή προπόνηση (Laborde, Dosseville, & Allen, 2016). Επιπλέον, οι αθλητές καλούνται να αντιμετωπίσουν το στρες που δημιουργείται από την σκληρή προπόνηση και τον ανταγωνισμό. Αυτό συμπεριλαμβάνει τον συναισθηματικό έλεγχο σε ατομικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο κατά την συναναστροφή τους με τους συμπαίκτες, αντιπάλους, προπονητές, διαιτητές ή θεατές (Laborde, Dosseville, & Allen, 2015). Αντίστοιχα, υψηλά επίπεδα παρακίνησης από την πλευρά των αθλητών συμβάλλουν στην συνέχιση ενασχόλησης με το άθλημα στο οποίο αγωνίζονται (Kodama et al., 2013). Ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την αθλητική συμμετοχή, υποστηρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τη δύναμη της επιρροής και μάλιστα σε μεγάλο σημείο της συμπεριφοράς του κάθε αθλητή (Mayer & Salovey, 1997; Petrides & Furnham, 2003). Αυτό σηματοδοτεί την σημαντικότητα του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αθλητική απόδοση τόσο στον επαγγελματικό (Laborde et al., 2014a; 2013) όσο και στον ερασιτεχνικό αθλητισμό (Solanki & Lane, 2010).

Υπάρχουν πάρα πολλές έρευνες επιστημονικές που τονίζουν και ενισχύουν το μεγάλο ρόλο που διαδραματίζουν τα συναισθήματα στις επιδόσεις των αθλητών (Jones, 2012; Wang, 2011). Στην δεκαετία του 1990, επινοήθηκε η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης από τον ερευνητή Goleman. Κατά καιρούς έγιναν και γίνονται πλήθος ερευνών επάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη εξαιτίας της μεγάλης δύναμης που έχει να επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και τις επιδόσεις των ατόμων (Stough et al., 2009; Mohiyeddini et al., 2009). Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εμπεριέχει μεταξύ άλλων την ικανότητα του ατόμου της αναγνώρισης, της έκφρασης αλλά και της ρύθμισης των εσωτερικών ή όποιων άλλων αισθημάτων (Petrides & Furnham, 2003).

Η ηγεσία είναι εξίσου καθοριστικός παράγοντας για τη λειτουργία κάθε ομάδας και οι ηγετικές συμπεριφορές ενδεχομένως να επιφέρουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες στη συνοχή της (Shields, Gardner, Bredemeier, & Bostro, 1997; Vincer & Loughead, 2010). Αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί, γιατί έχει βρεθεί ότι οι ηγετικές

συμπεριφορές σχετίζονται σημαντικά με τη συνοχή μιας ομάδας (Gardner, Shields, Bredemeier & Bostrom, 1996; Murray, 2006; Turman, 2003) και με την σειρά της η συνοχή αλληλεπιδρά με θετικό τρόπο στην αποδοτικότητα των αθλητών (Carron, Colman, Wheeler & Stevens, 2002).

Η ομαδικότητα είναι μια αρετή πολύ σημαντική για τις ζωές όλων των ανθρώπων που όμως στον αθλητισμό παίρνει μια άλλη έννοια εξίσου σημαντική. Ο Henry Ford προκειμένου να επισημάνει την σημασία που έχει το να υπάρχει συνεργασία και αλληλοβοήθεια για να επιτευχθεί ένας στόχος, είχε πει ότι το να μπορέσουν να συναντηθούν κάποια άτομα είναι ένα ξεκίνημα, το να μπορέσουν να μείνουν μαζί εν καιρώ είναι μια πρόοδος αλλά το να καταφέρουν να εργαστούν μαζί με κοινή πορεία είναι ένα επίτευγμα. Τις πιο πολλές φορές όταν συνεργάζονται δύο τουλάχιστον άνθρωποι το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι πολύ καλύτερο από το να δούλευε ο καθένας μόνος του και αυτό είναι κάτι που συμβαίνει σε όλους τους τομείς και φυσικά και στον αθλητισμό. Τα βασικά πλεονεκτήματα που έχει η ομαδικότητα έναντι της ατομικότητας είναι σύμφωνα με τους Taylor και Wilson (2005) τα εξής:

- ✔ Προάγει τις έννοιες της δημιουργίας και καινοτομίας. Η έννοια της δημιουργικότητας προοδεύει με την ομαδικότητα αφού όταν τα άτομα συνεργάζονται σε ένα κοινό στόχο βάζοντας τις ξεχωριστές τους απόψεις, το αποτέλεσμα είναι σίγουρα πιο πολύπλευρο και ολοκληρωμένο.
- ✔ Ενισχύεται η παραγωγικότητα. Το βάρος ενός έργου πρέπει να διαμοιράζεται σε όλους όσοι συμμετέχουν σε αυτό, ανεξάρτητα από την θέση και το ρόλο ευθύνης που έχει ο καθένας και πάντα ανάλογα με τις ικανότητες του ατόμου.
- ✔ Χτίζεται εμπιστοσύνη και ενδυναμώνονται οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Οι παίκτες μιας ομάδας μέσα από την ομαδική συνεργασία και την αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι εφικτό να επιτύχουν τον κοινό στόχο που έχουν θέσει. Η ομαδικότητα και η εμπιστοσύνη με το χρόνο χτίζει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των ατόμων της ομάδας. Ακόμα και αν υπάρχουν διενέξεις και αντίθετες γνώμες μια ομάδα που έχει αποτελεσματικότητα έχει αξίες κοινές, σκοπό αμοιβαίο και μεγάλο δεσμό.
- ✔ Μοιράζεται η ευθύνη ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και μειώνεται το στρες.

Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος

Παρόλο που παρατηρείται μια ερευνητική ενασχόληση γύρω από την έννοια και τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στα ομαδικά αθλήματα, δεν υπάρχουν έρευνες για το ρόλο της νοημοσύνης στο πλαίσιο ένταξής της σε ένα σύστημα-περιβάλλον μιας αθλητικής ομάδας. Επιπλέον έχει παρατηρηθεί πως η ηγετική ικανότητα έχει μεγάλη συσχέτιση με τη συνοχή και το ομαδικό πνεύμα, τα οποία οδηγούν σε υψηλές αθλητικές επιδόσεις. Υπάρχει περιορισμένος αριθμός ερευνών που να συσχετίζουν την ηγετική ικανότητα και το ομαδικό πνεύμα με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η καλαθοσφαίριση περιλαμβάνεται στα ομαδικά αθλήματα, στα οποία απαιτείται ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιμέρους σκοποί που θέτει μια ομάδα και να έχει μια επιτυχημένη αγωνιστική πορεία. Είναι σαφές ότι η διερεύνηση της ηγετικής ικανότητας, της συνοχής και της νοημοσύνης συστημάτων μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες που μπορεί να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός μοντέλου επίτευξης της προσδοκώμενης αγωνιστικής επίδοσης και να διαδραματίσει βασικό ρόλο στην πραγματοποίηση των επιδιώξεων που θέτει κάθε σύλλογος στην αρχή της αγωνιστικής περιόδου.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι η εξακρίβωση του κατά πόσο και με ποιο τρόπο συσχετίζονται οι ηγετικές ικανότητες, το ομαδικό πνεύμα και η νοημοσύνη συστημάτων με την ομαδική τακτική ομάδων καλαθοσφαίρισης που αγωνίζονται σε επαγγελματικό επίπεδο. Η συγκεκριμένη έρευνα στοχεύει ιδιαιτέρως στα ακόλουθα :

1. Την αξιολόγηση σε ότι αφορά τις ηγετικές ικανότητες που έχουν οι προπονητές και από τους ίδιους αλλά και από τους παίκτες (έτερο-αξιολόγηση),
2. τη διερεύνηση του αν υπάρχει ομαδικό πνεύμα και συνεργασία στις αθλητικές ομάδες,
3. Την εκτίμηση του αν έχουν ικανότητες τα συστήματα νοημοσύνης,
4. το πως αυτές οι μεταβλητές (ηγεσία-συνεργασία και νοημοσύνη συστημάτων) διαφοροποιούνται πάντα και σε εξάρτηση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών των ομάδων και το πώς σχετίζονται με την επίδοση μιας ομάδας.

Σημαντικότητα της έρευνας

Τα τελευταία χρόνια όλο και συχνότερα επιστήμονες και πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο ασχολούνται με την αναζήτηση τρόπων επίτευξης των στόχων των αθλητικών ομάδων μέσα από την διερεύνηση εκείνων των διοικητικών ικανοτήτων των μελών τους, που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των συλλόγων. Προκειμένου να μπορέσει να αντιληφθεί κάποιος τον τρόπο που μπορούν να επηρεάσουν η ηγεσία, η ομαδική συνοχή και η νοημοσύνη συστημάτων στη βελτίωση της επίδοσης σε ένα ομαδικό άθλημα, είναι απαραίτητο να εξεταστούν ορισμένες από τις σημαντικές αλλαγές που έχουν γίνει στη δομή του αθλητισμού και του αθλητικού ανταγωνισμού. Ωστόσο, η επαγγελματοποίηση και η παγκοσμιοποίηση του αθλητισμού δεν μπορεί να γίνει κατανοητή επαρκώς αν περιοριστεί η ανάλυση μόνο στις αλλαγές στο πλαίσιο της δομής του αθλητισμού. Ο αθλητισμός - όπως κάθε άλλη κοινωνική δραστηριότητα - συνδέεται με την ευρύτερη κοινωνική διεργασία και μάλιστα με ποικίλους τρόπους.

Με αυτή την έννοια οι προπονητές είναι οι άνθρωποι που συνεργάζονται και υποστηρίζουν το σύνολο μιας ομάδας ή ενός αθλητικού οργανισμού και βοηθούν στην προετοιμασία ή τη συμμετοχή του σε αθλητικούς αγώνες. Οι αθλητές είναι αυτοί που εμπιστεύονται και βασίζονται στην εμπειρία, την καθοδήγηση και τη συμβουλή του προπονητή, με τη βοήθεια και την επαγρύπνηση του οποίου μπορούν να βοηθηθούν κατά τη λήψη αποφάσεων και να μειωθεί ο κίνδυνος της αποτυχίας. Όλα τα μέλη που απαρτίζουν έναν οργανισμό σε ένα ομαδικό άθλημα, οφείλουν να γνωρίζουν την ύπαρξη ουσιαστικών πρακτικών, αλλά και διαθέσιμων εργαλείων/τεχνικών και να τα αξιοποιούν με τον καταλληλότερο τρόπο ώστε να διασφαλίσουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων τους.

Για το λόγο αυτό, επιβάλλεται η διεξαγωγή ερευνών, με σκοπό να εξαχθούν συμπεράσματα και γύρω από τις απόψεις, καθώς επίσης και για τις τυχόν επιδράσεις των γενικών χαρακτηριστικών των προπονητών, αλλά και ειδικότερα των αθλητών στις στάσεις αυτές. Όπως επίσης, μέσα από την αξιολόγηση των συγκεκριμένων διοικητικών ικανοτήτων να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία που χρήζουν βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη προκειμένου να συμβάλλουν θετικά στην επιτυχία των επαγγελματικών αθλητικών ομάδων. Δεδομένου ότι υπάρχουν καλές πρακτικές υιοθέτησης τέτοιων διοικητικών ικανοτήτων στο κλάδο των επιχειρήσεων, ο επαγγελματικός αθλητισμός καλείται να τις εφαρμόσει με απώτερο στόχο την βελτιστοποίηση της επίδοσης του.

Μέσα από την παρούσα έρευνα είναι δυνατό να διαπιστωθεί το καταλληλότερο μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων, το οποίο δύναται σε συνδυασμό με το ομαδικό πνεύμα και την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μελών μιας αθλητικής ομάδας να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της.

Ερευνητικές υποθέσεις

H_1: Δεν θα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλαμβανόμενες ηγετικές ικανότητες μεταξύ προπονητών και παικτών.

H_2: Δεν θα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στο αντιλαμβανόμενο ομαδικό πνεύμα μεταξύ προπονητών και παικτών.

H_3: Δεν θα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις αντιλαμβανόμενες ικανότητες νοημοσύνης συστημάτων μεταξύ προπονητών και παικτών.

H_4: Η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα, το ομαδικό πνεύμα και η νοημοσύνη συστημάτων δεν θα εμφανίζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτών που συμμετέχουν.

H_5: Δεν θα υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα σε αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα, το ομαδικό πνεύμα και τη νοημοσύνη συστημάτων με την αγωνιστική τακτική.

Οριοθετήσεις- Περιορισμοί

Όλοι όσοι συμμετείχαν στην έρευνα ήταν επαγγελματίες προπονητές και αθλητές καλαθοσφαίρισης της Α1 κατηγορίας ανδρών του Ελληνικού πρωταθλήματος. Οι συμμετέχοντες ήταν απαραίτητο να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με ειλικρίνεια. Ωστόσο, αυτό επί της ουσίας δεν μπορεί να εξακριβωθεί, όμως μερικώς να διασφαλιστεί, με τη διαβεβαίωση των συμμετεχόντων ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία αλλά και εχεμύθεια για τα δεδομένα τους, τα οποία θα αξιοποιηθούν μόνο και αποκλειστικά για τους σκοπούς της μελέτης.

Σημαντικός περιορισμός για την έρευνα αποτελεί το ότι δεν κατέστη εφικτή η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από την ομάδα του Ολυμπιακού, λόγω της διένεξης που δημιουργήθηκε με την ομάδα του Παναθηναϊκού και είχε σαν αποτέλεσμα την άρνηση συμμετοχής τους στους μεταξύ τους αγώνες του πρωταθλήματος. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αποβολή και τον υποβιβασμό της ομάδας του Ολυμπιακού στην Α2 κατηγορία.

Επίσης, περιορισμό στην έρευνα αποτελεί ο συνολικός αριθμός των προπονητών που συμμετείχαν σε αυτή. Η σχετικά μικρή συλλογή ενός ικανοποιητικού δείγματος ως προς το προπονητικό σκέλος της μελέτης μας κάνει επιφυλακτικούς, όσον αφορά την αποδοχή των στατιστικών δεδομένων και συμπερασμάτων.

Τέλος, ανασταλτικοί παράγοντες της μελέτης αυτής αποτελούν ο χρονικός περιορισμός της ολοκλήρωσης της έρευνας μέσα στα πλαίσια του, καθώς επίσης ότι δεν κατέστη δυνατή η συμμετοχή αθλητών και προπονητών και από άλλες κατηγορίες. Εν κατακλείδι, αυτών των ανασταλτικών παραγόντων τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αφορούν μόνο μια αγωνιστική περίοδο και πιο συγκεκριμένα την περίοδο 2018-2019.

Λειτουργικοί Ορισμοί

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο δύναται να επηρεάζει τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που έχουν τα άτομα μιας μεγάλης ή και μικρής οργανωμένης ή μη ομάδας και αυτό να έχει ως συνέπεια τη δημιουργία προσδοκιών που σχετίζονται με την λύση ενός ζητήματος ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων, καλείται ηγεσία (Μπουραντάς, 2005). Αντίστοιχα, σαν ηγετική ικανότητα ορίζεται η ικανότητα που κατέχει ένα άτομο ώστε να μπορεί να διαμορφώνει ή να τροποποιεί τη στάση και τη συμπεριφορά αλλά και τις αντιλήψεις ενός ή πιο πολλών ατόμων, με το λιγότερο δυνατό κόστος, επηρεάζοντας τους να συμμετέχουν με την βούληση τους στην πραγματοποίηση σκοπών προσωπικών αλλά και συλλογικών (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2014).

Ομαδικό πνεύμα/ συνοχή ονομάζεται η ενωτική συμπεριφορά που έχουν τα μέλη ενός συλλόγου ή μιας ομάδας (Carron et al., 1998). Επίσης ομαδικό πνεύμα είναι η ικανότητα κάποιου να λειτουργεί μέσα στα πλαίσια μιας ομάδας, να συμμορφώνεται με τους κανόνες της, και να σέβεται τα άλλα μέλη (Allred S., 1996).

Συναισθηματική νοημοσύνη καλείται η ατομική ικανότητα της αναγνώρισης αλλά και της αντίληψης τόσο των εσωτερικών συναισθημάτων τους, όσο και των ατόμων που συναναστρέφονται αλλά και η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των αισθημάτων καθώς και των διαπροσωπικών τους σχέσεων (Geher, 2004).

Αντίστοιχα, η νοημοσύνη συστημάτων εμπεριέχει τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την νοημοσύνη σε περιβάλλον περίπλοκων συστημάτων συμπεριλαμβάνοντας την αλληλεπίδραση των ατόμων και την ανατροφοδότηση. Ένα σύστημα συμπεριφέρεται συχνά με βάση τη φύση της δομής που έχει, οι σχέσεις που αναπτύσσονται σε αυτό παίζουν καθοριστικό ρόλο και αποτελούν ένα δυναμικό

περιβάλλον με συχνές διαφοροποιήσεις συμπεριφορών στο χρόνο. Τα όρια ενός συστήματος επαναπροσδιορίζονται, είναι ευέλικτα και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό με τους στόχους που θέτει κάθε φορά (Saarinen & Hämäläinen, 2010).

