



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΤΟΜΕΑΣ ΑΘΛΟΠΑΙΔΙΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ: ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ
ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΒΑΣΕΙ
ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ»**

Γούλα Πανωραία Αικατερίνη

Εμμανουήλ Ζαχαράκης

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2021

© Copyright

Γούλα Παναράια Αικατερίνη

Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Εθνικής Αντιστάσεως 41, 172 37, Δάφνη, Αθήνα Φυσική

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο προπονητής είναι ο ηγέτης μιας ομάδας. Στην εργασία αυτή παρουσιάζονται τα είδη του ηγέτη και πώς αυτά επιλέγονται να εφαρμοστούν με βάση το φύλο του προπονητή. (Πραγματική Συμπεριφορά, Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας του Chelladurai). Οι άντρες προπονητές, υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό στιλ ηγεσίας. Είναι αυστηροί κατά την προπονητική διαδικασία, αλλά ταυτόχρονα υποστηρικτικοί. Οι γυναίκες υιοθετούν ένα δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, Οι προπονήτριες εστιάζουν στην δημιουργία καλών και ικανών ανθρώπων πρώτα από όλα και ύστερα αθλητών. Στη συνέχεια αναλύονται οι προτιμήσεις των αθλητών βάσει του φύλου τους. (Προτιμώμενη Συμπεριφορά, Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας του Chelladurai) Οι άντρες επιθυμούν αυστηρή καθοδήγηση και ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο θα βελτιωθούν και θα γίνουν καλύτεροι. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται για μια πιο ολοκληρωτική συμμετοχή στην διαδικασία, τόσο παικτικά όσο και προπονητικά μέσω της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Για τις αθλήτριες, σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων που θα καλύψει τις συναισθηματικές ανάγκες τους. Τα παραπάνω δεδομένα εξυπηρετούν στην κατανόηση των προτιμήσεων των αθλητών και κατ' επέκταση στην καλύτερη δυνατή στελέχωση των ακαδημιών για την εκπλήρωση των προτιμήσεων αυτών. Στοχεύεται έτσι η αξιοποίηση όλο και περισσότερων ταλαντούχων παιδιών και η διατήρηση του ενδιαφέροντος τους για ενασχόληση με τον αθλητισμό καλλιεργώντας ταυτόχρονα μια αθλητική κουλτούρα και μια δια βίου συνήθεια για άθληση.

Λέξεις Κλειδιά: ηγεσία, προτιμώμενη συμπεριφορά, πραγματική συμπεριφορά, πολυδιάστατο μοντέλο ηγεσίας, φυλετικές προτιμήσεις.

ABSTRACT

The coach is a team's leader. On this paper are presented the types of a leader and how they are chosen from the coaches based on their gender. (Actual Behavior, Multidimensional Model of Leadership of Chelladurai). Male coaches adopt a more autocratic coaching style. They are strict during the practice process, but are supportive at the same time. Female coaches use a more democratic coaching style. They focus on primarily creating good and capable people and then athletes. Moreover, on this paper are analysed the preferences of the athletes based on their gender. (Preferred Behavior, Multidimensional Model of Leadership of Chelladurai). Males want to be strictly coached and they prefer an environment in which they will improve and become better. Females are more interested in a full-time participation as players and co- coaches through the decision- making process. For the women athletes it is important to create strong bond between the teammates in order to cover any sentimental need that might come up. The data above, can be used for the better understanding of the athletes' preferences and therefore to the better staffing of the academies in order to fulfill these preferences. The main goal is the utilization of more talented kids and to try to keep the kids interested to continue participating in sports. In the meantime, the research aims on creating a sports culture and a life- long habit for exercise.

Keywords: leadership, actual behavior, preferred behavior, multidimensional model of leadership, gender preferences

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Περίληψη.....	i
Abstract.....	ii
Πίνακας Περιεχομένων.....	iii
Κατάλογος Σχημάτων.....	iv
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	ΣΕΛ. 1
1.1. ΗΓΕΤΗΣ- ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΕΛ. 1
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	ΣΕΛ 3
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	ΣΕΛ 3
2.2. ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	ΣΕΛ 3
2.3. ΕΙΔΗ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	ΣΕΛ.6
2.4. ΣΤΥΛ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	ΣΕΛ 9
2.5. ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	ΣΕΛ 12
2.6. ΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ.....	ΣΕΛ 13
2.7. ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	ΣΕΛ 15
2.8.ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	ΣΕΛ 19
III. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	ΣΕΛ 23
IV. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	ΣΕΛ 25
4.1. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	ΣΕΛ 25
4.2. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	ΣΕΛ 25
4.3. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	ΣΕΛ 26

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ



Σχήμα 1: Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας Chelladurai (2006)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΗΓΕΤΗΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ

Ο άνθρωπος εκ φύσεως είναι ένα κοινωνικό ον και από τη στιγμή εμφάνισής του στον κόσμο του δημιουργήθηκε η ανάγκη να συνυπάρξει με άλλους ανθρώπους για να επιτύχουν την επιβίωσή τους. Με την δημιουργία αυτών των ομάδων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, έγινε κατανοητή η ανάγκη για διαμοιρασμό ρόλων, ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή λειτουργία και συνεργασία μέσα στην ομάδα. Τα γεγονότα ως σήμερα φαίνεται να ακολουθούν την ίδια πορεία. Ο άνθρωπος δημιουργεί μικρές ομάδες στην ευρύτερη κοινωνία την οποία ανήκει για την επίτευξη επιμέρους στόχων ανάλογα την περίσταση. Ακριβώς το ίδιο συμβαίνει και στον αθλητισμό. Άτομα οργανώνονται σε ένα σύνολο, μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν για να επιτύχουν κάποιους στόχους, όπως η νίκη, διατηρώντας την μοναδικότητά τους και προσφέροντας τα μέγιστα σε αυτό το σύνολο (Northouse 2010, Vroom & Jago, 2007). Για την καλύτερη δυνατή απόδοση καλείται ένα μέλος να αναλάβει τον συντονισμό της ομάδας και για αυτό εμφανίστηκε ο ρόλος του ηγέτη. Συνήθως αυτός είναι ο προπονητής.