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στον αθλητισμό, κάθε ομάδα η οποία συμμετέχει σε αγώνες έχει πρώτιστο σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεών της για την επίτευξη της επιτυχίας. Η πιθανή επιτυχία μιας ομάδας είναι αποτέλεσμα που προέρχεται μέσα από την κατάλληλη προετοιμασία και την επίπονη προσπάθεια. Είναι προφανές ότι η προετοιμασία μιας ομάδας για επιτυχή αποτελέσματα εξαρτάται από φυσιολογικούς, ψυχολογικούς, τεχνικούς και άλλους παράγοντες. Η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται κυρίως από το πως σκέφτονται, συμπεριφέρονται και δρουν τα μέλη της. Τρία από τα συστατικά των συμπεριφορών σε μια ομάδα είναι οι ηγετικές ικανότητες, η συνοχή της ομάδας και η νοημοσύνη συστημάτων. Μια πράξη, απόφαση ή συμπεριφορά ενός μέλους μιας ομάδας έχει τη δύναμη της επιρροής στους άλλους και τη συμπεριφορά τους. Στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση επιδιώκεται η συσχέτιση των τριών παραπάνω παραγόντων με δείκτες αγωνιστικής τακτικής σε επαγγελματικές ομάδες καλαθοσφαίρισης στην Ελλάδα.

Στυλ ηγεσίας στον αθλητισμό

Κάθε προπονητής – ηγέτης φέρει ένα δικό του προσωπικό μοτίβο ηγεσίας, μέσα από το οποίο επιβάλλει τον τρόπο που μπορεί να οδηγήσει τους αθλητές της ομάδας του στην επίτευξη των στόχων τους. Σύμφωνα με έρευνες, ορίζονται πέντε κυρίαρχα διαφορετικά στυλ ηγεσίας: η τεχνική καθοδήγηση, η ηγεσία με δημοκρατική προσέγγιση, η αυταρχική ηγεσία, η βασισμένη στην κοινωνική υποστήριξη και η βασισμένη στην παροχή θετικής ανατροφοδότησης (Chelladurai et al., 1980).

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1969), ο προπονητής συχνά χρειάζεται να αλλάζει το μοτίβο ηγεσίας ανάλογα με το επίπεδο της ομάδας και του εκάστοτε αθλητή, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός στο έργο του. Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται κάθε φορά είναι άμεσα συνδεδεμένο με το επίπεδο με το οποίο είναι ικανοποιημένοι οι αθλητές μέσω της συμμετοχής τους στην ομάδα, καθώς και με τη συνολική πορεία της ομάδας μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο καλείται να επιτύχει τις επιδιώξεις που έχουν θέσει (Holstein, 2010).

Σύμφωνα με τον Straub (1980), κάθε προπονητής υιοθετεί το δικό του προσωπικό στυλ, που μπορεί να είναι αυταρχικό, πειστικό ή και περισσότερο φιλικό προς τους αθλητές. Στην πρώτη περίπτωση, ένας αυταρχικός προπονητής αναλαμβάνει χωρίς αμφιβολία τον κυρίαρχο ρόλο στην ομάδα, λαμβάνει τις αποφάσεις ο ίδιος, δίχως να

ρωτά τη γνώμη των αθλητών ή άλλων. Θέτει τους στόχους που θεωρεί ότι είναι οι πλέον κατάλληλοι και έχει από τους αθλητές του την απαίτηση να ακολουθούν τις οδηγίες του, να εκτελούν τις εντολές του και να τον ακολουθούν. Ο ίδιος έχει πλήρη γνώση των όσων διαδραματίζονται στην ομάδα του και δεν δέχεται την αμφισβήτηση από τους άλλους. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι προπονητές που δρουν κατ' αυτόν τον τρόπο είναι γενικότερα συντηρητικοί και στην προσωπική τους ζωή και αυτό αντικατοπτρίζεται και στον τρόπο άσκησης του έργου τους (Anshel, 2003). Σε αυτή την περίπτωση, οι προπονητές δεν δέχονται εξωτερικές παρεμβάσεις για το έργο τους (Avery, 2005).

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, εντούτοις, δεν προτιμάται συνήθως από τους αθλητές, όπως έχει διαφανεί από έρευνα των Sherman et al. (2000). Αντίθετα, τείνουν να προτιμούν μία περισσότερο δημοκρατική προσέγγιση της ηγεσίας. Αυτό, ασφαλώς, διαφοροποιείται σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των αθλητών, αφού έχει φανεί ότι, για παράδειγμα, οι γυναίκες τείνουν να ανέχονται λιγότερο τις αυταρχικές συμπεριφορές συγκριτικά με τους άντρες (Chelladurai & Atnott, 1985), ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία αθλητές είναι πιο ανεκτικοί συγκρινόμενοι με τους νεότερους σε ηλικία (Chelladurai & Carron, 1983; Chelladurai & Saleh, 1980). Οι αθλητές που είναι περισσότερο σκληροί ψυχικά τείνουν να έχουν πιο θετική ανταπόκριση απέναντι σε προπονητές που εστιάζουν στην καλυτέρευση των επιδόσεων και των δεξιοτήτων τους (Crust & Azadi, 2009). Αυτοί, τέλος, που χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό αυτοπεποίθησης τείνουν να προτιμούν τις αυταρχικές συμπεριφορές έναντι των δημοκρατικών, ενδεχομένως γιατί μπορούν να ανταποκριθούν στις δυσκολίες που προκύπτουν από αυτό το στυλ ηγεσίας.

Για τη δημιουργία υγιούς και αρμονικού κλίματος στην ομάδα, ωστόσο, έχει υποστηριχθεί ότι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας δεν είναι επαρκώς αποτελεσματικό, αφού είναι πιθανό να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες συνέπειες. Η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση του συνόλου διασφαλίζεται από τα ονομαζόμενα «θετικά» στυλ ηγεσίας (Kuoppala et al., 2008), μεταξύ των οποίων σημαντικό ρόλο κατέχει η μετασχηματιστική ηγεσία, που συμβάλλει τα μέγιστα στη δημιουργία συνεκτικής οργανωσιακής κουλτούρας και καλού κλίματος στα πλαίσια της ομάδας (Corrigan et al., 2002). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι δυνατό με τις πράξεις του να ενισχύσει την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα (Dumdum et al., 2013).

Συνοψίζοντας αυτό το κεφάλαιο, είναι βασικό να επισημανθεί μια διαφορά που παρατηρείται από τους ερευνητές και αφορά τις γυναίκες προπονήτριες, οι οποίες κατά κανόνα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άνδρες όταν βρίσκονται στο ρόλο

του ηγέτη. Οι γυναίκες έχουν ως βασικά γνωρίσματά τους την έμφαση στην επικοινωνία, την τάση για δημιουργία ομάδων, τον καθορισμό πολλαπλών στόχων, ενώ χαρακτηρίζονται από υψηλότερου βαθμού συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους (Werthner, 2005; Fenwick & Neal, 2001). Η επικοινωνία αντικαθιστά την εξουσία στην προσέγγισή τους προς τους αθλητές και αποτελεί μέσο για τη διαμόρφωση των μεταξύ τους σχέσεων. Επιχειρούν να επιλύουν άμεσα τις συγκρούσεις, δίνουν έμφαση στη συνεργασία και αποφεύγουν τις αυταρχικές συμπεριφορές (Cole, 2004), επιχειρώντας να αναδεικνύονται σε θετικά πρότυπα για τους άλλους (Eagly & Carli, 2007).

Μέτρηση προπονητικής ηγεσίας

Σύμφωνα με την έρευνα των Seefeldt και Ewing (2000), αν και γενικώς πολλοί νέοι στρέφονται στον αθλητισμό, μεγάλος αριθμός αυτών συχνά εγκαταλείπουν το χώρο αυτό, καθώς δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνολική τους εμπειρία. Μάλιστα, ορισμένες έρευνες (Robinson & Carron, 1982; Pelletier et al., 2001) έχουν αναδείξει το σημαντικό ρόλο του προπονητή και σε αυτό το πεδίο, καθώς αυτός είναι δυνατό να έχει αρνητική επίδραση στους αθλητές και να τους οδηγήσει ακόμη και στην αποχώρηση από τον αθλητισμό, αφού υιοθετούν μία περισσότερο αυταρχική και απόλυτη προσέγγιση και αποτυγχάνουν στην ενθάρρυνση και την υποστήριξη των αθλητών.

Στη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν αναπτυχθεί όργανα μέτρησης της προπονητικής ηγεσίας, τα οποία βοηθούν στον προσδιορισμό των διαφορετικών διαστάσεών της. Ήδη από το 1949 αναπτύχθηκε η κλίμακα αξιολόγησης «Leadership Behaviour Description Questionnaire» από τον Hemphill. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρούσε τις διαστάσεις της ηγεσίας σε σχέση με δύο συμπεριφορές του ηγέτη: α) την ηγεσία που προσανατολίζεται στην ατομική ευημερία και β) την ηγεσία που προσανατολίζεται στην επιβολή της δομής που απαιτείται για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου (Μακρή-Μπότσαρη, 2007). Στην πρώτη περίπτωση μελετάται ο τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη προς τους συναδέλφους του, η οποία έχει θεμελιώδη συστατικά την εμπιστοσύνη, τη φιλική διάθεση, το σεβασμό και τη θερμότητα. Ενώ αντίστοιχα στην δεύτερη περίπτωση, γίνεται αναφορά στις δομές οργάνωσης, την επικοινωνία και τις μεθόδους που υιοθετούνται.

Αργότερα, ο Fleishman (1953) ανέπτυξε την κλίμακα αξιολόγησης «Supervisory Behavior Description Questionnaire», η οποία μετρούσε δύο διαφορετικά στυλ ηγεσίας: α) το δημοκρατικό, που είναι προσανατολισμένο στην ατομική ευημερία και εστιάζει στο

άτομο και β) το αυταρχικό που προσανατολίζεται στην επιβολή της δομής και εστιάζει στην πραγματοποίηση του έργου. Η κλίμακα αυτή συνολικά περιελάμβανε 53 διατυπώσεις (Omolayo, 2004). Αντίστοιχα, αργότερα η κλίμακα «Leadership Opinion Questionnaire» του Fleishman (1957) επιχείρησε να μετρήσει την προσανατολισμένη στην ατομική ευημερία και την προσανατολισμένη στη δομή ηγεσία, μέσα από συνολικά 40 διατυπώσεις που αφορούσαν τις στάσεις των ηγετών απέναντι στο έργο και τους υφισταμένους του.

Με την σειρά τους οι Chelladurai et al. (1993) ανέπτυξαν ένα γραμμικό μοντέλο, το «Multidimensional Model of Leadership», το οποίο αξιολογούσε τις συνθήκες οι οποίες επικρατούν όταν εκδηλώνονται οι συμπεριφορές, τις ίδιες τις ηγετικές συμπεριφορές αλλά και τις επιπτώσεις τους. Οι διαφορετικές συνθήκες των συμπεριφορών αποτελούν στοιχεία που έχουν σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά του ηγέτη και είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε καταστατικές, σχετιζόμενες είτε με τον ηγέτη είτε με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Οι συνθήκες έχουν επιρροή στην απαιτούμενη, στην προτιμώμενη και στην πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη. Οι συνέπειες που περιγράφονται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνουν την βελτίωση της ομαδικής απόδοσης αλλά και του βαθμού ικανοποίησης των μελών της ομάδας και εξαρτώνται από το βαθμό στον οποίο οι τρεις καταστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς είναι συμβατές.

Σε άλλο όργανο των Chelladurai και Saleh (1980), η προπονητική ηγεσία μετράται στη βάση 40 ερωτήσεων συνολικά πέντε διαφορετικών διαστάσεων του στυλ που υιοθετείται από τον προπονητή:

- ✔ Το καθοδηγητικό ή προπονητικό στυλ μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των αθλητών της ομάδας δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της τεχνικής και της τακτικής του αθλήματος, καθώς και των δεξιοτήτων των αθλητών. Παράλληλα, συντονίζει και καθορίζει τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.
- ✔ Το στυλ της θετικής ανατροφοδότησης αναφέρεται στις περιπτώσεις τις οποίες ο προπονητής με το έργο του ενισχύει τις προσπάθειες των αθλητών, τους στηρίζει και τους επιβραβεύει για την απόδοσή τους.
- ✔ Το στυλ της κοινωνικής υποστήριξης αποτελεί τη συμπεριφορά του προπονητή που στοχεύει στην ικανοποίηση των αθλητών της ομάδας και της μεταξύ τους επαφής. Χαρακτηρίζεται από οικειότητα και από τάση για επίλυση των προβλημάτων που αναδεικνύονται στη μεταξύ τους σχέση. Ο προπονητής

μεριμνά για την προσωπική ευημερία του κάθε αθλητή και για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στην ομάδα, διασφαλίζοντας τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ όσων εμπλέκονται σε μια ομάδα.

✔ Το δημοκρατικό στυλ αποτελεί μία συμπεριφορά που υιοθετείται από τον προπονητή, ο οποίος επιδιώκει και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των αθλητών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην ομάδα, στην κοινή διατύπωση των ομαδικών στόχων, αλλά και στον καθορισμό του τρόπου επίτευξης των στόχων, στη στρατηγική της ομάδας και στην επιλογή του τρόπου παιχνιδιού.

✔ Το αυταρχικό στυλ, τέλος, είναι αυτό όπου ο προπονητής έχει τον απόλυτο έλεγχο των όσων συμβαίνουν στην ομάδα, ενώ οι αθλητές απλώς εκτελούν τις δικές του εντολές και ακολουθούν τις οδηγίες του.

Οι Kenow και Williams (1999) παρουσίασαν το Coaching Behavior Questionnaire, ένα όργανο που μετρούσε διαφορετικές πλευρές της συμπεριφοράς του ηγέτη. Το όργανο αποτελείται από δύο διαφορετικές διαστάσεις: α) τη συναισθηματική υποστήριξη και β) την αρνητική δραστηριοποίηση. Η διαφορά αυτού του οργάνου από τα προηγούμενα είναι ότι, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι δυνατό να μετρήσει εκτός από τις συμπεριφορές των προπονητών, τις αντιδράσεις των αθλητών σε αυτές, αν και αυτή η τελευταία διάσταση δεν περιλαμβάνεται στην τελική μορφή του οργάνου. Περιλαμβάνει συνολικά 22 θέματα.

Τέλος, οι ερευνητές Cote et al. (1999), στην κλίμακα που ανέπτυξαν με τίτλο «Coaching Behaviour Scale for Sport» συμπεριέλαβαν 44 ερωτήσεις και εξέτασαν συνολικά επτά συμπεριφορές προπονητών: α) τη δομή και τον σχεδιασμό της προπόνησης, β) τη διαμόρφωση στόχων, γ) την πνευματική προπαρασκευή, δ) τις τεχνικές δεξιότητες, ε) την προσωπική σχέση, στ) την αρνητική προσωπική σχέση και ζ) τις στρατηγικές ανταγωνισμού.

Με βάση τα προαναφερθέντα μοντέλα, είναι δυνατό να αξιολογηθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα του προπονητή ως προς τον ηγετικό ρόλο σε μια αθλητική ομάδα, που σχετίζονται θετικά με την αύξηση της ικανοποίησης των αθλητών, η οποία διαμορφώνεται άμεσα συσχετιζόμενη με τη συμπεριφορά του προπονητή αλλά και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί (Bebetsos & Theodorakis, 2003; Chelladurai et al., 1988; Riemer & Chelladurai, 2001).

Ηγεσία και ομαδικό πνεύμα στον αθλητισμό

Στην έρευνα του Vincer & Loughead (2010), εξετάστηκε η συνάρτηση που έχει η αθλητική ηγετική συμπεριφορά και η συνοχή σε ομαδικά αθλήματα. Τα ευρήματα αυτής έδειξαν ότι τα στυλ ηγεσίας της τεχνικής καθοδήγησης και κοινωνικής υποστήριξης επηρέασαν με θετικό τρόπο την συνοχή της ομάδας. Επιπλέον η αυταρχική συμπεριφορά έχει αρνητική συσχέτιση με το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί σε μια αθλητική ομάδα. Με την έννοια συνοχή ή ομαδικό πνεύμα νοείται η διαδικασία , η οποία χαρακτηρίζεται και εκφράζεται από την προσπάθεια που κάνει μια ομάδα να λειτουργεί σαν ενιαίο σύνολο, επιτυγχάνοντας τους επιδιωκόμενους στόχους της και ικανοποιώντας παράλληλα το συναισθηματικό κομμάτι των ατόμων που την απαρτίζουν (Carron et al., 1998). Γενικά θεωρείται ότι όσο περισσότερο δεμένη και με υψηλό βαθμό συνοχής είναι μια ομάδα, τόσο μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας θα έχει. Γι' αυτό το λόγο πολλοί ερευνητές έχουν επιχειρήσει να μελετήσουν την σύνδεση της με την ομαδικότητα και την απόδοση των αθλητικών ομάδων (Eys & Kim, 2017). Οι Eys et al. (2008) καταλήγουν στο συμπέρασμα από την μελέτη την οποία διεξήγαγαν, πως η συνοχή αποτελεί καθοριστικό ρόλο στην δόμηση πνεύματος ομαδικότητας, αλλά και στις επιδόσεις της ομάδας.

Στα πλαίσια των ομαδικών αθλημάτων, η συνοχή και η ομαδικότητα αποτελούν σημαντικά στοιχεία που σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν την ομαλή λειτουργία της ομάδας και επιπλέον, έχουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της. Όπως έχει διαπιστωθεί μέσω της έρευνας των Bass και Avolio (1994), ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία να προωθήσει ένα πνεύμα ομαδικότητας μέσα στην ομάδα, καθώς με τη συμπεριφορά του ενθαρρύνει την παρουσία των ατόμων που την απαρτίζουν στις διαδικασίες της διοίκησης και την ανάληψη πρωτοβουλιών από την πλευρά τους.

Στην έρευνα των Alemu & Babu (2012), διερευνήθηκε η συνάρτηση που έχει το ηγετικό μοτίβο των προπονητών με τη συνοχή αλλά και την ομαδική επιτυχία, σε ομάδες οι οποίες λάμβαναν μέρος στο επαγγελματικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου της Αιθιοπίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα οι συμπεριφορές κοινωνικής υποστήριξης και τεχνικής καθοδήγησης συσχετίζονται θετικά με την ομαδική συνοχή. Αντίστοιχα, η αυταρχική συμπεριφορά δεν βρέθηκε να επιδρά στην παροχή θετικής ανατροφοδότησης. Επιπλέον, τα συμπεράσματα φανέρωσαν σημαντική συνάρτηση ανάμεσα στη συνοχή και την ομαδική επιτυχία, καθώς

και οι ομάδες που είχαν προπονητές με στυλ ηγεσίας την τεχνική καθοδήγηση ήταν επιτυχημένες.

Ο κύριος στόχος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους Carron, Bray & Eys (2002), ήταν να διερευνηθεί η συσχέτιση ανάμεσα στη συνοχή και στην ομαδική επιτυχία σε πανεπιστημιακές ομάδες ποδοσφαίρου και καλαθοσφαίρισης υψηλού αγωνιστικού επιπέδου. Οι ερευνητές κατέληξαν στην σημαντική διαπίστωση ότι υπάρχει σημαντική θετική αλληλεπίδραση του ομαδικού πνεύματος και της επιτυχίας των ομάδων. Σε αντίστοιχη έρευνα των Heuzé, Raimbault και Fontayne (2006), εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στη ομαδική συνοχή, τη συλλογική αποτελεσματικότητα και την απόδοση επαγγελματικών ομάδων καλαθοσφαίρισης. Τα πορίσματα κατέδειξαν θετική συσχέτιση ανάμεσα στη συνοχή και τη συλλογική αποτελεσματικότητα. Από τα παραπάνω ευρήματα συμπεραίνεται πως ο προπονητής θα πρέπει να αναπτύξει ένα υψηλό επίπεδο ομαδικής λειτουργίας, τόσο εντός όσο και εκτός αγωνιστικού χώρου, δεδομένης της σχέσης του με τη συλλογική αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, στις επαγγελματικές ομάδες καλαθοσφαίρισης, ο προπονητής πρέπει να λάβει υπόψη ότι η μειωμένη απόδοση των αθλητών μπορεί να οδηγήσει την ομάδα σε αποτυχημένα αποτελέσματα και συνεπώς σε πτώση της ομαδικής συνοχής και της συλλογικής αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με άλλες έρευνες, η γυναικεία ηγεσία, η οποία ταιριάζει περισσότερο στα χαρακτηριστικά που, όπως προαναφέρθηκε, έρχονται πιο κοντά στη γυναικεία φύση και προσέγγιση, περιλαμβάνει στοιχεία που προάγουν τη διαμόρφωση κλίματος ομαδικότητας και εμπιστοσύνης (Yukl, 2006) και αναδεικνύουν τον άνθρωπο - τον αθλητή στη συγκεκριμένη περίπτωση - ως βασικό παράγοντα της επιτυχούς λειτουργίας του συνόλου. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η ομαλή και αποδοτική λειτουργία της ομάδας.

Αν και η αξία της συνοχής έχει πολλές φορές τονιστεί για την επιτυχία των αθλητικών ομάδων, δεν λείπουν και οι έρευνες που έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατό να αποδειχθεί ακόμη και προβληματική. Σε γενικές γραμμές, η συνοχή της ομάδας, αν και στη θεωρία είναι εξαιρετικά σημαντική, έχει βρεθεί στο επίκεντρο κριτικής από τους προπονητές, οι οποίοι τονίζουν ότι η διασφάλισή της, αν και θα ήταν επιθυμητή, δεν συνάδει με τους ρεαλιστικούς στόχους που καλούνται να επιτύχουν στη διάρκεια της αγωνιστικής περιόδου (Vella et al., 2010). Με βάση την συγκεκριμένη διαπίστωση αναδεικνύεται ότι, η ανάγκη επίτευξης στόχων

των προπονητών, ενδεχομένως και η πίεση που υπάρχει σε αυτό το επίπεδο, πολλές φορές δεν τους αφήνει περιθώρια να αναπτύξουν άλλες παραμέτρους, που μπορεί να είναι σημαντικές, αλλά να μην έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας και τη βελτίωση των επιδόσεων των αθλητών που προπονούν στη διάρκεια της περιόδου.

Σύμφωνα με τους Rovio et al. (2009), από τη μελέτη περίπτωσης που διεξήγαγαν αποδείχθηκε ότι η απόδοση της ομάδας στην πορεία της αθλητικής περιόδου που εξέταζαν δεν ήταν απολύτως ομαλή, αφού η υψηλή κοινωνική συνοχή ήταν δυνατό να οδηγήσει στην ανάδειξη συγκεκριμένων προκλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές τόνισαν την παρουσία διαφορετικών φαινομένων που επηρεάζουν την δυναμική της ομάδας, όπως η πίεση για ένταξη και εναρμόνιση με το γενικότερο πνεύμα του συνόλου. Τα φαινόμενα αυτά ήταν δυνατό να οδηγήσουν σε μειωμένη απόδοση. Σε αντίστοιχο πόρισμα καταλήγουν και οι ερευνητές Hardy et al. (2005) εξετάζοντας σε δείγμα 105 αθλητών τα μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάσει μια ομάδα με υψηλό βαθμό συνοχής. Περισσότεροι από τους μισούς εντόπισαν προβλήματα που απορρέουν από αυτή, καθώς και δυσκολίες που οδηγούν την ομάδα στην αντιμετώπιση προκλήσεων που είναι πιθανό να παρουσιαστούν, καθώς και στην αθλητική τους απόδοση.

Η νοημοσύνη στις αθλητικές ομάδες

Σαν συναισθηματική νοημοσύνη εκφράζεται η ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει τα δικά του αισθήματα αλλά και των άλλων, ενώ ταυτόχρονα να επιτυγχάνει την αποτελεσματική σύνδεση μαζί τους, να επιδεικνύει προσαρμοστικότητα στις συναισθηματικές ανάγκες του περιβάλλοντός του και να ανταπεξέρχεται στις ανάγκες που απορρέουν από αυτό (Scott, 2014).

Η συναισθηματική νοημοσύνη κατέχει εξέχοντα ρόλο σε διάφορους τομείς της διοίκησης, κυρίως μέσα σε οργανισμούς (Maddocks, 2009), αλλά τα οφέλη της έχουν επισημανθεί και αλλού, όπως η ιατρική (Weng, et. Al., 2008) και ο αθλητισμός (Chan & Mallet, 2011; Zizzi, Deaner & Hirschhorn, 2003). Υπάρχουν ερευνητικά αποτελέσματα που υποστηρίζουν την σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την καλύτερη απόδοση στο χώρο εργασίας (Joseph & Newman, 2010) και την βελτίωση της υγείας (Martins, Ramalho & Morin, 2010). Στο χώρο του αθλητισμού υπάρχουν εξίσου ερευνητικές ενδείξεις που αναφέρουν ότι ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζει θετικά την αθλητική επίδοση, με τους αθλητές να διαπιστώνεται ότι μέσα από την αναγνώριση και την ρύθμιση των συναισθημάτων τους βελτιώνουν τον βαθμό απόδοσής τους (Crombie, Lombard & Noakes, 2009).

Κατά τον Schneider (2013), η συναισθηματική νοημοσύνη έχει άρρηκτη σύνδεση και συνδράμει καταλυτικά στην αποτελεσματικότητα της αθλητικής ηγεσίας, ακόμη και αν δεν θεωρείται ότι αποτελεί βασικό και ουσιώδες χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού προπονητή. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Pearman (2011), εντοπίζονται καταστάσεις όπου η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυνατό να δεχθεί αρνητική κριτική, εξαιτίας, κυρίως, του γεγονότος ότι δεν έχει ακόμη μελετηθεί και συνδεθεί με το χώρο του αθλητισμού επαρκώς.

Η θέση αυτή ενισχύεται από την παραδοχή ότι, κατά κύριο λόγο, οι θέσεις των προπονητών τείνουν να καλύπτονται από άνδρες, οι οποίοι συνήθως δεν επιδεικνύουν τον ίδιο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης με τις γυναίκες. Έτσι, είναι περισσότερο επιφυλακτικοί απέναντι στην έκφραση των συναισθημάτων τους (Schneider, 2013; Timmers et al., 2010). Μάλιστα, όπως επισημαίνει ο Schneider (2013), υπάρχουν περιπτώσεις που οι επιτυχημένοι ηγέτες στο χώρο του αθλητισμού διαθέτουν πολλά στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία αξιοποιούν χωρίς να γνωρίζουν ότι αυτά ενδέχεται να συνδέονται με αρνητικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις.

Στην συστηματική ανασκόπηση των Laborde, Dosseville & Allen (2015), εξετάστηκε η συναισθηματική νοημοσύνη στον αθλητισμό και την αθλητική δραστηριότητα. Εντοπίστηκαν 36 μελέτες που αξιολόγησαν την συναισθηματική νοημοσύνη σε ένα περιβάλλον αθλητικής ή σωματικής δραστηριότητας και τις περισσότερες φορές θεωρήθηκε ως χαρακτηριστικό της γνώρισμα. Στα πλαίσια της αθλητικής απόδοσης, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με συναισθήματα, στρες, επιτυχημένη χρήση ψυχολογικών ικανοτήτων και αθλητικής απόδοσης. Δεν υπήρξαν επαρκή στοιχεία από τις μελέτες τα οποία να απαντούν στη συναισθηματική νοημοσύνη των προπονητών. Με βάση την έρευνα η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί σε τρία στάδια - γνώση, ικανότητα και χαρακτηριστικά - και δημιουργεί μια αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της. Αυτό το πλαίσιο παρουσιάζεται σαν μια υποσχόμενη εναλλακτική λύση στα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, που μπορούν να καθοδηγήσουν περαιτέρω την έρευνα στην διαχείριση της και την εγκυρότητα των μετρήσεών της. Ένα μοντέλο που έχει αναπτυχθεί για την αξιολόγηση της στο χώρο του αθλητισμού είναι αυτό του Goleman (2000). Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στα ακόλουθα πέντε κυρίαρχα συστατικά:

• Η αυτογνωσία (self-awareness), δηλαδή η αίσθηση του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις επιθυμίες του, καθώς και τον τρόπο που αυτά επιδρούν στους άλλους. Στην περίπτωση της προπονητικής ηγεσίας, πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό, αφού το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο πρέπει να δράσουν οι αθλητές μπορεί εύκολα να οδηγήσει στην ανάδειξη δυνατών προσωπικών συναισθημάτων. Ο προπονητής ως ηγέτης, λοιπόν, καλείται να διακρίνει τα συναισθήματα αυτά και να αντιδράσει με τον ανάλογο κατά περίσταση τρόπο (Haime, 2011).

• Η αυτορρύθμιση (self-regulation), νοείται ως η ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει και να καθορίζει τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του, αλλά και η ικανότητά του να δρα όχι παρορμητικά, αλλά κατόπιν σκέψης. Σύμφωνα με το παραπάνω, είναι πιο πιθανό να λειτουργήσει ορθά και με κατάλληλο τρόπο όταν τα συναισθήματά του είναι θετικά και μπορεί να ελέγξει τις αντιδράσεις του.

• Το κίνητρο (motivation), δηλαδή η διάθεση ενός ατόμου να εργάζεται προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός σκοπού. Ο σκοπός αυτός, ωστόσο, δεν περιορίζεται στην οικονομική διάσταση της ανταμοιβής του, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικές παραμέτρους. Το κίνητρο ενισχύει την προσπάθεια του καθενός να βάζει μακροπρόθεσμους στόχους και να κάνει ότι μπορεί προκειμένου να φτάσει στην επίτευξη αυτών με επιμονή και υπομονή. Το κίνητρο συνδέεται άμεσα με την αισιοδοξία και έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στο να επιτευχθούν οι στόχοι της αθλητικής ομάδας, όταν αποτελούν ιδιαίτερα στοιχεία της προσωπικότητας και του τρόπου λειτουργίας του προπονητή (Schneider, 2013).

• Η ενσυναίσθηση (empathy), η οποία εμπεριέχει την ικανότητα του ατόμου και ενός αποτελεσματικού ηγέτη να αντιλαμβάνεται και να καταλαβαίνει τις ανάγκες που έχουν οι άλλοι και να ανταποκρίνεται σε αυτές. Ο προπονητής που χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση κατανοεί τις ανάγκες των αθλητών και τα συναισθήματά τους και αντιδρά με τον πλέον κατάλληλο τρόπο. Γνωρίζει ότι όταν γίνονται κατανοητά τα συναισθήματα των ανθρώπων και το πως αυτά επηρεάζουν τους άλλους, είναι δυνατό να διαμορφωθούν οι συνθήκες που απαιτούνται ώστε να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση από τους αθλητές (Chan & Mallett, 2011).

• Η κοινωνική δεξιότητα (social skill), ουσιαστικά αναφέρεται στην διαμόρφωση σχέσεων με τους γύρω του και η επιδίωξη της δικτύωσης, όπου λειτουργεί μέσα σε αυτά τα δίκτυα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Ο προπονητής είναι σημαντικό λοιπόν στα

πλαίσια αυτής της ικανότητας να αναπτύσσει τις κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου αλλά και να διευκολύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των αθλητών (Chan & Mallett, 2011).

Η ικανότητα λειτουργίας περίπλοκων συστημάτων τα οποία συμπεριλαμβάνουν αλληλεπιδράσεις και ανατροφοδότηση με διορατικό τρόπο και ορθολογική κρίση, καλείται νοημοσύνη συστημάτων (Hautamäki, 2015). Η νοημοσύνη συστημάτων εμβαθύνει στις συνδέσεις των ατόμων μιας ομάδας και το ρόλο που έχουν αυτές μέσα σε ένα σύστημα – περιβάλλον. Στην έρευνα του Hautamäki (2015) οι μετρήσεις της οργανωσιακής μάθησης των μελών μιας ομάδας, χρησιμοποιώντας τις κλίμακες Organizational Learning Survey (Goh & Richards, 1997) και Organizational Learning Capability Scale (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005), φαίνεται να έχουν παρόμοια προσέγγιση με την έρευνα για την καταγραφή της νοημοσύνης συστημάτων μέσα στην ομάδα.

Ο Rauthmann (2010b) περιγράφει με τρεις διαφορετικούς τρόπους ποσοτικής ανάλυσης τη νοημοσύνη συστημάτων:

- ως γνώρισμα, ένα σταθερό, συνεπές και διαρκές χαρακτηριστικό,
- ως στυλ, έναν τρόπο διανοητικής διαδικασίας ή συμπεριφοράς,
- ως ικανότητα, μια μορφή απόδοσης.

Η δημιουργία της ποσοτικής ανάλυσης της νοημοσύνης συστημάτων ως γνώρισμα ξεκίνησε από τον John Rauthmann στο Πανεπιστήμιο του Ίνσμπρουκ (Rauthmann, 2010a). Στη μελέτη του, αξιολογήθηκε μια κλίμακα 30 ερωτήσεων που ήταν βασισμένη σε στοιχεία που δημοσιεύθηκαν σχετικά με τη συστημική νοημοσύνη. Στην έρευνα συμμετείχαν 408 φοιτητές ψυχολογίας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε στη βάση ενός μοντέλου τεσσάρων παραγόντων που είχαν τις ενδείξεις «Αποτελεσματικός χειρισμός συστημάτων», «Συστηματικός προβληματισμός», «Ολιστική αντίληψη συστημάτων» και «Συστηματική ευελιξία».

Μια ομάδα από το SI Research Group με επικεφαλής τους καθηγητές Raimo Hämäläinen και Esa Saarinen (SI Research Group, 2011) χρησιμοποίησε τη συγκεκριμένη κλίμακα με τα αποτελέσματά της με σκοπό τη δημιουργία μιας πληρέστερης καταγραφής της νοημοσύνης συστημάτων σε συνεργασία με τον Rauthmann. Σκοπός της εργασίας ήταν να συλλεχθούν περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με τη δομή των παραγόντων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη ενός εργαλείου

μέτρησης. Μετά τη διαδικασία επέκτασης των απόψεων της συστημικής νοημοσύνης διαμορφώθηκε μια σταθμισμένη δομή στην οποία κάθε παράγοντας περιελάμβανε τον ίδιο αριθμό στοιχείων (Törmänen, 2012).