Ο ηγέτης είναι αυτός ο άνθρωπος που έχει διοριστεί ή αναδειχθεί μέσα από το κοινωνικό του σύνολο λόγω της προσωπικότητάς του και των ικανοτήτων που έχει στο να καθοδηγεί το σύνολο σε μια κοινή πορεία, να αυξάνει την απόδοση, να τονώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών και να δίνει κίνητρα για να επιτύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα. Ο προπονητής ως κύριος διαχειριστής μιας ομάδας είναι πολυδιάστατος. Ένας προπονητής πρέπει να είναι δάσκαλος, ψυχολόγος, οργανωτής, διπλωμάτης, σύμβουλος, γιατρός, ηγέτης και η λίστα συνεχίζεται. Η φιλοσοφία του, τα πιστεύω του και οι ιδέες του επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας αλλά και τη στάση ζωής των ατόμων, που καθοδηγούνται από αυτόν. Για αυτόν τον λόγο, ο προπονητής καλείται να συνδυάσει τόσο τις εσωτερικές πληροφορίες, όσο και τις εξωτερικές που

πηγάζουν από το έμφυλο υλικό της ομάδας του και την κατάσταση . Συνεπώς προκύπτει η παρακάτω σχέση (Σχήμα 1)



Σχήμα 1: Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας Chelladurai (2006)

Σύμφωνα με αυτή τη σχέση, υπάρχει μια αλληλεπίδραση των προγενέστερων στην ηγετική συμπεριφορά και κατ' επέκταση στην απόδοση- ικανοποίηση μια ομάδας. Ο Chelladurai (1980) υποστήριξε ότι για να υπάρχει ένα θετικό αποτέλεσμα, θα πρέπει οι τρεις ηγετικές συμπεριφορές να ταυτίζονται, διαφορετικά δεν θα υπάρχει μέγιστη απόδοση και μέγιστη ικανοποίηση. (Weinberg & Gould 1995). Αναλυτικότερα, αυτές οι τρεις συμπεριφορές αναφέρονται στον τρόπο που ένας προπονητής αναμένεται να συμπεριφέρεται (απαιτούμενη συμπεριφορά)¹, στον τρόπο που οι αθλητές θα ήθελαν ο προπονητής τους να συμπεριφέρεται (προτιμώμενη συμπεριφορά)² και τέλος στο πώς στα αλήθεια συμπεριφέρεται (πραγματική συμπεριφορά)³. Σκοπός αυτής της εργασίας ήταν να αναλυθεί ποια είναι η προτιμώμενη συμπεριφορά των αθλητών-μελών μια ομάδας με βάση το φύλο τους. Επίσης, μελετήθηκε η ηγετική

¹ Πρόκειται για τα πρότυπα που υπαγορεύει το οργανωτικό σύστημα του αθλητισμού και καθορίζει τη συμπεριφορά ενός προπονητή ως προς άλλους παράγοντες του χώρου. (παίκτες, προπονητές, ιθύνοντες κ.οκ)

² Είναι φυσικό και επόμενο κάθε άτομο να έχει κάποιες προτιμήσεις σχετικά με τον προπονητή. Αυτές οι προτιμήσεις επηρεάζονται από μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο, η εμπειρία, η κοινωνική υποστήριξη, η ανατροφοδότηση και την εκάστοτε κατάσταση γενικότερα.(Martens, 1987)

³ Πρόκειται για την συμπεριφορά που ο ηγέτης επιδεικνύει πραγματικά και επηρεάζεται έμμεσα από τις προτιμήσεις και την κατάσταση

συμπεριφορά ⁴ , που οι προπονητές επιλέγουν με βάση το δικό τους φύλο και κατά πόσο επηρεάζει την προτιμώμενη αλλά και την πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

“Η άσκηση ηγεσίας αφορά τη δημιουργία κινήτρων στους ανθρώπους να συνεισφέρουν σε μια προσπάθεια για να πραγματοποιήσουν κάτι εξαιρετικό” (Αθαναηλίδης 2020), και γίνεται με τέτοιο τρόπο που να ταιριάζει στην προσωπικότητα και τις προσωπικές εμπειρίες του ηγέτη. Ένας ηγέτης δεν αρκεί να είναι επιτυχημένος, δηλαδή να επιφέρει τη νίκη ανεξαρτήτως του τρόπου ηγεσίας, αλλά ακόμα θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός, δηλαδή να επιδιώκει κυρίως την ατομική ανάπτυξη και την ικανοποίηση των αθλητών του, ανεξαρτήτως του αποτελέσματος. Για την επίτευξη της γενικότερης επιτυχίας και βάση των προσωπικών χαρακτηριστικών, οι ηγέτες τείνουν να εφαρμόζουν κάποια πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς και κάποια στυλ ηγεσίας και λήψης αποφάσεων με τα οποία θέτουν σε εφαρμογή την προπονητική καθοδήγηση και ηγεσία αναλογιζόμενοι πάντα την κατάσταση και το έμψυχο υλικό.