Σύμφωνα με τους Saarinen & Hämäläinen (2007) η νοημοσύνη συστημάτων ορίζεται ως η δέουσα συμπεριφορά στα πλαίσια ενός πολύπλοκου συστήματος, το οποίο περιλαμβάνει αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση και φαίνεται να έχει εξέχουσα σημασία σε διάφορους τομείς, όπως στην οργάνωση και διοίκηση, στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και την εκπαίδευση γενικότερα, καθώς και στις ανθρώπινες σχέσεις (SI Research Group, 2011). Οι αντιλαμβανόμενες συμπεριφορές νοημοσύνης λειτουργούν ολιστικά μέσα στη νοημοσύνη συστημάτων και μπορούν να λειτουργήσουν παραγωγικά και με επιτυχία μέσα από μηχανισμούς ανάδρασης στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Ένα άτομο αντιλαμβάνεται τη σημαντικότητα να είναι μέρος ενός συνόλου, καθώς επίσης και την επιρροή που έχει το σύνολο προς αυτόν και αντίστροφα. Αυτή η αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση με το περιβάλλον οδηγεί το άτομο να ενεργεί θετικά μέσα από την ανατροφοδότηση (Saarinen and Hämäläinen 2004, p. 3; Hämäläinen and Saarinen 2006, 2007a, 2007b, 2008).

Η νοημοσύνη συστημάτων σχετίζεται με συστήματα. Η προσέγγιση των συστημάτων είναι πολύπλοκη και η λειτουργία τους εξαρτάται από κάθε τμήμα του ξεχωριστά, όπως επίσης και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών (Jackson 2003).

Με βάση την βιβλιογραφία, τα βασικά χαρακτηριστικά της νοημοσύνης συστημάτων περιλαμβάνουν τις ακόλουθες απόψεις (Senge 1990, Jervis 1998, Jackson 2003, Ramage και Shipp2009):

1) Η συμπεριφορά ενός συστήματος έχει γνωρίσματα που δεν απορρέουν από το σύνολο των μεμονωμένων συμπεριφορών των τμημάτων του. Η συνολική δομή ενός συστήματος μπορεί να επηρεάσει τα πρότυπα, τις ρουτίνες και τις οργανωσιακές συμπεριφορές του.

2) Οι σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι πιο σημαντικές από τις ιδιότητές τους. Η αλληλεπίδρασή τους δημιουργεί πρότυπα, συνήθειες και πολυπλοκότητα μέσα στο περιβάλλον το οποίο συνεργάζονται.

3) Τα συστήματα είναι δυναμικά και μεταβάλλονται σε συνάρτηση με τις εναλλαγές των συμπεριφορών, τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και των αναπάντεχων εκπλήξεων που μπορεί να φέρει μια αλλαγή με αποτελέσματα που δεν είναι αναμενόμενα.

4) Τα όρια των συστημάτων είναι επαναπροσδιορίσιμα, ευέλικτα και εξαρτώνται από την προοπτική που έχουν τεθεί. Ο προσδιορισμός των ορίων είναι πάρα πολύ δύσκολο να αποτυπωθεί, γιατί δεν υπάρχουν ιδανικές νόρμες για να περιβάλλουν ένα σύστημα. Πρέπει να δημιουργηθούν όρια με σαφήνεια και λογική για την αποφυγή ύπαρξης πιθανών προβλημάτων σε περίπτωση παρεκτροπής αυτών. (Meadows 2008, p. 97)

Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Συνοψίζοντας τα κυριότερα σημεία της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε η παρουσία ικανοποιητικού αριθμού ερευνών που εξετάζουν την ηγετική ικανότητα και το ομαδικό πνεύμα και την συσχέτισή τους με την επίδοση αθλητικών ομάδων. Αντίστοιχα, σχετικά μικρός αριθμός ερευνών διεθνώς και ακόμα μικρότερος αριθμός στην Ελλάδα εξετάζει τη νοημοσύνη συστημάτων και πως αυτή επιδρά στην αθλητική επίδοση. Δεν βρέθηκαν έρευνες που να εξετάζουν τη συσχέτιση των τριών αυτών παραγόντων (ηγετική ικανότητα, ομαδικό πνεύμα και νοημοσύνη συστημάτων) με την επίδοση αθλητικών ομάδων.

Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για τομείς που έχουν ερευνηθεί από τους μελετητές του χώρου, οι οποίοι έχουν εστιάσει στην περίπτωση της αθλητικής ηγεσίας και στον τρόπο που ο προπονητής είναι δυνατό να αξιοποιήσει τα στοιχεία αυτά προκειμένου να έχουν θετική επίδραση στην ομάδα και να επιτευχθούν οι στόχοι του κάθε αθλητή ξεχωριστά, αλλά και του συνόλου. Εξάλλου, οι ερευνητές εστιάζουν κατά κύριο λόγο στα χαρακτηριστικά του στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο προπονητής και στον τρόπο που οι συμπεριφορές αυτές διαμορφώνονται και επιδρούν στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών μιας ομάδας, καθώς επίσης και στην συμμόρφωση του κλίματος ομάδας που δημιουργείται. Ο προπονητής αναλαμβάνει το ρόλο του ηγέτη και επιδιώκει να συμβάλλει ουσιαστικά στην πραγματοποίηση των σκοπών της ομάδας του.

Η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και της συνοχής της ομάδας έχει διαφανεί ότι αποτελεί συστατικό της ικανοποιητικής απόδοσης του συνόλου και της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων. Εντούτοις, δεν έχουν λείψει και οι κριτικές μερίδας ερευνητών, που υποστηρίζουν ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η διασφάλιση υψηλού επιπέδου συνοχής μπορεί να συντελέσει στην εμφάνιση ακόμη και προβλημάτων ή μεγαλύτερων προκλήσεων για το σύνολο. Η παραδοχή αυτή, πάντως, δεν είναι γενικευμένη και δεν θεωρείται απόλυτη από όλους τους ερευνητές.

Αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, παρατηρείται ότι συνιστά σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας μιας αθλητικής ομάδας καθώς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ρύθμιση των διαπροσωπικών σχέσεων των μελών της. Ωστόσο, αναγνωρίζεται ότι πρόκειται για έναν παράγοντα που συχνά δεν θεωρείται σημαντικός από τους προπονητές και γενικώς τους μάνατζερ στο χώρο του αθλητισμού, κυρίως γιατί μεταξύ τους τείνουν να μην επιθυμούν την έκφραση αρνητικών και αδύναμων συναισθημάτων. Πάντως, σύμφωνα με τη σύγχρονη έρευνα, η κατανόηση και η ορθή αντίδραση του προπονητή στη διαχείριση των συναισθημάτων των αθλητών θεωρείται ότι αποτελεί παράγοντα επιτυχίας για τις αθλητικές ομάδες.

Γίνεται φανερό ότι, η διερεύνηση της συσχέτισης της ηγετικής ικανότητας-ομαδικού πνεύματος και νοημοσύνης συστημάτων στον αθλητισμό, ενέχει σημαντικό ρόλο καθώς μπορεί να αντλήσει πληροφορίες ύψιστης σημασίας, οι οποίες συνδέονται με την αποτελεσματική διαχείριση αθλητικών ομάδων, και είναι δυνατόν να συμβάλλουν στη βελτίωση των στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών τόσο των αθλητών και όσο και των προπονητών.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Δείγμα

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελείται από 13 ομάδες της Α1 Εθνικής κατηγορίας ανδρών καλαθοσφαίρισης της Ελλάδας της αγωνιστικής περιόδου 2018-2019. Συνολικά, συλλέχτηκαν 174 ερωτηματολόγια, από τις 13 ομάδες της Α1, από τα οποία οι 158 ήταν παίκτες, οι 13 προπονητές, και οι τρεις βοηθοί προπονητών ομάδων καλαθοσφαίρισης. Αναφερόμενοι στην εθνικότητα τους, το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν Έλληνες (59,5%), ηλικίας από 16 έως 38 ετών (*M* = 26,96, *TA* = 4,83). Αναφορικά με τους προπονητές ήταν εξίσου Έλληνες κατά συντριπτική πλειοψηφία (87,5%) ηλικίας από 37 έως 67 ετών (*M* = 47,6, *TA* = 8,07).

Μέσα συλλογής δεδομένων

Για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου το οποίο περιελάμβανε 4 διαφορετικές κλίμακες αξιολόγησης: Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004), Team Assessment Diagnostic Measure (Sikorski, 2009), Systems Intelligence (Törmänen, Hämäläinen, & Saarinen, 2016) και (4) αγωνιστική τακτική της ομάδας. Στην αρχή του ερωτηματολογίου δίνονταν η σχετική πληροφόρηση των συμμετεχόντων με το σκοπό της έρευνας και την τήρηση της ανωνυμίας. Η συνολική του έκταση ήταν τρεις σελίδες, και η συμπλήρωση του απαιτούσε 20 λεπτά περίπου.

Περιγραφή Ερωτηματολογίου

Στην πρώτη ενότητα υπήρχαν ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, και εθνικότητα προέλευσης, ενώ στη δεύτερη ενότητα περιλαμβάνονταν επιμέρους ερωτήσεις ανά αξιολογούμενο παράγοντα: τις ηγετικές ικανότητες/συμπεριφορές του προπονητή (18 ερωτήσεις), το ομαδικό πνεύμα (5 ερωτήσεις), την αντιλαμβανόμενη νοημοσύνη συστημάτων σε περιβάλλον ομάδας (32 ερωτήσεις) καθώς επίσης 20 ερωτήσεις σχετικά με την αγωνιστική τακτική των ομάδων. Οι απαντήσεις ήταν σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Αναφορικά με την χρησιμοποιούμενη κλίμακα της ηγεσίας εξέταζε τρία διαφορετικά ηγετικά στυλ: την μετασχηματιστική (10- ερωτήσεις), την συναλλακτική (4-ερωτήσεις) και την παθητική (4-ερωτήσεις). Αντίστοιχα, η δεύτερη κλίμακα του ομαδικού πνεύματος εστίαζε σε 5 διαφορετικές πτυχές: τις αρμοδιότητες και γνώσεις της

ομάδας, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τις στάσεις απέναντι στους άλλους, την δυναμικότητα της ομάδας και τους πόρους- εργασιακό περιβάλλον.

Η κλίμακα της νοημοσύνης συστημάτων αποτελούνταν από 32 συνολικά διατυπώσεις οι οποίες διερευνούσαν οκτώ διαστάσεις. Πιο αναλυτικά η συγκεκριμένη κλίμακα εμπεριείχε τις ακόλουθες διαστάσεις: 1. Συστημική αντίληψη (4 ερωτήσεις), 2. Αποδοχή (4 ερωτήσεις), 3. στάση/νοοτροπία (4 ερωτήσεις), 4. Διανοητική διερεύνηση (4 ερωτήσεις), 5. Συλλογισμός (4 ερωτήσεις), 6. Δράση συνέτισης (4 ερωτήσεις), 7. Θετική δέσμευση (4 ερωτήσεις) και 8. Αποτελεσματική ανταπόκριση (4 ερωτήσεις).

Τέλος, η κλίμακα τακτικής της ομάδας αποτελούνταν από συνολικά δέκα ερωτήσεις οι οποίες απαντώνται σε δύο επίπεδα: α) ποια είναι η τρέχουσα τακτική στην συγκεκριμένη αγωνιστική περίοδο και (β) ποια τακτική επιθυμούν οι ίδιοι οι παίκτες να ακολουθούσε η ομάδα τους, όπως αργές επιθέσεις, επιθέσεις με Pick n' Roll και εκτέλεση τρίποντων σουτ. Οι απαντήσεις κυμαίνονταν από το 1 = καθόλου έως το 5= πάντοτε.

Αξιοπιστία και εγκυρότητα Ερωτηματολογίου

Για να μεταφραστεί το ερωτηματολόγιο από τα Αγγλικά στα Ελληνικά χρησιμοποιήθηκε ομάδα εξειδικευμένων επιστημόνων, που αποτελούνταν από τρεις ακαδημαϊκούς με εξειδίκευση στην αθλητική διοίκηση και δυο προπονητές καλαθοσφαίρισης. Για τη μέτρηση της εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach alpha coefficient. Ο συνολικός δείκτης Cronbach's alpha του χρησιμοποιούμενου ερωτηματολογίου στο άθροισμα 75 ερωτήσεων ήταν υψηλός (α = ,89). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δομής της εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου ανά επιμέρους παράγοντα παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Ανάλυση Cronbach's alpha ανά παράγοντα του ερωτηματολογίου

Κλίμακα	Παράγοντες	Δείκτης Cronbach's Alpha	Ν ερωτ.
Ηγεσία	Μετασχηματιστική	,895	10
	Συναλλακτική	,768	4
	Παθητική	,740	4
	Σύνολο	**,814**	**18**
Ομαδικό Πνεύμα	**Σύνολο**	**,840**	**5**
Αγωνιστική τακτική	τρέχουσα τακτική	,589	10
	προτίμηση παικτών	,640	10

	Σύνολο	**,746**	**20**
Νοημοσύνη συστημάτων	Συστημική αντίληψη	,750	4
	Αποδοχή	,726	4
	Στάση/νοοτροπία	,313	4
	Διανοητική διερεύνηση	,218	4
	Συλλογισμός	,608	4
	Δράση συνέτισης	,588	4
	Θετική δέσμευση	,592	4
	Αποτελεσματική ανταπόκριση	,332	4
	Σύνολο	**,829**	**32**
Σύνολο ερωτ/γίου		**,890**	**75**

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν κατά την διάρκεια της αγωνιστικής περιόδου 2028-19 και η συλλογή διήρκεσε από τον Οκτώβριο 2018 έως και τον Ιούνιο 2019. Δεδομένου της ύπαρξης πολλών διεθνών παικτών στην Α1 κατηγορία Επαγγελματικής καλαθοσφαίρισης, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε και στα αγγλικά και ο ερευνητής ήταν σε θέσει να προσφέρει οδηγίες σχετικά με την αποσαφήνιση τυχόν όρων που σχετίζονταν είτε με την έννοια της ερώτησης είτε με την ακριβή μετάφραση του στην περίπτωση συμπλήρωσης τους από ξένους παίκτες και προπονητές.

Στατιστική ανάλυση

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο κοινωνικών επιστημών SPSS 23. Σε πρώτο επίπεδο έγινε περιγραφική στατιστική παρουσιάζοντας την κεντρική τάση των απαντήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με τους αξιολογούμενους παράγοντες δηλαδή τις ηγετικές ικανότητες/ συμπεριφορές, το ομαδικό πνεύμα, την νοημοσύνη συστημάτων σε περιβάλλον ομάδας και την αγωνιστική τακτική της ομάδας. Εν συνεχεία, μέσω της επαγωγικής στατιστικής πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, τρέχοντας αναλύσεις T-test, One-Way ANOVA και ανάλυση συσχέτισης Spearman.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σκοπός αυτής της εργασίας ήταν η αξιολόγηση του επιπέδου ομαδικής εργασίας/συνεργασίας, των ηγετικών συμπεριφορών των προπονητών, της αντιλαμβανόμενης νοημοσύνης συστημάτων και της ομαδικής τακτικής. Αναλυτικότερα μελετήθηκε πως οι προπονητές αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις στα πλαίσια της διαχείρισης της ομάδας τους υιοθετώντας διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας, μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής. Επίσης, διερευνήθηκαν το πως συνεργάζονται τα μέλη των ομάδων μεταξύ τους και με τον προπονητή, καθώς επίσης και οι αντιλήψεις και οι συμπεριφορές παικτών και προπονητών στα πλαίσια της νοημοσύνης συστημάτων. Τέλος, μελετήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης των τριών αυτών παραγόντων δηλαδή της ηγεσίας, της συνεργασίας και της νοημοσύνης συστημάτων με την τρέχουσα αγωνιστική τακτική των ομάδων καλαθοσφαίρισης.

Στην ενότητα που ακολουθεί θα παρουσιαστούν αναλυτικά το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων, οι συχνότητες εκδήλωσης ηγετικών συμπεριφορών, συνεργασίας, νοημοσύνης συστημάτων και αγωνιστικής τακτικής των ομάδων. Επίσης, θα παρουσιαστούν τυχόν διαφορές που εντοπίζονται ανάμεσα σε προπονητές και παίκτες αλλά και τυχόν διαφοροποιήσεις των αντιλήψεων τους βάσει των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών όπως για παράδειγμα ηλικία και μορφωτικό επίπεδο. Τέλος, θα εξεταστεί η τυχόν συσχέτιση επιμέρους παραγόντων οργανωσιακής απόδοσης με την αγωνιστική τακτική των ομάδων.

Δημογραφικά χαρακτηριστικά αθλητών

Το σύνολο του δείγματος αποτελείται από 158 παίκτες οι οποίοι αγωνίζονται στην Α1 κατηγορία, και προέρχονται από συνολικά 13 ομάδες καλαθοσφαίρισης (*M* = 12 παίκτες ανά ομάδα). Η πλειοψηφία των παικτών ήταν Έλληνες (59,5%) ενώ το ποσοστό 40,5% ήταν ξένοι. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος των αθλητών ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (60,8%), ακολουθούν οι απόφοιτοι Λυκείου (34,8%) και ένα μικρό ποσοστό (4,4%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Αντίστοιχα, οι περισσότεροι παίκτες ήταν ανύπαντροι (75,3%). Αναφορικά με την αγωνιστική τους εμπειρία, είχαν αγωνιστεί 1- 22 έτη (*M* = 6,85, *Τ.Α.* = 4,55) σε επαγγελματική καλαθοσφαίριση, ενώ αγωνίζονταν στην ίδια ομάδα 1-10 έτη (*M* = 1,79, *Τ.Α.* = 1,45). Αναφορικά με την ηλικία των παικτών ήταν από 16 -38 ετών (*M* = 26, Τ.Α. = 4,8), με τους περισσότερους είναι μεταξύ 25-29 ετών

(44,3%). Στο ακόλουθο Γράφημα 1 παρουσιάζονται οι ηλικιακές κατηγορίες των παικτών.

Γράφημα 1. Ηλικιακές κατηγορίες παικτών

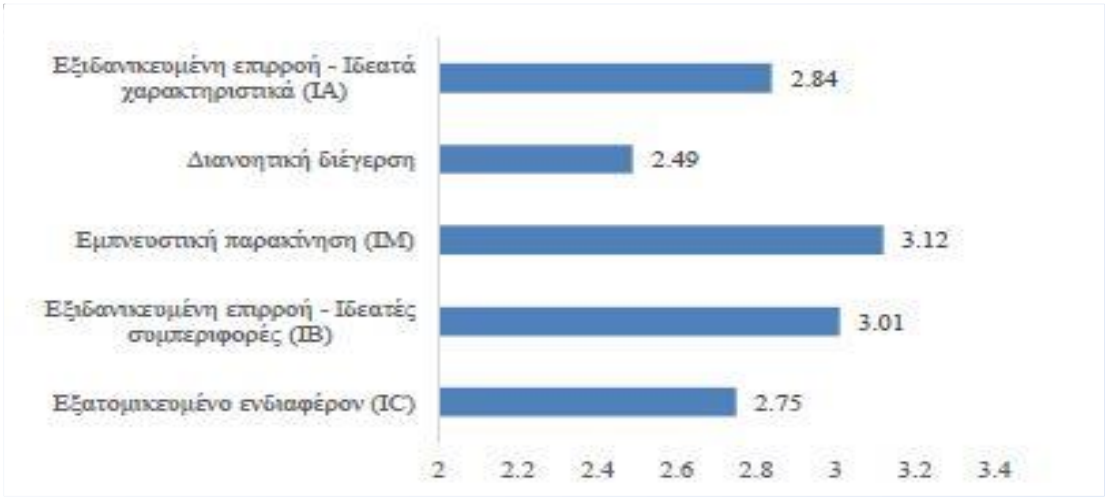
Δημογραφικό Προφίλ Προπονητών

Ο συνολικός αριθμός των προπονητών ήταν 16, από τους οποίους το μεγαλύτερο μέρος (n = 14) αποτελούνταν από Έλληνες, στην πλειοψηφία τους παντρεμένοι (n =14), ηλικίας 37-67 ετών (*M* = 47,6, *Τ.Α.* = 8,07) και σε μεγαλύτερο ποσοστό απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (n = 10), ενώ αντίστοιχα τρεις ήταν απόφοιτοι λυκείου και τρεις είχαν ακολουθήσει μεταπτυχιακές σπουδές. Σε ότι αφορά το επαγγελματικό τους υπόβαθρο, συνολικά έχουν προπονητική εμπειρία στην καλαθοσφαίριση από 1-45 έτη (*M* = 22,44, *Τ.Α.* = 11,06), ενασχόληση με την επαγγελματική καλαθοσφαίριση από 1 -28 έτη (*M* = 13, *Τ.Α.* = 7,95) και ήταν προπονητές στην ίδια ομάδα από 1-15 έτη (*M* = 2,56, *Τ.Α.* = 3,61).

Αξιολόγηση ηγετικών συμπεριφορών προπονητών

Σε ότι αφορά τις ηγετικές συμπεριφορές που υιοθετούν οι προπονητές, συχνότερα χαρακτηρίζονται ως συναλλακτικοί ηγέτες (*M* = 3,25, *Τ.Α.* = ,55) από ότι μετασχηματιστικοί ηγέτες (*M* = 3,11, *Τ.Α.* = ,42), και σε πολύ μικρό βαθμό οι ηγετικές τους συμπεριφορές τους χαρακτηρίζονται ως παθητικές (*M* = ,48, *Τ.Α.* = ,28). Χαρακτηριστικές συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας είναι η διοίκηση εξαρτώμενης ανταμοιβής (*M* = 3,28, *Τ.Α.* = ,71) και σε μικρότερο βαθμό η διοίκηση που εστιάζει στις εξαιρέσεις (*M* = 3,22, *Τ.Α.* = ,58). Αντίστοιχα, από χαρακτηριστικές συμπεριφορές

μετασχηματιστικής ηγεσίας που συχνότερα υιοθετούν φαίνεται να είναι η εμπνευστική παρακίνηση (*M* = 3,31, *T.A.* = ,57), οι ιδεατές συμπεριφορές (*M* =3,28, *T.A.* = ,68) καθώς και τα ιδεατά χαρακτηριστικά (*M* = 3,22, *T.A.* = ,73). Στο Γράφημα 2 παρουσιάζονται οι συχνότητες μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών από τους προπονητές.



Γράφημα 2. Συχνότητα μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών προπονητών

Επίσης, από τη μεριά τους κρίνουν ότι, σε πολύ μικρό βαθμό ασκούν παθητική - αδιάφορη ηγεσία με το να αναλαμβάνουν δράση μόνο όταν τα προβλήματα χρονίσουν (*M* = 1,13, *T.A.* = 1,09) και καθυστερούν να απαντήσουν σε επείγοντα ερωτήματα (*M* = ,31, *T.A.* = ,48).

Εν συνεχεία θεωρήθηκε απαραίτητο να γίνει σύγκριση της αυτοαξιολόγησης των προπονητών με την ετεροαξιολόγησή τους από τους ίδιους τους παίκτες των ομάδων σε επίπεδο αντιλαμβανόμενων ηγετικών ικανοτήτων. Δεδομένου ότι η χρησιμοποιούμενη κλίμακα (MLQ) προσφέρει την δυνατότητα σύγκρισης με νόρμες συχνοτήτων ανα παράγοντα, πραγματοποιήθηκε σύγκριση σε δυο επίπεδα: α) διαφορές στις αντιλήψεις των ίδιων των προπονητών (αυτό-αξιολόγηση) και των παικτών τους (έτερο-αξιολόγηση) αλλά και την διαφορά της αυτό-αξιολόγησης με τις ιδανικές νόρμες της κλίμακας. Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί γίνεται ανάλυση των διαφορών των ηγετικών συμπεριφορών ανάμεσα σε αυτό-αξιολόγηση, έτερο-αξιολόγηση και ιδανικό σκορ.

Πίνακας 2. Αντιλήψεις ηγετικών συμπεριφορών προπονητών, παικτών και ιδανικό σκορ						
Ηγετικές συμπεριφορές	**Προπονητές**	**Παίκτες**	**Διαφορά**	**Ιδανικό σκορ**	**T-test**	***P***
	M	*M*	*DF*			
Ιδεατά χαρακτηριστικά	3,22	2,80	0,42		-1,71	,089
Ιδεατές συμπεριφορές	3,28	2,98	0,3	>3.0	-1,42	,156
Εμπνευστική παρακίνηση	3,31	3,10	0,21	>3.0	-1,03	,307
Διανοητική διέγερση	2,56	2,49	0,07	>3.0	-,312	,756
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	3,16	2,71	0,45	>3.0	-1,75	,083
Μετασχηματιστική Ηγεσία	**3,11**	**2,82**	**0,29**	**>3.0 -<3.75**	**-2,39**	**,024***
Εξαρτώμενη ανταμοιβή	3,28	2,82	**0,46**	>2.0	-2,19	**,030***
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση-Ενεργή	3,22	2,71	**0,51**	<1.5	-2,20	**,029***
Συναλλακτική Ηγεσία	**3,25**	**3,76**	**-0,51**	**2-3**	**-2,52**	**,013***
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση-Παθητική	**1,13**	**1,84**	**-0,71**		**2,22**	**,028***
Παθητική-Αδιάφορη	**,27**	**,87**	**-0,6**		**5,15**	**,000****
Παθητική Ηγεσία	**,48**	**1,11**	**-0,63**		**6,39**	**,000****

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

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2, οι ίδιοι οι προπονητές διαφοροποιούνται σε σχέση με το πώς αντιλαμβάνονται την συχνότητα των συμπεριφορών τους σε σχέση με την αξιολόγηση τους από τους παίκτες της ομάδας τους. Η ανάλυση T-test έδειξε ότι οι προπονητές (M = 3,11, TA = ,42) αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι παίκτες τους (M = 2,82, TA = ,073) ότι υιοθετούν μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές $t(172)$= 2,39, p = ,024. Στις επιμέρους υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, παρόλο που διέφεραν οι αντιλήψεις προπονητών και παικτών. Αντίστοιχα ως προς την αυτοαξιολόγηση των προπονητών και την σύγκρισή της με τα ιδανικά σκορ οι απαντήσεις των ίδιων είναι μέσα στα ιδανικά πλαίσια που προτείνονται από την βιβλιογραφία, με εξαίρεση την διανοητική διέγερση. Ωστόσο, σε επίπεδο ετεροαξιολόγησης από τους παίκτες, οι προπονητές δείχνουν να είναι σε τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις χαμηλότερα από το ιδανικό, με την μεγαλύτερη διαφορά να έχουν οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τη διανοητική διέγερση και την παροχή εξατομικευμένου ενδιαφέροντος προς τους αθλητές της ομάδας.

Εξίσου σημαντικές στατιστικά διαφοροποιήσεις εντοπίστηκαν και αναφορικά με την αντιλαμβανόμενη συναλλακτική ηγεσία των προπονητών, με τις διαφορές αυτές να είναι μεγαλύτερες από ότι στην μετασχηματιστική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα οι

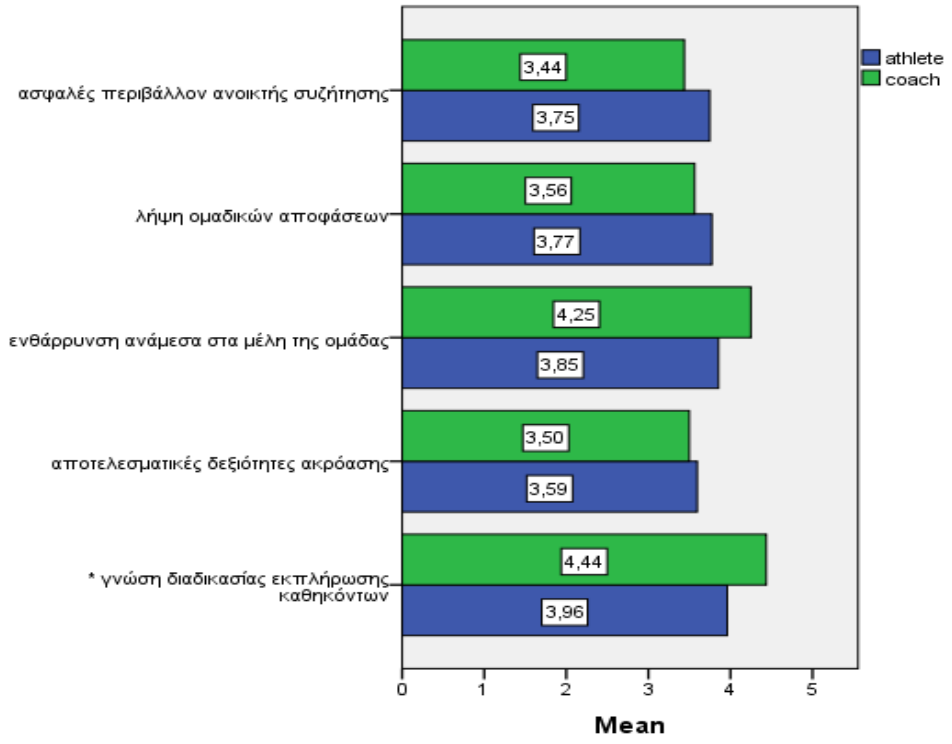
προπονητές εκλαμβάνουν ότι λιγότερα συχνά οι ίδιοι (*M* = 3,25, *TA* = ,56) από ότι κρίνουν οι παίκτες τους (*M* = 3,76, *TA* = ,75) χρησιμοποιούν συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας *t*(172)= 2,52, *p* = ,013. Ωστόσο, οι παίκτες κατανοούν σε χαμηλότερο βαθμό από τους προπονητές συμπεριφορές εξαρτώμενης ανταμοιβής *t*(172)= 2,19, *p* = ,030 και διοίκησης κατ' εξαίρεση - ενεργή *t*(172)= 2,20, *p* = ,029. Εξίσου σημαντικό στο σημείο αυτό είναι το γεγονός ότι η συχνότητα συμπεριφορών συναλλακτικής ηγεσίας είναι υψηλότερη από ότι το ιδανικό σκορ και αυτό είναι αντιληπτό και από τους προπονητές αλλά και από τους παίκτες.

Τέλος, ως προς την παθητική ηγεσία, οι παίκτες (*M* = 1,11, *TA* = ,86) δείχνουν να αντιλαμβάνονται ότι οι προπονητές ασκούν σε υψηλότερο βαθμό *t*(172)= 6,35, *p* = ,000 συμπεριφορές παθητικής ηγεσίας από ότι κρίνουν οι ίδιοι οι προπονητές (*M* = ,48, *TA* = ,28). Σημαντικές διαφορές σημειώθηκαν εξίσου και στις δυο επιμέρους υποκλίμακες της παθητικής ηγεσίας, στην διοίκηση κατ' εξαίρεση - παθητική *t*(172)= 2,22, *p* = ,028 και στην αδιάφορη ηγεσία *t*(172)= 5,15, *p* = ,000.

Αξιολόγηση ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας ομάδας

Σε ότι αφορά το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία στις επαγγελματικές ομάδες καλαθοσφαίρισης, οι προπονητές (*M* = 3,84, *TA* = ,64) και οι παίκτες (*M* = 3,79, *TA* = ,79) αντιλαμβάνονται από κοινού χωρίς στατιστικά σημαντικές διαφορές πως υπάρχει ένα σχετικά υψηλό επίπεδο συνεργασίας ομάδας. Αναλυτικότερα, ως προς τις διαστάσεις της συνεργασίας ομάδας οι αξιολογούμενες αθλητικές ομάδες έδειξαν να υπερέχουν σε ότι αφορούσε τη γνώση της γενικής διαδικασίας που απαιτείται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους (*M* = 4,01, *TA* = ,88) αλλά και στην ενθάρρυνση των παικτών μεταξύ τους προκειμένου να βελτιώσουν την αγωνιστική επίδοση της ομάδας (*M* = 3,89, *TA* = ,99). Ενώ αντιλαμβάνονται ότι, σε χαμηλότερο βαθμό η ομάδα τους διακρίνεται για τις αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης (*M* = 3,59, *TA* = ,97) αλλά και την ύπαρξη ασφαλούς περιβάλλοντος για ανοικτή συζήτηση (*M* = 3,72, *TA* = 1,06).

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μόνο σε μια διάσταση σχετικά με το αν η γνώση της γενικής διαδικασίας είναι απαραίτητη προκειμένου να εκπληρωθούν τα καθήκοντα τους *t*(172)= 2,07, *p* = ,040, όπου οι προπονητές ανέφεραν πιο συχνά ότι υπήρχε στην ομάδα (*M* = 4,44, *TA* = ,73) από ότι οι ίδιοι οι παίκτες (*M* = 3,96, *TA* = ,89). Η συγκριτική αξιολόγηση του ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας παρουσιάζεται αναλυτικά στο Γράφημα 3 που ακολουθεί.