2.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η κατηγοριοποίηση των ηγετών μπορεί να γίνει εύκολα σε τρεις κυρίως κατηγορίες βάσει του προσανατολισμού και της συμπεριφοράς τους, *αδιάφορος*, *εργοκεντρικός* (*αυταρχικός*), *ανθρωποκεντρικός* (*δημοκρατικός*). Αρχικά, ο αδιάφορος ηγέτης, όπως υποδηλώνει και ο χαρακτηρισμός δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε ανησυχία για την ομάδα και δεν συμμετέχει σε καμία δραστηριότητα. Αντίθετα, δίνει πλήρη ελευθερία στα μέλη της ομάδας προς τις αποφάσεις τους και παρέχει καθοδήγηση μόνο εφόσον

⁴ Μια συμπεριφορική διαδικασία, η οποία επηρεάζει τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. (Stagdill 1974, Barrow 1979)

ερωτηθεί. (Στυλ Laissez- Faire, Αθανηλίδης, 2020)⁵ Οι αποφάσεις που παίρνουν είναι μηδαμινής σημασίας, καθώς δεν έχουν κάποιο όφελος, αλλά είναι αρκετό το ότι δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ομάδα, λαμβάνοντας έτσι επιφανειακή ευθύνη στην εργασία. Είναι απόλυτα κατανοητό, πως οι ηγέτες αυτού του είδους είναι αναποτελεσματικοί δημιουργώντας υψηλά επίπεδα απογοήτευσης και επιθετικότητας στο έμφυχο υλικό αλλά και μη αρμονικό και μη παραγωγικό κλίμα συνύπαρξης, με αθλητές που εγκαταλείπουν στην πρώτη δυσκολία. Στη συνέχεια, είναι ο *εργοκεντρικός ηγέτης*, που όπως φαίνεται στον χαρακτηρισμό, είναι προσανατολισμένος στο έργο-δουλειά και κύριο μέλημά του είναι να εκπληρωθεί το προσδοκώμενο έργο και οι στόχοι της ομάδας. Για αυτό χαρακτηρίζεται αυταρχικός, λαμβάνει μόνος του όλες τις αποφάσεις, ξεκινώντας από την επιλογή των παικτών και τελειώνοντας με την επιλογή του προπονητικού προγράμματος. Επειδή είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση της ομάδας είναι και αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη για τη μη πραγματοποίηση του στόχου (δηλαδή της νίκης). Ως ηγέτης, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός σε καταστάσεις κρίσης, καθώς καθησυχάζει τους παίκτες δίνοντας ακριβείς κατευθύνσεις για την αναστροφή μη επιθυμητών αποτελεσμάτων, ενώ είναι εξίσου αποτελεσματικός σε ομάδες με κίνητρα και υψηλή ανταγωνιστικότητα που καλούνται να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που τους τίθενται. Παρ' όλα αυτά, αυτή η ηγετική συμπεριφορά εύκολα μπορεί να χρησιμοποιηθεί λανθασμένα, με αποτελέσματα αντίθετα των προσδοκώμενων, καθώς η έντονη πειθαρχία οδηγεί μεν σε υψηλή παραγωγικότητα, η οποία είναι όμως προσωρινή και προηγείται της φθοράς των αθλητών που πηγάζει από την υψηλή απογοήτευση και τις έντονες διαμάχες στα πλαίσια της πίεσης για επιτυχίες. (Αθανηλίδης, 2020) Τέλος, βρίσκουμε τον *ανθρωποκεντρικό ηγέτη*, ο οποίος δίνει έμφαση στα άτομα- μέλη της ομάδας και στη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με στόχο την διατήρηση μιας καλής επικοινωνίας και η δημιουργία ενός θετικού κλίματος, όπου όλοι αισθάνονται καλά και συμμετέχουν ενεργά. Είναι μια

⁵ μτφ (γαλλικά) "Ας τους αφήσουμε να το κάνουν"

μεθοδοκεντρική ηγεσία, όπου ο προπονητής δίνει γενικές οδηγίες ενώ παράλληλα υπάρχει ενεργή συμμετοχή των αθλητών στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά τον προγραμματισμό και το είδος των δραστηριοτήτων. Πρόκειται λοιπόν για μια υγιή ηγεσία, η οποία φαίνεται να είναι και αρκετά αποτελεσματική. Είναι φανερό ότι ο ανθρωποκεντρικός ηγέτης είναι δημοκρατικός και η συνεισφορά των ατόμων εκτιμάται και δημιουργεί ένα περιβάλλον ισότητας όπου όλοι έχουν την άποψη τους και την συνεισφέρουν για την εκπλήρωση ενός κοινού οράματος. Σε μία τέτοια ομάδα όλα τα μέλη νιώθουν ικανοποίηση και παρακίνηση, ώστε να μπορούν να αποδίδουν σε όλες τις συνθήκες. Ο ρόλος του ηγέτη σε μία τέτοια ομάδα, δεν είναι άλλος παρά να ενισχύσει τις ανθρώπινες σχέσεις ή να τις γεφυρώνει σε περίπτωση ρήξης για μια αρμονική συμπόρευση προς την ομαδική και ατομική βελτίωση. (Ψυχουντάκη 2019, Αθαναηλίδης 2020)

Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για να εξακριβωθεί η αποτελεσματικότητα των παραπάνω συμπεριφορών, διαπιστώθηκαν τα εξής: για την αυταρχική συμπεριφορά, όταν ο προπονητής ήταν παρών, η παραγωγή έργου ήταν μεγαλύτερη, ενώ κατά την απουσία του, η παραγωγή παρουσίαζε κάμψη, αυτό αποδεικνύει μια είδους εξάρτηση από τον προπονητή. Επίσης, παρατηρήθηκαν εχθρικές σχέσεις και αντιπαλότητα μεταξύ των μελών, που εργάζονταν μόνο για να αποφύγουν μια τυχόν τιμωρία και όχι για το κοινό καλό. Για την δημοκρατική συμπεριφορά, τα ευρήματα έδειξαν καλές σχέσεις και καλό κλίμα συνεργασίας και δημιουργικότητας μέσα στην ομάδα, το οποίο δεν άλλαξε κατά την απουσία του προπονητή. Η απόδοση των αθλητών ήταν καλή, όπως και η ψυχική τους διάθεση ενώ παράλληλα ανέπτυξαν και την πρωτοβουλία. Τέλος, για την αδιάφορη συμπεριφορά, η έρευνα έδειξε πως τόσο η ποιότητα αλλά και η ποσότητα του έργου ήταν χαμηλή ενώ κάθε προπόνηση αποτελούνταν μόνο από παιχνίδι.

2.3 ΕΙΔΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μια πρώτη κατηγοριοποίηση της ηγεσίας γίνεται σε *γνήσια και αρμονική*. Ο γνήσιος ηγέτης διαθέτει στρατηγική, όραμα, μεγάλα ιδανικά και συναίσθημα. Μέσα σε μία ομάδα υπάρχει αλληλεπίδραση λειτουργιών που επηρεάζονται από άλλους (ανοιχτού κρίκου) και ο εκ των πραγμάτων ηγέτης είναι αυτός που αναμειγνύει και συγχωνεύει τις λειτουργίες και τις συναισθηματικές αντιδράσεις των μελών. Οι γνήσιοι ηγέτες είναι ευέλικτοι ώστε να εφαρμόσουν το κατάλληλο στιλ ηγεσίας που ταιριάζει ανά περίπτωση. Από την άλλη, η αρμονική ηγεσία, αποτελεί προϊόν συνεργασίας της νόησης και του συναισθήματος. (Παυλίδου 2017)

Σε μία άλλη προσπάθεια κατηγοριοποίησης, οι δύο ηγετικές συμπεριφορές, αυταρχική και δημοκρατική, διατυπώνονται από τον D. McGregor, ως οι κύριες και μοναδικές κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών. Υπάρχουν δηλαδή στην πράξη δύο ομάδες υποθέσεων που κάνει ένας ηγέτης σχετικά με τον άνθρωπο και ανάλογα με το ποια ομάδα υποθέσεων υποστηρίζει ο ίδιος ο ηγέτης, με τέτοιο τρόπο αλληλοεπιδρά με την ομάδα του. Οι υποθέσεις αυτές χωρίζονται σε *X και Y*. Κατά την θεωρία X, ο αθλητής δεν θέλει να “εργάζεται” και προτιμά να διαθέτει ελεύθερο χρόνο, επομένως πρέπει να πιεστεί, να καθοδηγείται στενά και να απειλείται ακόμα και με τιμωρία για την επίτευξη του στόχου. (Μαλαγκονιάρη, 2010) Ως αποτέλεσμα έχει την υιοθέτηση ενός *αυταρχικού* τρόπου συμπεριφοράς, όπου ο προπονητής είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις αποφάσεις και κατ’ επέκταση την επίτευξη του στόχου. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, “υπάρχει μια κατηγορία ανθρώπων υψηλού επιπέδου (οι ηγέτες) και η μάζα η οποία θα πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους. Υπάρχουν δηλαδή οι άνθρωποι που έχουν σαν προορισμό να διατάζουν και οι άνθρωποι για να εκτελούν.” Από την άλλη, η θεωρία Y, μιλάει για την απόλυτη ικανοποίηση, την οποία νιώθει ο αθλητής που προκύπτει από τη σωματική και πνευματική προσπάθεια και η οποία είναι αρκετή για να καλύψει τον αγωνιζόμενο. Στόχος είναι η ανάπτυξη του αυτοελέγχου, ο οποίος δεν συνάδει με την απειλή της ποινής. Ο αθλητής είναι υπεύθυνος και μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και σε αυτή την περίπτωση υιοθετείται μια δημοκρατική συμπεριφορά του προπονητή. “Η θεωρία Y θεωρεί ότι οι διαφορές

μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρότερες και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους κατά συνέπεια δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά.” (Μαλαγκονιάρη,2010).

Μία άλλου είδους ηγεσία είναι η *συμβιβαστική*. Από τη λέξη γίνεται κατανοητό πως υπάρχουν κάποιες υποχωρήσεις από την πλευρά του προπονητή, ό οποίος κάνει ότι είναι δυνατό για να εκπληρώσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των μελών- παικτών. Για αυτό κιόλας αναμένουν ότι μια τέτοια στρατηγική θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση, χωρίς αυτή η αντίληψη να αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα όπου η παραγωγικότητα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα λόγω της έλλειψης προσοχής στις απαιτούμενες δραστηριότητες παρά την συναισθηματική κατάσταση των παικτών, η οποία είναι ιδιαίτερα θετική. (Αθαναηλίδης, 2020)

Επιπλέον, υπάρχει η *ηγεσία Status Quo*, κατά την οποία ο ηγέτης εξομοιώνει τις ανάγκες των αθλητών με τις δικές του ή και με αυτές του συλλόγου. Ο ηγέτης παρέχει θετική ανατροφοδότηση, χωρίς να υπερτιμά ή να υποτιμά την προσπάθεια και την παραγωγικότητα της ομάδας, γεγονός που δεν προκαλεί ευχαρίστηση αλλά ούτε και δυσαρέσκεια στους παίκτες. (Αθαναηλίδης, 2020)