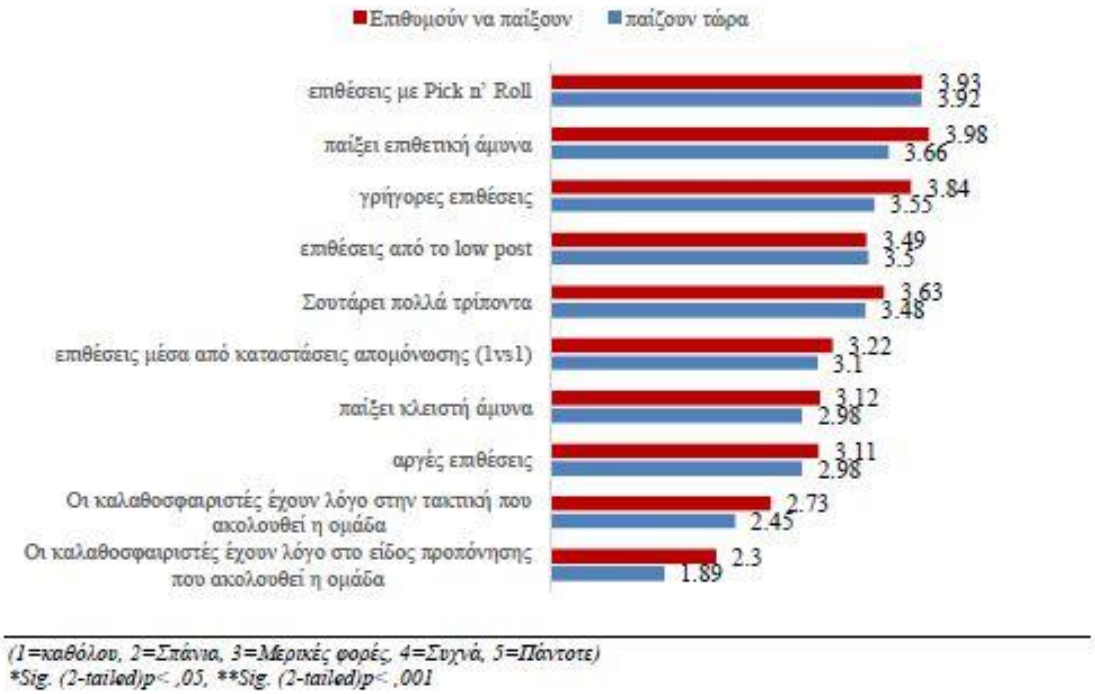
(1=καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντοτε)
**Sig. (2-tailed)p< ,05, **Sig. (2-tailed)p< ,001*

Γράφημα 3. Συγκριτική αξιολόγηση ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας

Αξιολόγηση τακτικής ομάδας

Σε ότι αφορά την αγωνιστική τακτική των ομάδων καλαθοσφαίρισης, πιο συχνά φαίνεται να εφαρμόζουν τις επιθέσεις με Pick n' Roll (*M* = 3,92, *TA* = ,82), την επιθετική άμυνα (*M* = 3,66, *TA* =1,06) και τις γρήγορες επιθέσεις (*M* = 3,55, *TA* = ,91). Με μικρότερη συχνότητα, δείχνουν να εφαρμόζουν τις αργές επιθέσεις (*M* = 2,98, *TA* =,96), την κλειστή άμυνα (*M* = 2,98, *TA* = ,96) και τις επιθέσεις μέσα από καταστάσεις απομόνωσης (1vs1) (*M* = 3,1, *TA* = ,98). Για να ελεγχθεί η υπόθεση πως η αγωνιστική τακτική που ακολουθείται δεν θα είναι διαφορετική από την επιθυμητή, διενεργήθηκε ανάλυση για εξαρτημένα δείγματα Paired T-test. Παρουσιάστηκαν αρκετές διαφοροποιήσεις στο γενικότερο άθροισμα των μεταβλητών και πιο συγκεκριμένα σε τέσσερις τακτικές: τις γρήγορες επιθέσεις *t*(173)= 4,07, *p* = ,000, σουτάρει πολλά τρίποντα *t*(173)= 2,10, *p* = ,037, προσπαθεί να παίξει επιθετική άμυνα *t*(173)= 4,41, *p* = ,000, επιλέγει να παίξει κλειστή άμυνα *t*(173)= 2,07, *p* = ,040. Επίσης, στατιστικά σημαντικά διέφεραν μεταξύ τους, τόσο ο λόγος των παικτών στην προπόνηση *t*(173)= 6,11, *p* = ,000, όσο και στην αγωνιστική τακτική της ομάδας *t*(173)= 4,20, *p* = ,000. Στο

ακόλουθο Γράφημα 4 παρουσιάζεται η συχνότητα των αγωνιστικών τακτικών όπως αυτές ήδη εφαρμόζονται σε σχέση με το πώς θα επιθυμούσαν να εφαρμόζονται.



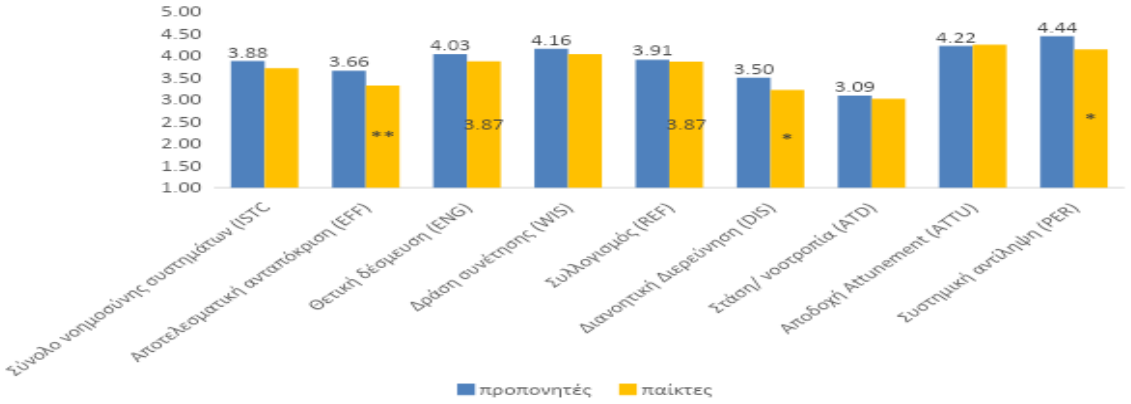
Γράφημα 4. Συχνότητα αγωνιστικών τακτικών ομάδων και διαφορές ως προς την επιθυμητή συχνότητα

Αξιολόγηση αντιλαμβανόμενης νοημοσύνης συστημάτων

Οι ομάδες που συμμετείχαν στην έρευνα έδειξαν ότι αρκετά συχνά υιοθετούν τις συμπεριφορές που περικλείονται στην νοημοσύνη συστημάτων (*M* = 3,73, *TA* =,34). Εξετάζοντας τις επιμέρους διαστάσεις της, οι ομάδες υιοθετούν συχνότερα συμπεριφορές αποδοχής των άλλων (*M* = 4,24, *TA* = ,62), συστηματικής αντίληψης (*M* = 4,17, *TA* =,57) και δράσης συνέτισης (*M* = 4,04, *TA* = ,58). Αντίθετα, με χαμηλότερη συχνότητα οι ομάδες δείχνουν να υιοθετούν συμπεριφορές σχετικά με την διαχείριση των στάσεων και νοοτροπιών (*M* = 3,03, *TA* =,56), την διανοητική διερεύνηση (*M* = 3,25, *TA* = ,46) καθώς και συμπεριφορές αποτελεσματικής ανταπόκρισης σε αναδυόμενες δυσκολίες (*M* = 3,35, *TA* = ,50).

Διερευνώντας τις τυχόν διαφορές ανάμεσα σε προπονητές και παίκτες, παρατηρείται ότι οι προπονητές σκέφτονται και δρουν σε μεγαλύτερο βαθμό στα πλαίσια της συστημικής νοημοσύνης από ότι οι παίκτες. Πιο συγκεκριμένα, οι προπονητές διέφεραν στατιστικά σημαντικά σε τρεις διαστάσεις. Στην συστημική αντίληψη *t*(172)= 2,02, *p* = ,045, όπου οι προπονητές αντιλαμβάνονται ότι υιοθετείται συχνότερα (*M* =

4,44, *TA* = ,44) από ότι οι ίδιοι οι παίκτες (*M* = 414, *TA* = ,57), στην διάσταση της διανοητικής διερεύνησης, *t*(172)= 2,31, *p* = ,022, με τους προπονητές να αντιλαμβάνονται και να εφαρμόζουν συχνότερα (*M* = 3,50, *TA* = ,52) συγκρινόμενοι με τους αθλητές (*M* = 3,22, *TA* = ,45) και τέλος, στην αποτελεσματική ανταπόκριση *t*(172)= 2,61, *p* = ,010, με τους προπονητές να υιοθετούν πιο συχνά συμπεριφορές όπως κατάλληλης προετοιμασίας και δράσης (*M* = 3,65, *TA* = ,22) συγκρινόμενοι με τους αθλητές (*M* = 3,31, *TA* = ,51). Η συγκριτική αξιολόγηση της αντιλαμβανόμενης νοημοσύνης συστημάτων ανάμεσα σε προπονητές και παίκτες παρουσιάζεται αναλυτικά στο Γράφημα 5.



(1=καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντοτε)

Γράφημα 5. Συγκριτική αξιολόγηση αντιλαμβανόμενης νοημοσύνης συστημάτων

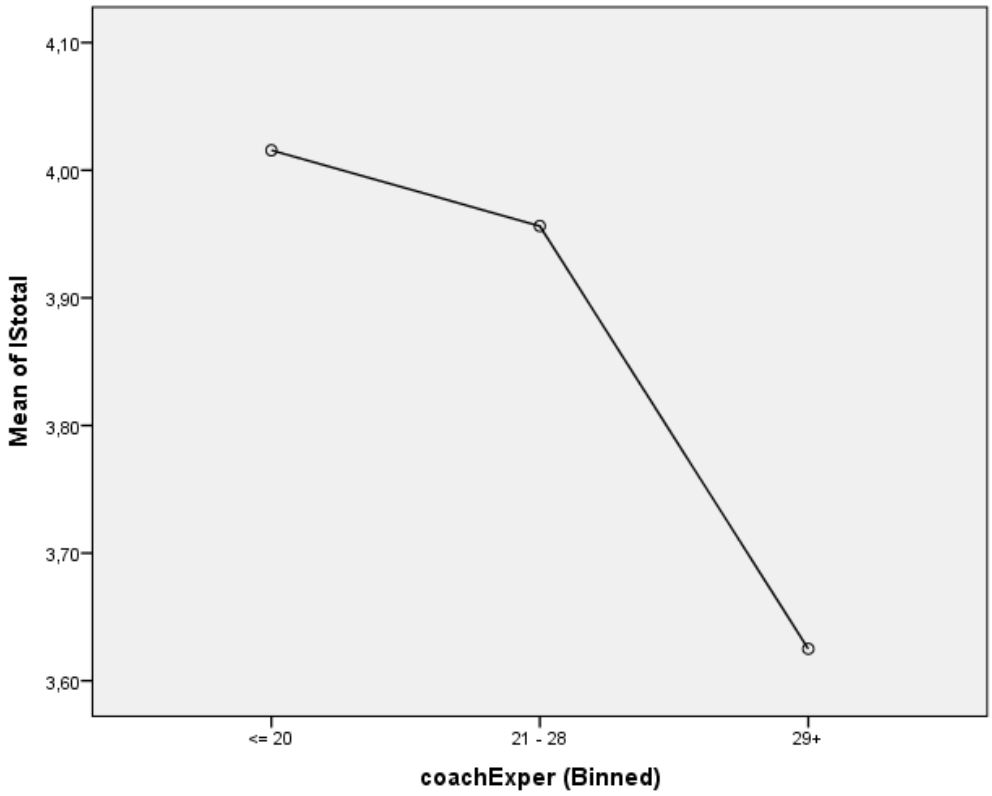
Έλεγχος διαφοροποίησης αντιλήψεων βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών

Για να ελεγχθεί η υπόθεση που υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, έγιναν ξεχωριστές αναλύσεις σχετικά τα επιμέρους δημογραφικά χαρακτηριστικά. Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων φάνηκε ότι μόνο η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση και η προπονητική εμπειρία διαφοροποιούν την αντιλαμβανόμενη νοημοσύνη συστημάτων, και αντίστοιχα, η οικογενειακή κατάσταση τις αντιλαμβανόμενες ηγετικές ικανότητες.

Αναλυτικότερα, η ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα έδειξε ότι οι Έλληνες παίκτες υιοθετούν συχνότερα στάσεις όπως η εκδήλωση παραπόνων, η απογοήτευση ή η αισιοδοξία για το μέλλον (*M* = 3,10, *TA* = ,54) σε σύγκριση με τους ξένους παίκτες (*M* = 2,91, *TA* = ,59) *t*(172)= 2,63, *p* = ,032. Επίσης, διέφεραν στατιστικά σημαντικά οι παντρεμένοι και ανύπαντροι παίκτες στο σύνολο της αντιλαμβανόμενης νοημοσύνης συστημάτων αλλά και σε τέσσερις επιμέρους υποκλίμακες της. Οι παντρεμένοι

αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό (*M* = 3,85, *TA* = ,27) την συστημική σκέψη στο σύνολο των διαστάσεων της σε σχέση με τους ανύπαντρους (*M* = 3,67, *TA* = ,36), *t*(172)= 3,55, *p* = ,001. Πιο συγκεκριμένα, διέφεραν στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο συστημικής αντίληψης *t*(172)= 2,56, *p* = ,011, στη δράση συνέτισης *t*(172)= 2,69, *p* = ,008, στη θετική δέσμευση *t*(172)= 2,79, *p* = ,006 και στην αποτελεσματική ανταπόκριση *t*(172)= 3,10, *p* = ,002. Επίσης, διέφερε στατιστικά σημαντικά η συχνότητα υιοθέτησης συμπεριφορών τόσο μετασχηματιστικής ηγεσίας *t*(172)= 2,46, *p* = ,015, όσο και συναλλακτικής ηγεσίας *t*(172)= 2,85, *p* = ,005, όπου και στις δυο περιπτώσεις οι παντρεμένοι παίκτες υιοθετούν ηγετικές συμπεριφορές συχνότερα από ότι οι ανύπαντροι.

Τέλος, τα αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης ANOVA έδειξαν ότι η συνολική προπονητική εμπειρία επηρεάζει μόνο την αντιλαμβανόμενη συστημική νοημοσύνη στο σύνολο της *F*(2,171) = 6,43, *p* = ,011. Η χρησιμοποίηση post hoc αναλύσεων με την μέθοδο Tukey's HSD έδειξε ότι οι προπονητές που είχαν έως 20 έτη προπονητικής εμπειρίας, διέφεραν στατιστικά σημαντικά (*p* = 0,12) μόνο με εκείνους που είχαν πάνω από 29 έτη. Στο ακόλουθο Γράφημα 6 παρουσιάζεται η συχνότητα υιοθέτησης συμπεριφορών νοημοσύνης συστημάτων ως προς την προπονητική εμπειρία.



Γράφημα 6. Συχνότητα υιοθέτησης συμπεριφορών νοημοσύνης συστημάτων ως προς την προπονητική εμπειρία.

Συσχέτιση μεταξύ ηγετικών συμπεριφορών, ομαδικού πνεύματος, νοημοσύνης συστημάτων και αγωνιστικής τακτικής

Για να ελεγχθεί η υπόθεση ότι το είδος των ηγετικών συμπεριφορών του προπονητή δεν έχει συσχέτιση με την αγωνιστική τακτική παιχνιδιού της ομάδας έγιναν αναλύσεις συσχέτισης Pearson. Όπως φάνηκε μέσα από τα αποτελέσματα της ανάλυσης οι μετασχηματιστικές $r(174) = ,28$, $p <,000$ και οι συναλλακτικές $r(174) = ,27$, $p <,000$ ηγετικές συμπεριφορές αλληλεπιδρούν θετικά στην αγωνιστική τακτική που ακολουθεί η ομάδα. Εξίσου λοιπόν και τα δυο είδη των ηγετικών συμπεριφορών δείχνουν να επηρεάζουν το επίπεδο της αγωνιστικής τακτικής που ακολουθούν οι ομάδες καλαθοσφαίρισης. Ακολούθως, βρέθηκε σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό ομαδικής συνεργασίας $r(174) = ,22$, $p <,004$ αλλά και τις συμπεριφορές συστημικής νοημοσύνης και μάλιστα πιο ισχυρής $r(174) = ,28$, $p <,000$ με την αγωνιστική τακτική της ομάδας. Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης

Correlations

		Tactic	IStotal	TEAMTOATL	Transformtotal	Transatotal	Passive total
Tactic	Pearson Correlation	1	,284**	,217**	,279**	,267**	,056
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,000	,000	,465
	N	174	174	174	174	174	174
IStotal	Pearson Correlation	,284**	1	,462**	,442**	,480**	-,174*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,022
	N	174	174	174	174	174	174
TEAMTOATL	Pearson Correlation	,217**	,462**	1	,262**	,354**	-,165*
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,000	,000	,029
	N	174	174	174	174	174	174
Transformtotal	Pearson Correlation	,279**	,442**	,262**	1	,753**	-,319**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174
Transatotal	Pearson Correlation	,267**	,480**	,354**	,753**	1	-,330**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	174	174	174	174	174	174
Passivetotal	Pearson Correlation	,056	-,174*	-,165*	-,319**	-,330**	1
	Sig. (2-tailed)	,465	,022	,029	,000	,000	
	N	174	174	174	174	174	174

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Το μπάσκετ ή αλλιώς καλαθοσφαίριση, αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα και προσφιλή αγωνίσματα σε όλο τον κόσμο. Εκτός από τα μεγάλα οφέλη που επιφέρει στην υγεία όσων το ασκούν, προσφέρει σίγουρα υψηλά κέρδη στις χώρες στις οποίες έχει εξαπλωθεί και οι οποίες έχουν αναπτύξει τον επαγγελματικό αθλητισμό. Τέτοιες χώρες είναι οι ΗΠΑ, που έχουν και το πιο αγαπητό και δημοφιλέστερο πρωτάθλημα μπάσκετ στον κόσμο, το λεγόμενο NBA, η Ισπανία, η Ιταλία, η Κίνα και πολλές άλλες ακόμα ανάμεσά τους και η Ελλάδα.

Οι παίκτες αποτελούν τον κύριο κορμό μιας ομάδας, όμως η επιρροή του προπονητή σίγουρα αποτελεί κυρίαρχη θέση στο παιχνίδι, καθώς είναι ο ιθύνων νους και πάνω στις αποφάσεις του στηρίζεται όλη η λειτουργία της. Ένας καλός προπονητής ξέρει όλους τους παίκτες που έχει στη διάθεσή του, αντιλαμβάνεται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους επάνω στο παιχνίδι και οφείλει να γνωρίζει τις πτυχές του χαρακτήρα τους, γιατί έτσι θα μπορέσει να εστιάσει στην κατανόηση όλης της προσωπικότητάς τους.