Οι προπονητές ηγέτες διακρίνονται επιπρόσθετα σε *ενόργανους- instrumental* και *εκφραστικούς- expressive*. Από τη μία πλευρά, ο ενόργανος προπονητής ασχολείται κυρίως με τεχνικά ζητήματα, δρα σαν στέλεχος με μεγάλη εξουσία σε θέματα που αφορούν το άθλημα και είναι υπεύθυνος για την εικόνα της ομάδας στον αγωνιστικό χώρο αλλά και την αποτελεσματικότητά της. Ρόλος του είναι να εξασφαλίσει την επιβίωση της ομάδας και στοχεύει στον συνδυασμό των μελών ως προς την εκπλήρωση κοινών στόχων. Από την άλλη, ο εκφραστικός προπονητής ασχολείται με τις διαπροσωπικές σχέσεις και το ηθικό των παικτών και πολλές φορές λειτουργεί σαν πατέρας και δάσκαλος. Ρόλος του είναι η καθιέρωση συλλογικών αξιών ενώ στοχεύει στην δημιουργία δυνατών δεσμών μεταξύ των παικτών αλλά και ενός αρμονικού κλίματος.

Μια επιπλέον διάκριση για τα είδη των ηγετών έγινε από τον Percival (1971), σε αρνητικούς και θετικούς. Ο αρνητικός προπονητής είναι προσβλητικός προς τους αθλητές του και εκβιαστικός προς τα συναισθήματά τους. Η αύξηση του τόνου της φωνής αποτελεί το μέσο επιβολής του και είναι εγωκεντρικός. Αντίθετα, ο θετικός προπονητής, είναι υποστηρικτικός μέσα και έξω από το γήπεδο και ανά πάσα στιγμή. Είναι δίκαιος αποδίδοντας επιβραβεύσεις αλλά και τιμωρίες όταν το επιβάλλει η κατάσταση, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν την ψυχραιμία τους και την αυτό συγκρότησή τους, τόσο στην νίκη αλλά και την ήττα. (Παυλογιάννης 2018)

Τέλος, έχουμε το Συνδιαλλακτικό Μοντέλο του Jowett και τους συνεργάτες του (2005), οι οποίοι διέκριναν τους ηγέτες σε αυταρχικούς, ανέμελους, συνεργατικούς αλλά και ολιστικούς. Ξεκινώντας με τους αυταρχικούς ηγέτες, πρόκειται για τους προπονητές που είναι αυστηροί και πειθαρχημένοι και εστιάζουν την προσοχή τους στο τελικό αποτέλεσμα, ενώ παράλληλα απαιτούν το ίδιο και από τους παίκτες τους, περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο την αυτονομία τους. Λειτουργούν με το γονικό “ΕΓΩ”⁶, και είναι κατάλληλο για ομάδες παιδιών ή απείθαρχων νέων. Στη συνέχεια, υπάρχουν οι προπονητές που είναι χαλαροί και ανέμελοι. Αυτοί έχουν υιοθετήσει ένα “soft coaching style”, κατά το οποίο επιτρέπουν στους αθλητές να διασκεδάζουν χωρίς να εκφράζουν καμία ανησυχία περί του αποτελέσματος. Λειτουργούν με το παιδικό “ΕΓΩ”.⁷ Επιπλέον οι συνεργατικοί ηγέτες προετοιμάζουν τους αθλητές τους ώστε να διαχειρίζονται τους εαυτούς τους, να είναι υπεύθυνοι και να εκπληρώνουν

⁶ Ο Γονέας γενικά συμπεριλαμβάνει την εκμαθημένη άποψη που έχουμε για τη ζωή, όπως τη διδαχτήκαμε στα πρώτα χρόνια της ζωής μας. Μπορεί να είναι τροφοδοτικός - Ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των άλλων και παρέχει φροντίδα, θέτοντας ταυτόχρονα λογικά και συγκεκριμένα όρια.- ή επικριτικός - Κριτικάρει, απαγορεύει, παρεμβαίνει ως «σωτήρας», εμποδίζοντας τους άλλους να αυτονομηθούν και να αναλάβουν ευθύνες, γενικεύει. (Χόνδρου, 2016)

⁷ “Το Παιδί είναι η παιδική πλευρά της προσωπικότητας μας και προέρχεται από τα συναισθήματα που βιώσαμε στην αρχή της ζωής μας. Η παιδική μας πλευρά μπορεί να είναι θετική όπως όταν είμαστε αυθόρμητοι, ή αρνητική όπως όταν γινόμαστε εγωκεντρικοί.” Διακρίνεται σε φυσικό - έχει σταθερές ανάγκες, μεταβαλλόμενες επιθυμίες και συναισθήματα. Είναι διαισθητικό, αυθόρμητο και δημιουργικό, υπάκουο - συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις εντολές των γονιών του - και επαναστατημένο - σε αντίθεση με το υπάκουο δεν συμμορφώνεται στις υποδείξεις των γονιών του. (Χόνδρου 2016)

τους στόχους τους. Λειτουργούν με το ενήλικο “ΕΓΩ”⁸ Τέλος, γίνεται αναφορά στους ολιστικούς ηγέτες, δηλαδή τους ανθρωποκεντρικούς ηγέτες που προσανατολίζονται ισάξια στην προπόνηση, τον αγώνα και το αποτέλεσμα. Όλα τα μέλη μοιράζονται υπευθυνότητες και μερίδιο της επιτυχίας. “Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας στοχεύει στην συστηματική ανάπτυξη του προπονητή σαν ηγέτη, των μελών σαν αθλητές και του περιβάλλοντος της ομάδας.” (Παυλογιάννης, 2018).