Η προπονητική είναι μια επιστήμη πολυπαραγοντική. Γι' αυτό το λόγο, η προπονητική αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία, που κάνει το ρόλο του προπονητή σημείο αναφοράς για την επιτυχία και την αποτυχία μιας ομάδας. Ο προπονητής δρέπει τις δάφνες μετά τις νίκες ή επωμίζεται τις ήττες. Ο ικανός προπονητής επιλέγει την κατάλληλη στρατηγική σε κάθε αγώνα, παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις και πρέπει να διαχειρίζεται σωστά τη συμμετοχή και την αξία των παικτών του, χρησιμοποιώντας κάθε φορά τις απαραίτητες οδηγίες ή κάνοντας τις ανάλογες κινήσεις.

Οι αθλητές είναι πάνω από όλα άνθρωποι με συναισθήματα, τα οποία ο κάθε προπονητής καλείται να αναγνωρίσει και να είναι ικανός να τα διαχειριστεί σωστά. Οι αθλητές, εκτός από τα δικά τους αισθήματα, εξίσου καλούνται να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται και τα αισθήματα των αντιπάλων, των συναθλητών τους, αλλά και του προπονητή τους. Το πόσο διαφορετικά το άτομο διακρίνει, αντιλαμβάνεται αλλά και χειρίζεται τα συναισθήματα του ίδιου και των άλλων εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και της νοημοσύνης συστημάτων, με ερευνητικά αποτελέσματα να ενισχύουν την αποδοχή της θετικής επίδρασης τους στην αθλητική και συναισθηματική απόδοση των παικτών.

Μεγάλο ρόλο στον αθλητισμό παίζουν φυσικά οι ηγετικές ικανότητες και συμπεριφορές όπως και η ομαδικότητα. Κάθε ομάδα πρέπει να έχει συνοχή, να διακατέχεται από ομαδικό πνεύμα και να δημιουργεί ένα περιβάλλον ομαλής συνύπαρξης και αρμονικής συνεργασίας, με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων που έχουν θέσει καθώς επίσης και την καλύτερη αγωνιστική πορεία της ομάδας τους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ο προπονητής ενέχει καθοριστικό ρόλο, είναι αυτός ο οποίος διαθέτει τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες συντονισμού και αποτελεσματικής οργάνωσης ολόκληρης της ομάδας. Συνήθως ο ηγέτης είναι ο προπονητής, όμως αυτό δεν αποκλείει πολλοί παίκτες να ενέχουν ηγετικό ρόλο σε μια ομάδα.

Σκοπός λοιπόν της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να εξετάσει το βαθμό που επηρεάζουν παράγοντες της οργανωσιακής απόδοσης των ομάδων όπως το ομαδικό πνεύμα, η νοημοσύνη συστημάτων αλλά και οι ηγετικές συμπεριφορές στην αγωνιστική τακτική των αθλητικών ομάδων. Τα αποτελέσματά της αφορούν το άθλημα της καλαθοσφαίρισης σε υψηλό επαγγελματικό επίπεδο (Α1 κατηγορία) επομένως μπορούν ίσως να χρησιμοποιηθούν σε ομαδικά αθλήματα, όμως δεν σημαίνει ότι είναι τα ίδιο εφαρμόσιμα στα ατομικά ή αντίστοιχα σε ερασιτεχνικού επιπέδου αθλητικές ομάδες/συλλόγους.

Σε ότι αφορά την πρώτη ερευνητική υπόθεση, σχετικά δηλαδή με τις αντιλαμβανόμενες ηγετικές ικανότητες, τα αποτελέσματα της εργασίας υποστηρίζουν ότι οι προπονητές καλαθοσφαίρισης υιοθετούν εξίσου συχνά και τα δυο είδη ηγετικών συμπεριφορών. Από την μια πλευρά λοιπόν, κυρίως χρησιμοποιούν συναλλακτικές συμπεριφορές όπως αυτή της εξαρτημένης ανταμοιβής και της εστίασης σε τυχόν λάθη και παρατυπίες. Από την άλλη πλευρά, στα πλαίσια των μετασχηματιστικών τους συμπεριφορών μιλούν με αισιοδοξία για το μέλλον της ομάδας τους, πιστεύουν ότι θα επιτύχουν τους στόχους τους και παράλληλα ασκούν επιρροή μέσω συμπεριφορών που τονίζουν την συλλογική κουλτούρα αλλά και τις ηθικές συνέπειες των πράξεων του. Οι συμπεριφορές αυτές του προπονητή επαληθεύονται ερευνητικά από πλήθος σχετικών μελετών σχετικά με τον ρόλο του προπονητή στην συλλογική επίτευξη των στόχων (Holstein, 2010; Riemer, 2007; Ζέρβας, 2002).

Ωστόσο, η υιοθέτηση συμπεριφορών συναλλακτικής ηγεσίας από τους προπονητές εμφανίζεται σε υψηλότερη συχνότητα από τα ιδανικά. Δεδομένου ότι υπάρχουν ερευνητικά πορίσματα που ενισχύουν την άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι περισσότερο επιθυμητή από τους αθλητές (Dumdum, et al., 2013; Kuoppala

et al., 2008) αναφέροντας χαρακτηριστικά εκείνα που θα πρέπει να έχουν οι ιδανικοί προπονητές, όπως η εξατομικευμένη προσέγγιση και η παρακίνηση τους, στην περίπτωση αυτή οι αθλητές εκλαμβάνουν ότι έχουν αυξημένα κίνητρα βελτίωσης των επιδόσεων και δεξιοτήτων τους (Crust & Azadi, 2009). Έχοντας ως δεδομένο την χαμηλότερη αξιολόγηση των προπονητών από τους παίκτες, αναφορικά με τον βαθμό που υιοθετούν συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας, πιθανόν να μπορεί να ερμηνευτεί και η αντίστοιχη δυσαρέσκεια που αντιλαμβάνονται στα αποτελέσματα της προπονητικής τους ηγεσίας. Η διανοητική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον είναι αναγκαία σημεία αναφοράς για τη διαχείριση και βελτίωση των ηγετικών συμπεριφορών του συγκεκριμένου μοντέλου, με σκοπό την ιδανικότερη καθοδήγηση του συνόλου για αποδοτική συνεργασία προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Corrigan, et al., 2002).

Αναφορικά με το επόμενο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά το ομαδικό πνεύμα, βλέπουμε ότι οι προπονητές και οι παίκτες αντιλαμβάνονται από κοινού χωρίς στατιστικά σημαντικές διαφορές, ότι ο βαθμός ομαδικής συνεργασίας τους είναι υψηλός. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά εκείνα που διακρίνονταν ήταν η γνώση της γενικής διαδικασίας από όλους τους συμπαίκτες της ομάδας, μια απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτύχουν τα καθήκοντα τους και παράλληλα βασικός παράγοντας ενθάρρυνσης βελτίωσης της αγωνιστικής επίδοσης της ομάδας τους. Άλλωστε όπως και πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν το επίπεδο συνεργασίας των μελών μιας αθλητικής ομάδας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση τους (Chelladurai et al., 1993), αλλά και την αποτελεσματική απόδοση των ομάδων (Carron, et. al, 1998; Carron, Bray & Eys, 2002; Eys & Kim, 2017). Το ομαδικό πνεύμα λοιπόν είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για μια αθλητική ομάδα, γιατί υποδηλώνει την ύπαρξη συνοχής των μελών της μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Ερμηνεύοντας ωστόσο τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας όπου οι απόψεις τόσο των προπονητών όσο και των παικτών ταυτίζονται, μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντικό το γεγονός ότι από κοινού αντιλαμβάνονται την ύπαρξη ενός υψηλού επιπέδου συνεργασίας.

Όσον αφορά στη διαχείριση των συναισθημάτων τους σε περιβάλλον ομάδας, οι συμμετέχουσες αθλητικές ομάδες διακρίνονται για το υψηλό επίπεδο νοημοσύνης συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα με μεγαλύτερη συχνότητα οι ομάδες τείνουν να ενστερνίζονται πιο συχνά συμπεριφορές αποδοχής, όπως εκδήλωση ενδιαφέροντος για τους γύρω τους, φιλική προσέγγιση, προσιτότητα και προσεκτικό άκουσμα, ενώ

παράλληλα διαθέτουν στοιχεία συστηματικής αντίληψης, όντας ικανοί να αντιληφθούν γρήγορα τι συμβαίνει, τι είναι σημαντικό αλλά και να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια κατάσταση. Ενώ αντίστοιχα, δείχνουν να υστερούν σε συγκεκριμένους τομείς όπως οι στάσεις/νοοτροπίες και η αποτελεσματική ανταπόκριση σε δύσκολες καταστάσεις, γεγονός που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι ομάδες και να εστιάσουν την προσοχή τους σε μελλοντική βελτίωση τους.

Στην ερευνητική υπόθεση που αφορά τις πιθανές διαφοροποιήσεις στις αντιλαμβανόμενες ικανότητες νοημοσύνης συστημάτων διαπιστώνεται ότι οι προπονητές σκέφτονται και δρουν σε μεγαλύτερο βαθμό στα πλαίσια της συστημικής νοημοσύνης από ότι οι παίκτες. Οι προπονητές συνειδητοποιούν την ανάγκη για υλοποίηση μιας αυξημένης προσπάθειας για την κατανόηση, τη διερεύνηση, την επίδραση και την ικανότητα ανταπόκρισης των συναισθημάτων, στοιχεία τα οποία συμβάλλουν σε στάσεις που οδηγούν σε κατάλληλες προετοιμασίες και δράσεις. Το παραπάνω συμπέρασμα που προκύπτει, δείχνει να έχει πρακτική βάση, με δεδομένο ότι οι προπονητές φαίνεται να παίρνουν αποφάσεις πιο πολύ με γνώμονα τη συναισθηματική νοημοσύνη κατά τη διάρκεια του αγώνα από τους παίκτες, οι οποίοι είναι πιθανόν να μην διαθέτουν στον ίδιο βαθμό στοιχεία αυτοελέγχου και επίδειξης ψυχραιμίας. Ο προπονητής έχει το ρόλο του συντονιστή και παίζει καταλυτικό ρόλο στις αποφάσεις της τακτικής μιας ομάδας. Η διάσταση αυτή της διαχείρισης των συναισθημάτων από την πλευρά των προπονητών έχει άλλωστε επαληθευτεί και ερευνητικά από τους Kenow και Williams (1999) αλλά και Crombie και συν. (2009) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι συμβάλει θετικά στην καλύτερη απόδοση των αθλητών.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα με γνώμονα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, βλέπουμε ότι η μοναδική διαφοροποίηση με την αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα εντοπίζεται στην υιοθέτηση ηγετικών συμπεριφορών είτε μετασχηματιστικού είτε συναλλακτικού χαρακτήρα από τους παντρεμένους. Η ανάληψη ευθυνών και αποφάσεων σε οικογενειακό περιβάλλον και η ανάγκη επικοινωνίας και συμμετοχικής λήψης αυτών σε προσωπικό επίπεδο, μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη δόμηση ενός αθλητικού συνόλου και τελικά στην αποδοτικότερη λειτουργία και επίτευξη των στόχων της ομάδας. Σε επίπεδο νοημοσύνης συστημάτων, επίσης βρέθηκε ότι αθλητές που είναι παντρεμένοι, εμπνέουν περισσότερη ηρεμία, διαθέτουν περισσότερη ψυχραιμία και είναι περισσότερο δεκτικοί στις προτάσεις, στην επιβολή ή ακόμη και στην συμμόρφωση υποδείξεων από τον προπονητή. Αντίστοιχα, οι

Έλληνες παίκτες, σε σχέση με τους διεθνείς, φαίνεται να φανερώνουν με πιο έντονο τρόπο την εκδήλωση των συναισθημάτων τους, όπως αυτά της αισιοδοξίας, της απογοήτευσης ή του θυμού.

Τέλος, σε ότι αφορά τα ευρήματα σχετικά με την αγωνιστική τακτική που ακολουθούν οι ομάδες, από τα αποτελέσματα προκύπτει πως στο σύνολό τους επιλέγουν να χρησιμοποιούν με μεγαλύτερη συχνότητα επιθέσεις με Pick n' Roll, να εκτελούν γρήγορες επιθέσεις και να παίζουν επιθετική άμυνα. Τόσο οι μετασχηματιστικές όσο και οι συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές του προπονητή έχουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη ολοκλήρωση αθλητικού περιεχομένου αγωνιστικών ρουτινών. Κάτω από αυτή την λογική, ο τρόπος συμπεριφοράς του προπονητή όπως για παράδειγμα η ικανότητα ενσυναίσθησης φαίνεται να επηρεάζει αποφασιστικά στην εφαρμογή της τακτικής που εφαρμόζει η κάθε ομάδα.

Αντικείμενο περαιτέρω διερεύνησης για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας, πρέπει να αποτελέσει η διαφοροποίηση που παρουσιάστηκε ανάμεσα στην εφαρμογή συγκεκριμένων μεταβλητών της αγωνιστικής τακτικής που ακολουθεί και σε αυτήν που θέλουν να παίζει, καθώς επίσης και στην άσκηση ελέγχου, επιρροής και λήψης αποφάσεων στον τρόπο και τη διαδικασία προπόνησης και αγωνιστικού πλάνου της ομάδας.

Σημαντικότητα έρευνας

Οι σύγχρονες επαγγελματικές αθλητικές ομάδες και συγκεκριμένα στο χώρο της καλαθοσφαίρισης θεωρούνται και λειτουργούν ως μεγάλες επιχειρήσεις που διαχειρίζονται μεγάλης κλίμακας οικονομικών πόρων, με δραστηριότητα και σε διεθνές επίπεδο. Δεδομένης αυτής της οικονομικής διεύρυνσης της επαγγελματικής καλαθοσφαίρισης κρίνεται καταλυτικής σπουδαιότητας ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που συνδέονται με την πετυχημένη πορεία και βιωσιμότητα των αθλητικών ομάδων. Αναγνωρίζοντας ότι η απόδοση των αθλητικών ομάδων δεν περιορίζεται μόνο στις οικονομικές δυνατότητες που έχουν αλλά και σε μεγάλο βαθμό επηρεάζεται από άλλους παράγοντες οργανωσιακής απόδοσης, η εργασία αυτή είχε ως σκοπό να αναδείξει αυτούς τους παράγοντες. Ανάμεσα λοιπόν στα σημαντικότερα πορίσματα της εργασίας αυτής είναι η ανάδειξη του σημαντικού ρόλου τόσο των ηγετικών συμπεριφορών μετασχηματιστικού είτε συναλλακτικού χαρακτήρα αλλά και του βαθμού συνεργασίας των μελών της ομάδας. Μια άλλη σημαντική διαπίστωση υπήρξε ο καθοριστικός ρόλος της σωστής διαχείρισης των συναισθημάτων στα πλαίσια

ενός συστήματος – της αθλητικής ομάδας, όπου ανέδειξε τα προτερήματα αλλά και τα μειονεκτήματα σε βαθμό υιοθέτησης αλλά και τις σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε προπονητές και αθλητές. Η συγκέντρωση αυτής της πολύτιμης πληροφορίας μπορεί να αξιοποιηθεί από τις διοικήσεις των αθλητικών ομάδων και να επενδύσουν σε προγράμματα ανάπτυξης παικτών και προπονητών που να εστιάζουν στις πτυχές εκείνες που δείχνουν ότι χρίζουν βελτίωση. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων των αθλητών, προπονητών και όλων των συμμετεχόντων στην αθλητική διαδικασία, έχει εξέχουσα θέση στο βαθμό της απόδοσης μιας ομάδας και κατ' επέκταση της αγωνιστικής αξίας και επιτυχίας της.

Η ομαδικότητα με την σειρά της κατέχει μείζονα θέση σε μια ομάδα μπάσκετ, αφού χωρίς συνοχή και ενότητα διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία της. Όσο πιο ενωμένοι είναι οι παίκτες μεταξύ τους, αλλά και στη σχέση τους με τον προπονητή τόσο πιο καλό αποτέλεσμα παράγεται. Ο προπονητής παίζει καθοριστικό ρόλο ως ο βασικός συντονιστής, εμπνευστής αλλά και ρυθμιστής ολόκληρης της ομαδικής προσπάθειας. Επιπλέον, για την επίτευξη των στόχων τους οι αθλητικές ομάδες συστήνεται να εστιάζουν μεταξύ των άλλων στα συναισθήματα των παικτών, αφού αυτά αποτελούν βασικό κομμάτι της συμπεριφοράς τους. Συνειδητοποιώντας την βαρύτητα της συναισθηματικής νοημοσύνης προτείνεται στις αθλητικές ομάδες να θέτουν εξίσου ως προτεραιότητα την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη της στους παίκτες και τους προπονητές.