2.4 ΣΤΥΛ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κάθε προπονητής καλείται να εφαρμόσει στην πράξη τις γνώσεις του και να μεταδώσει τις αρετές του στους παίκτες του ακολουθώντας έναν τρόπο διδασκαλίας και λογικής σκέψης, ο οποίος αρμόζει στην εκάστοτε ομάδα και κατάσταση, αλλά και στην προσωπικότητά του. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως οι κύριες μορφές ηγεσίας είναι δημοκρατική, αυταρχική και αδιάφορη και ο κάθε ηγέτης υιοθετεί ανάλογο στυλ καθοδήγησης. Ωστόσο, αυτό δεν είναι απόλυτο. Η προπονητική είναι μια σύνθετη διαδικασία κατά την οποία ένας προπονητής πρέπει να διαχειριστεί πολλές παραμέτρους την ίδια χρονική στιγμή. Επομένως, γίνεται κατανοητό πως ο κάθε ηγέτης, χρησιμοποιεί εκείνον τον τρόπο που θεωρεί ότι είναι ο πιο σωστός. Μια κατηγοριοποίηση των στυλ που γίνεται, πέρα της γενικής κατηγοριοποίησης σε δημοκρατικό, αυταρχικό και αδιάφορο, είναι σε *υπαγορευτικό, επεξηγηματικό, εκχωρητικό και συμμετοχικό*, βάσει της ωριμότητας των αθλητών.(Μπεμπέτσος 2018)

Πρώτα από όλα, κατά το υπαγορευτικό στυλ, ο προπονητής δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις τεχνικές οδηγίες αλλά και στην κατανόηση των ρόλων και των στόχων της ομάδας. Είναι συγκεκριμένος σε αυτό που ζητάει και απαιτεί οι αθλητές να τον ακούν και να εκτελούν τις οδηγίες. Πρωταρχικός στόχος του ηγέτη είναι να εντοπίσει τυχόν αδυναμίες την τεχνική και τον χαρακτήρα και να προσφέρει καθοδήγηση για

⁸ Διαμορφώνεται με τη λογική επεξεργασία των εμπειριών μας και είναι σε άμεση επαφή με την τρέχουσα πραγματικότητα. Η συμπεριφορά ενός ενήλικα είναι αιτιολογούμενη και συνδυάζει πληροφορίες από όλα τα “ΕΓΩ”, τα οποία πρέπει να εναλλάσσονται αλλιώς γινόμαστε δυσλειτουργικοί. (Χόνδρου 2016)

κάλυψη αυτών των αδυναμιών. Σαν στυλ, θα ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε νεαρούς αθλητές και σε ομάδες, που πιέζονται χρονικά για αποτελέσματα. Συνεχίζοντας με το επεξηγηματικό στυλ, ο προπονητής, όπως και στο προηγούμενο στυλ, βασίζεται στις τεχνικές του οδηγίες και παροτρύνει τους παίκτες να αποδεχθούν και να εφαρμόσουν τις συμβουλές του, χωρίς όμως να είναι αυταρχικός. Η προσπάθειά του βασίζεται στην συναίνεση των αθλητών του, για αυτό αφιερώνει χρόνο σε αυτήν την προσπάθεια και στην συμβουλευτική. Είναι ιδανικό για ομάδες με υψηλά παρακινήμενους παίκτες, οι οποίοι υστερούν σε ικανότητες. Η τρίτη κατηγορία αφορά το συμμετοχικό στυλ καθοδήγησης, σύμφωνα με το οποίο ο προπονητής εμπλέκει τους αθλητές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την ενίσχυση των σχέσεων και εκείνος εστιάζει στην καθοδήγηση και ενθάρρυνση τους δίνοντας λιγότερη έμφαση στην τεχνική κατάρτιση. Επιλέγεται για αθλητές με μέτρια ωριμότητα αλλά είναι αθλητικά ικανοί. Τελευταίο στυλ είναι το εκχωρητικό, που είναι ιδανικό για ομάδες με πολύ καλούς και ικανούς παίκτες, οι οποίοι διαθέτουν επίσης υψηλή παρακίνηση. Από τη μεριά του ο προπονητής εντοπίζει τυχόν υπάρχοντα προβλήματα, τα οποία παρουσιάζει στους παίκτες του και οι ίδιοι καλούνται να τα επιλύσουν. Ο ίδιος επιβάλλεται να τους δείχνει έμπρακτα την εμπιστοσύνη του και να τους παρέχει επαρκή ανατροφοδότηση. (Μπεμπέτσος, 2018)

Πίνακας 2: Κατηγοριοποίηση αθλημάτων με βάση την ωριμότητα των μελών.

	ΧΑΜΗΛΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΑΦΟΣΙΩΣΗ	ΥΨΗΛΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ
ΧΑΜΗΛΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ			X1
ΜΕΤΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	X2		
ΥΨΗΛΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ		X3	X4

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, ο Ε. Μπεμπέτσος παρουσιάζει μια διάκριση των αθλημάτων ανάλογα με τις απαιτήσεις και την αφοσίωση που αρμόζει σε ένα άθλημα με κάποιες περιπτώσεις. Στην πρώτη περίπτωση, οι αθλητές έχουν υψηλή αφοσίωση αλλά χαμηλή ικανότητα. Γίνεται κατανοητό ότι οι αθλητές αυτοί υστερούν σε

τεχνική αλλά έχουν μεγάλη όρεξη να μάθουν και για αυτό χρειάζονται στενή καθοδήγηση. Στην δεύτερη περίπτωση, το επίπεδο των ικανοτήτων αυξάνεται σε μέτριο αλλά η αφοσίωση είναι χαμηλή. Εδώ η βοήθεια από τον προπονητή κρίνεται αναγκαίο αλλιώς δεν θα καταφέρουν να επιτύχουν, έστω και αν η προκείμενη επιτυχία είναι η βελτίωσή τους. Η τρίτη περίπτωση, αφορά αθλητές υψηλού επιπέδου ικανοτήτων με μέτρια ωστόσο αφοσίωση. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται σε αυτή την περίπτωση είναι η έλλειψη αυτοπεποίθησης και όπως και στην προηγούμενη περίπτωση η προπονητική καθοδήγηση είναι αναγκαία για να επιτύχουν. Τέταρτη και τελευταία περίπτωση για αθλητές που διαθέτουν τόσο υψηλή ικανότητα, όσο και υψηλή αφοσίωση. Φαινομενικά δεν διαθέτουν κανένα πρόβλημα καθώς είναι τεχνικά, πνευματικά και ψυχολογικά καλοί, σε σημείο που ίσως είναι υπερβολικά καλοί και πιθανότατα καλύτεροι από τον ίδιο τον προπονητή.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραπάνω περιπτώσεις αλλά και λόγω των ιδιαιτεροτήτων που μπορεί να υπάρχουν σε ένα σύνολο, προτείνεται να τίθεται σε εφαρμογή το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα (Νίαρη & Μανούσου 2013). Σύμφωνα με αυτό, η βελτίωση της επίδοσης των μαθητών αποδόθηκε στις διαφορετικές προσδοκίες που είχαν οι δάσκαλοί τους, από συγκεκριμένους μαθητές, που είχε ως συνέπεια τη διαφορετική μεταχείρισή τους. Η διαφορετική αυτή μεταχείριση οδήγησε τους μαθητές να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των δασκάλων τους και να βελτιώσουν πράγματι τις επιδόσεις τους.

Όσον αφορά τώρα τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε προπονητής λαμβάνει αποφάσεις, πρέπει να εξεταστεί η μορφή ηγεσίας που ο εκάστοτε προπονητής ακολουθεί και κατά επέκταση τα χαρακτηριστικά εκείνα που αναφέρθηκαν παραπάνω και επηρεάζουν αυτή την επιλογή. Κανένας τρόπος δεν υπερτερεί του άλλου, ενώ πάντα πρέπει να εξετάζονται ανάλογα την κατάσταση που εφαρμόζονται. Τα στυλ λήψεως αποφάσεων λοιπόν χωρίζονται σε αυταρχικό, αυταρχικό με πληροφόρηση, ατομικό συμβουλευτικό, ομαδικό συμβουλευτικό και δημοκρατικό. (Ψυχουντάκη 2019) Πιο επεξηγηματικά, όταν ένας προπονητής εφαρμόζει αυταρχικό στυλ στις λήψεις

αποφάσεων, εννοείται πώς ο ίδιος λαμβάνει μόνος του την απόφαση επεξεργαζόμενος οποιαδήποτε πληροφορία είναι διαθέσιμη τη δεδομένη στιγμή. Κατά το αυταρχικό με πληροφόρηση, ο προπονητής πάλι λαμβάνει μόνος του την απόφαση αλλά έχει προηγηθεί μια συζήτηση με τους παίκτες του για την συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών. Έπειτα, με την εφαρμογή του ατομικού συμβουλευτικού στυλ, ο ηγέτης λαμβάνει πληροφόρηση από μεμονωμένους αθλητές, ζητώντας σε διαφορετική στιγμή τη γνώμη ή την πληροφόρηση από τον καθένα ξεχωριστά. Παρ' όλα αυτά την απόφαση εξακολουθεί να τη λαμβάνει μόνος του. Το ίδιο συμβαίνει και στο ομαδικό συμβουλευτικό στυλ μόνο που η πληροφόρηση έρχεται μετά από ομαδική συζήτηση για απόψεις και πληροφορίες από όλη την ομάδα. Τελειώνοντας, κατά το δημοκρατικό στυλ, ο προπονητής ζητά την άποψη της ομάδας και αποφασίζει από κοινού μαζί τους.

2.5 ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στον αθλητισμό, ο προπονητής είναι μια τρισδιάστατη έννοια. Ένας προπονητής είναι δάσκαλος, που μεταδίδει γνώσεις, είναι παρακινητής των αθλητών- μελών της ομάδας και ένας ηγέτης που καθοδηγεί, λαμβάνει αποφάσεις και προγραμματίζει. (Αθανηλίδης, 2020). Το μοντέλο αυτό εισηγήθηκε από τον Chelladurai (1978,1990,2007) και αποδεικνύει πως η αποτελεσματική ηγεσία στον αθλητισμό επηρεάζεται και ποικίλλει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αθλητών και τους περιορισμούς μιας εκάστοτε κατάστασης. Πρόκειται λοιπόν, όπως προηγουμένως αναφέρθηκε, για μια αλληλεπίδραση και αλληλοεξάρτηση της απαιτούμενης συμπεριφοράς που καθορίζεται από το περιβάλλον και την κοινωνία και της προτιμώμενης συμπεριφοράς που τα μέλη κρίνουν κατάλληλα για τη δική τους προσωπική εξέλιξη με την πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη- προπονητή. Βάσει αυτού προκύπτει η παρακάτω σχέση: **αποτελεσματική ηγεσία=> πραγματική συμπεριφορά = απαιτούμενη& προτιμώμενη συμπεριφορά.**) Σύμφωνα με τη σχέση αυτή, η ικανοποίηση προκύπτει όταν ο προπονητής καθοδηγεί με τέτοιο τρόπο

που ταιριάζει με τις προτιμήσεις των μελών της ομάδας.