Πρωτίστως, από την μεριά του προπονητή κρίνεται ιδανικότερη η υιοθέτηση συχνότερα συμπεριφορών μετασχηματιστικής ηγεσίας, που να ενεργεί δηλαδή με τρόπους που να τονώνουν το σεβασμό και την περηφάνια των παικτών του, να εστιάζει στην συλλογική προσπάθεια, να σχηματίζει μια αισιόδοξη εικόνα του μέλλοντος αλλά και να αφιερώνει χρόνο στο να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί τους παίκτες του. Επιπλέον, ένας προπονητής θα πρέπει να βελτιώσει την ικανότητα του να επηρεάζει τις σκέψεις, στάσεις, συμπεριφορές και τα συναισθήματα των παικτών του, παρακινώντας τους σε τέτοιο βαθμό ώστε να φτάσουν στην εκπλήρωση των ομαδικών στόχων αλλά και την δημιουργία των προϋποθέσεων για ένα καλύτερο μελλοντικό αποτέλεσμα. Τέλος, θα πρέπει να εργαστούν περισσότερο στη δημιουργία αλλά και διατήρηση ενός υψηλού βαθμού συνοχής της ομάδας, έτσι ώστε να μην παρατηρείται μεγάλη απόκλιση ανάμεσα σε προπονητές και αθλητές, δεδομένου ότι και οι δυο αυτές πλευρές είναι οι κύριοι συν-διαμορφωτές της συνοχής.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η συναισθηματική νοημοσύνη ευρύτερα και πολύ λιγότερο η νοημοσύνη συστημάτων σαν έννοια δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στο χώρο του αθλητισμού, για αυτό θα ήταν χρήσιμο να αποτελέσει μελλοντικά πεδίο έρευνας ο ρόλος της, αλλά και ο ρόλος των συναισθημάτων γενικότερα σε αθλητικές ομάδες επαγγελματικού αλλά και ερασιτεχνικού επιπέδου. Αφού το συναίσθημα είναι ένας αστάθμητος παράγοντας, αλλά βασικός για την αποτελεσματικότητα στην έκβαση κάθε αθλητικής δραστηριότητας, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για μελλοντικές έρευνες που θα βοηθήσουν στην αναγνώριση και κατανόηση αυτού του κυρίαρχου συστατικού για την επιτυχία της κάθε ομάδας.

Επίσης, θα πρέπει να μελετηθεί εκτενέστερα και σε μεγαλύτερο εύρος δείγματος, η άποψη των προπονητών για την ηγεσία, τις τεχνικές της, και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι προπονητές είναι οι ρυθμιστές της κάθε ομάδας και φυσικά η άποψή τους παίζει καθοριστικό ρόλο. Είναι σημαντικό λοιπόν να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στη γνώμη που έχουν, στη λεπτομερέστερη ανάλυσή τους σε μεγαλύτερο εύρος δείγματος και στη συνέχεια, στην επεξεργασία και εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων.

Τέλος, θα πρέπει να εκτιμηθεί η άποψη των παικτών μέσα από την πραγματοποίηση εξατομικευμένης και εκτενέστερης έρευνας σχετικά με τα εξεταζόμενα ερωτήματα, γιατί βλέπουμε ότι στην παρούσα έρευνα οι απόψεις παικτών και προπονητών δεν συγκλίνουν πάντα, αλλά υπάρχουν διαφωνίες και αποκλίσεις. Ειδικότερα οι παίκτες, σε πολλά ερωτήματα διαμορφώνουν μια τελείως διαφορετική θέση και άποψη. Αυτή θα πρέπει να διερευνηθεί σε βάθος και να βγουν πιο ουσιαστικά συμπεράσματα, τα οποία στη συνέχεια θα πρέπει να συγκριθούν με τις απόψεις των προπονητών για μπορέσει να γίνει ασφαλέστερη ερμηνεία και λεπτομερέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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.

Allred S., (1996), Team Reward Systems, Center for the Study of Work Teams, University of North Texas

Anshel, M. H. (2003). Sport psychology: From theory to practice. B. Cummings.

Avery, G. C. (2005). *Understanding the leadership.* Thousand Oaks, CA: Saga Publications Ltd.

Βογιατζόγλου, Χ. Α., & Τζιομάκας, Θ. (2014). Η έννοια, ο ρόλος και η συμπεριφορά του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση.

Barlow, A., & Banks, A. P. (2014). Using emotional intelligence in coaching high-performance athletes: a randomised controlled trial. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 7(2), 132-139.

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

Bebetsos, E. & Theodorakis, N. (2003). Athletes' satisfaction among team handball players in Greece. *Perceptual and Motor Skills, 97,* 1203-1208.

Burkett, B. M., Blom, L. C., Razon, S., & Johnson, J. E. (2014). Formal and informal athlete leaders: The relationship between athlete leadership behaviors and cohesion. The Journal of SPORT, 3(1), 2.

Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), Advances in sport and exercise psychology measurement (pp. 213 – 226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. Journal of sports sciences, 20(2), 119-126.

Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. Journal of Sport and Exercise Psychology, 24(2), 168-188.

Chan, J. T., & Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. International Journal of Sports Science & Coaching, 6(3), 315-328.

Chang A., Duck J., Brodia P. (2006). A multi-dimensional approach to the group cohesion – group performance relationship. Small Group Research, 37, 327-350.

Chaw, M., & Bruce, H. (1999). Leadership and cohesion in sport teams. Journal of Sport Psychology, 10, 102-111.

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

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

Chelladurai, P. & Atnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 56*, 15 – 24.

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

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. Journal of sport psychology, 2(1), 34-45.

Cole, N. (2004). Gender differences in perceived disciplinary fairness. *Gender, Work and Organization, 11*(3), 254-279.

Corrigan, P. W., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health Services Research, 30*(2), 97 – 108.

Cote, J., Brady, M. & Tomas, H. (2000). Assessing the effects of quality, values and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing, 76*, 193-218.

Crombie, D., Lombard, C., & Noakes, T. (2009). Emotional intelligence scores predict team sports performance in a national cricket competition. International Journal of Sports Science & Coaching, 4(2), 209-224.

Crust, L. & Azadi, K. (2009). Leadership preferences of mentally tough athletes. *Personality and Individual Differences, 47*(4), 326-330.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B. & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The road ahead 10th Anniversary Edition*, pp. 39-70. Emerald Group Publishing Limited.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Eys, M. & Kim, J. (2017). Team building and group cohesion in the context in the context of sport and performance psychology. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology.*

Eys, M., Ritchie, S., Little, J., Slade, H., & Oddson, B. (2008). Leadership status congruency and cohesion in outdoor expedition groups. *Journal of Experiential Education, 30*, 78-94.

Fenwick, G. D. & Neal, D. J. (2001). Effect of gender composition on group performance. *Gender, Work and Organization, 8*(2), 206-225.

Fleishman, E. A. (1953). Description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*, 1.

Fleishman, E. A. (1957). The leadership opinion questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement.* Columbus: Bureau of Business Research. Ohio State University.

Gardner, D. E., Shields, D. L. L., Bredemeier, B. J. L., & Bostrom, A. (1996). The relationship between perceived coaching behaviors and team cohesion among baseball and softball players. The Sport Psychologist, 10(4), 367-381.

Geher, G. (Ed.). (2004). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy. Nova Science Pub Incorporated.

Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal, 15*(5), 575-583.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. NY: Bantam Books.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*, 78-90.

Haime, J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching: A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching, 6*(3), 337-340.

Hämäläinen, Raimo P. and Esa Saarinen. 2006. Systems intelligence: A key competence for organizational life. *Reflections: The SoL Journal*, vol. 7, No. 4, pp. 17–28.

Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2007). Systems intelligence: A key competence in human action and organizational life. *Systems intelligence in leadership and everyday life*, 39-50.

Hämäläinen, R. P. (Ed.). (2007). *Systems intelligence in leadership and everyday life*. Systems Analysis Laboratory.

Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2007). Systems intelligent leadership. *Systems intelligence in leadership and everyday life*, 3-38.

Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2007). The way forward with systems intelligence. *Systems intelligence in leadership and everyday life*, 295-306.

Hämäläinen, Raimo P. and Esa Saarinen. 2008. Systems Intelligence - The way forward? A note on Ackoff's "Why few organizations adopt systems thinking", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 25, no. 6, pp. 821–825.

Hardy, J. Eys, M. A. & Carron, A. V. (2005). Exploring the potential disadvantages of high cohesion in sport teams. *Small Group Research, 36*, 166-189.

Hautamäki, T. (2015). Systems Intelligence and Team Performance.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). Life cycle of leadership. *Training and Developmental Journal*, 26 – 34.

Heuzé, J. P., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. Journal of sports sciences, 24(1), 59-68.

Heydarinejad, S. E. D. I. G. H. E., & Adman, O. M. I. D. (2010). Relationship between coaching leadership styles and team cohesion in football teams of the Iranian university league. Studies in physical culture and tourism, 17(4), 367-72.

Holstein, D. (2010). *College athletes' perceptions of effective coaching behaviors and how perceptions influence individual performance and team satisfaction*. Ed. D. Dissertations. Olivet Nazarene University.

Jackson, Michael C. 2003. *Systems thinking: Creative holism for managers*. Wiley, Chichester UK.

Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, *58*(6), 715-725.

Jervis, Robert. 1998. *System effects: Complexity in political and social life*. Princeton University Press.

Jones, M. V. (2012). Emotion regulation and performance. The Oxford handbook of sport and performance psychology, 154-172.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. Journal of applied psychology, 95(1), 54.

Jowett, S. (2003). When the honeymoon is over: A case study of a coach – athlete in crisis. *The Sport Psychologist*, *17*, 444 – 460.

Jowett, S. & Cramer, D. (2009). The role of romantic relationships on athletes' performance and well-being. *Journal of Clinical Sports Psychology*, *3*, 58 – 72.

Καναράκη, Σ. (2011). Βιβλιογραφική διερεύνηση της έννοιας της μικρής ομάδας στα πλαίσια λειτουργίας επιχειρήσεων και οργανισμών.

Kenow και Williams (1999).

Kodama, S., Tanaka, S., Heianza, Y., Fujihara, K., Horikawa, C., Shimano, H., ... & Sone, H. (2013). Association between physical activity and risk of all-cause mortality and cardiovascular disease in patients with diabetes: a meta-analysis. Diabetes care, 36(2), 471-479.

Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(8), 904-915.

Laborde, S., Dosseville, F., & Allen, M. S. (2015). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. Scandinavian journal of medicine & science in sports, 26(8), 862-874.

Laborde, S., Raab, M., & Dosseville, F. (2013). Emotions and performance: Valuable insights from the sports domain. Handbook of psychology of emotions: Recent theoretical perspectives and novel empirical findings, 1, 325-358.

Laborde, Sylvain, et al. "Validity of the trait emotional intelligence questionnaire in sports and its links with performance satisfaction." *Psychology of Sport and Exercise*15.5 (2014a): 481-490.

Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2007). *Θέματα διαχείρισης προβλημάτων σχολικής τάξης.* Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

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

Maddocks, J. (2009). Creating an emotionally intelligent organisation. The Coaching Psychologist, 5(1), 27-32.

Martens, R. (1987). Coaches guiede to sport psychology. American Coaching Effectiveness Program. Level 2, Campaign IL: Human Kinetics.

Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. Personality and Individual Differences, 49, 554-564.

Mayer, J. D. (1997). P., Salovey. What is emotional intelligence. P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), 3-34.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. chelsea green publishing.

Mohiyeddini, C., Pauli, R., & Bauer, S. (2009). The role of emotion in bridging the intention–behaviour gap: The case of sports participation. Psychology of Sport and Exercise, 10(2), 226-234.

Murray, N. P. (2006). The Differential Effect of Team Cohesion and Leadership Behavior in High School Sports. Individual Differences Research, 4(4).

Omolayo, B. O. (2004). *Infuence of job variables on workers' commitment and satisfaction in four selected Nigerian manufacturing industries.* Unpublished Thesis. University of Ado-Ekiti, Nigeria.

Pearman, R. (2011). The leading edge: Using emotional intelligence to enhance performance. *T&D Magazine,* 68-71.

Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J. & Briere, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulations and persistence: a prospective study. *Motivation and Emotion, 25,* 279-306.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. European journal of personality, 17(1), 39-57.

Ramage, Magnus and Karen Shipp. 2009. *Systems Thinkers*. Springer Verlag, London, UK.

Rauthmann, J. F. (2010). Measuring trait systems intelligence: first steps towards a trait-SI scale (TSIS). *Essays on Systems Intelligence*, 89-117.

Rauthmann, J. F. (2010). Psychological aspects of systems intelligence: conceptualisations of a new intelligence form. *Essays on Systems Intelligence*, 29-59.

Riemer, H. A. (2007). Multidimensional model of coach leadership. In S. Jowette & D. Lavallee (Eds.). *Social Psychology in Sport,* pp. 57 – 73. Champaign, IL: Human Kinetics.

Robinson, T. T. & Carron, A. V. (1982). Personal and situational factors associated with dropping out versus maintaining participating in competitive sport. *Journal of Sport Psychology, 4,* 364-378.

Rovio, 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-hokey team. *Small Group Research, 40,* 421-435.

Saarinen, E. (2004). *Systems Intelligence-Discovering a hidden competence in human action and organizational life* (Vol. 88). SAL, Helsinki Univ. of Technology.

Saarinen, E., & Hämäläinen, R. P. (2007). Systems intelligence: Connecting engineering thinking with human sensitivity. *Systems intelligence in leadership and everyday life*, 51-78.

Saarinen, Esa. 2008. Philosophy for managers: Reflections of a practitioner. *Philosophy of Management*, vol. 7, supplement.

Saarinen, E. (2008). Philosophy for managers: Reflections of a practitioner. *Philosophy of Management*, *7*(1), 3-24.

Saarinen, E., & Hämäläinen, R. P. (2010). The originality of systems intelligence. Essays on systems intelligence, 9-28.

Schneider, R. (2013). Emotional intelligence: The overlooked component of sport leadership. *The International Journal of Sport and Society*, *3*(3), 43-56.

Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations.* Campaign IL: Human Kinetics.

Seefeldt, V. D., & Ewing, M. E. (2000). Youth sports in America: an overview. President's Council on Physical and Sports Research Digest, 2(11).

Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline*. Doubleday New York, USA.

Sherman, C. A., Fuller, R., & Speed, H. D. (2000). Gender comparisons of preferred coaching behaviors in Australian sports. *Journal of Sport Behavior*, *23*(4), 389-407.

Shields, D. L., Gardner, D. E., Bredemeier, B. J., & Bostro, A. (1997). The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *Journal of Psychology*, 131(2), 196-210.

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.

SI Research Group, (2010). Factors and items in the trait-SI scale. *Unpublished working document*.

Solanki, D., & Lane, A. M. (2010). Relationships between exercise as a mood regulation strategy and trait emotional intelligence. *Asian journal of sports medicine*, 1(4), 195.

Stough, C., Saklofske, D. H., & Parker, J. D. (2009). *A brief analysis of 20 years of emotional intelligence: An introduction to assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications*. In Assessing emotional intelligence (pp. 3-8). Springer, Boston, MA.

Straub, W. F. (1980). *Sport Psychology: an analysis of athlete behavior*. New York: Movement Publications.

Timmers, M. Fischer, A. & Manstead, A. (2010). Ability versus vulnerability: Beliefs about men's and women's emotional behavior. *Cognition and Emotion, 17*(1), 41-63.

Törmänen, J. (2012). Systems intelligence inventory.

Törmänen, J. (2012). *Systems Intelligence Inventory* (Doctoral dissertation, Aalto University).

Törmänen, J., Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2016). Systems intelligence inventory. *The Learning Organization*.

Turman, P. D. (2003). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. Journal of sport behaviour, 26(1), 86-104.

Vincer, D. J., & Loughead, T. M. (2010). The relationship among athlete leadership behaviors and cohesion in team sports. *The Sport Psychologist*, 24(4), 448-467.

Vallee, C. N. & Bloom, G. A. (2005). Building a successful university program. Key and common elements of expert coaches. *Journal of Applied Sport Psychology, 17*, 179 – 196.

Vella, S. A., Oades, L. G., Crowe, T. P. (2010). The application of coach leadership models to coaching practice: Current state and future directions. *International Journal of Sports Science & Coaching, 5*(3), 425-234.

Wang, X. (2011). The role of anticipated negative emotions and past behavior in individuals' physical activity intentions and behaviors. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(3), 300-305.

Weng, H. C., Chen, H. C., Chen, H. J., Lu, K., & Hung, S. Y. (2008). Doctors' emotional intelligence and the patient–doctor relationship. *Medical education*, 42(7), 703-711.

Werthner, P. (2005). Making the case: Coaching as a viable career path for women. *Canadian Journal for Women in Coaching, 5*(3), 1-9.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations.* 6th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education – Prentice Hall.

Ζέρβας, Ι. (2002). *Ψυχολογία φυσικής αγωγής και αθλητισμού.* Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Zizzi, S., Deaner, H., & Hirschhorn, D. (2003). The relationship between emotional intelligence and performance among college basketball players. *Journal of applied sport Psychology*, 15(3), 262-269.

Forbes: Πρωτάθλημα από «χρυσάφι» το NBA - Η αξία και τα έσοδα όλων των ομάδων, 2017, διαθέσιμο στο http://www.sportandbusiness.gr/athlitikibiomixania/item/75292-forbes-protathlima-apo-xrysafi-to-nba-i-aksia-kai-ta-esoda-ton-omadon , (ανάκτηση 20/2/2020)

SI Research Group, (2011). Research group home page. URL http://www.systemsintelligence.tkk.fi/

Ελληνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης Ιστορία του Μπάσκετ, 2019, διαθέσιμο στο https://basket.gr/omospondia/istoria-tou-basket, (ανάκτηση 18/2/2020)