2.6 ΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

Παραπάνω έγινε μια προσπάθεια για μια ανάλυση της όποιας πραγματικής συμπεριφοράς μπορεί να υιοθετήσει ένας προπονητής βασιζόμενος στα δικά του προσωπικά χαρακτηριστικά και τις προσωπικές του εμπειρίες. Στην συνέχεια, θα ερευνηθεί ποια είναι η προτιμώμενη συμπεριφορά των αθλητών και κατά πόσο επηρεάζεται από το φύλο των αθλητών.

Η Κλίμακα Ηγεσίας για τον αθλητισμό (Leadership Scale for Sports; LSS. Chelladurai & Riemer 1998, Chelladurai & Saleh 1978, 1980) δημιουργήθηκε για να μετρήσει τις προτιμήσεις των αθλητών καθώς και την άποψη τόσο των αθλητών, όσο και των προπονητών για τις ηγετικές συμπεριφορές. Η κλίμακα αυτή χωρίζεται σε πέντε διαστάσεις (προπόνηση και καθοδήγηση, δημοκρατική συμπεριφορά, αυταρχική, συμπεριφορά, κοινωνική υποστήριξη, θετική ανατροφοδότηση.) Αναλύοντας αυτές τις διαστάσεις και ξεκινώντας από την προπόνηση (καθοδηγητικές συμπεριφορές) γίνεται αντιληπτό πως ένας προπονητής που προσανατολίζεται στην προπόνηση και στις τεχνικές οδηγίες θα είναι αποτελεσματικός σε τομείς όπως η βελτίωση της απόδοσης και η παρακίνηση των παικτών για γενικότερη βελτίωση μέσω πειθαρχημένης προπονητικής διαδικασίας. Η δεύτερη και τρίτη διάσταση, η δημοκρατική και αυταρχική συμπεριφορά αφορά τρόπο λήψης αποφάσεων και το κατά πόσο ο προπονητής επιτρέπει την ανάμιξη των αθλητών σε αυτή. Τέλος, οι δύο

επόμενες διαστάσεις κάνουν λόγο για τις παρακινητικές τάσεις του ηγέτη και το πώς εκείνες μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση ή όχι. Ένας προπονητής με υψηλή έφεση στην κοινωνική υποστήριξη, στοχεύει στην επίδειξη αληθινού ενδιαφέροντος για τους αθλητές και την καθιέρωση καλών σχέσεων. Οι συμπεριφορές που εστιάζουν στην κοινωνική υποστήριξη δεν εξαρτώνται από την αθλητική απόδοση και συνήθως εξαπλώνονται και εκτός αγωνιστικού χώρου. Αντίθετα, οι συμπεριφορές που εστιάζουν στη θετική ανατροφοδότηση συσχετίζονται με την αθλητική απόδοση και πρόκειται για τον έπαινο που δίνει ο προπονητής στον αθλητή για να ανταμείψει την καλή απόδοση που επιδεικνύει ο δεύτερος. (Weinberg & Gould 2018) Αντίθετα, της θετικής ανατροφοδότησης συναντάται η λεκτική επιθετικότητα, μια αποθαρρυντική δύναμη, που είναι συνήθως συνδεδεμένη με το αυταρχικό στυλ καθοδήγησης και οδηγεί τους αθλητές σε αυξημένο άγχος και αυξημένη τάση για φυγή από το άθλημα και τον αθλητισμό γενικότερα (Γράψας 2016). Ανάλογα με το ποιο στυλ εστιάζει ο προπονητής δημιουργεί εξωτερικά ή εσωτερικά κίνητρα στους αθλητές. Για παράδειγμα, προπονητές που υιοθετούν αυταρχικό στυλ και χρησιμοποιούν θετική ανατροφοδότηση για να επιβραβεύσουν μια συγκεκριμένη ενέργεια δεν βοηθούν στην ανάπτυξη της εσωτερικής παρακίνησης⁹.(Weinburg & Gould 2018) Σε μια τέτοια περίπτωση, ενισχύεται η εξωτερική παρακίνηση¹⁰, δηλαδή ο αθλητής αποδίδει ή και συμμετέχει ώστε να επαινεθεί ή προκύπτει και μια έλλειψη παρακίνησης¹¹, για συμμετοχή στις ομαδικές λειτουργίες, σε περίπτωση που ο τρόπος καθοδήγησης δεν συνάδει με τις προτιμήσεις του αθλητή. Από την άλλη, ο προπονητής αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον οποίο ένας αθλητής θα εγκαταλείψει ένα άθλημα. Μέσα σε άλλους λόγους για την απομάκρυνση από τον αθλητισμό, είναι η υπερβολική έμφαση στη νίκη, η έλλειψη επιτυχίας και βελτίωσης, η πλήξη και το

⁹ οι συμπεριφορές εκείνες που εκδηλώνονται για την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που πηγάζει από την εκτέλεση της ίδιας της συμπεριφοράς. (Γράψας 2016)

¹⁰ αφορά στην εκδήλωση μια συμπεριφοράς ή στην συμμετοχή σε μια δραστηριότητα για λόγους ξεχωριστούς από την δραστηριότητα καθ' αυτή.(Γράψας 2016)

¹¹ η έλλειψη πρόθεσης για δράσης και έλλειψη κάθε μορφής παρακίνησης εσωτερικής ή εξωτερικής.(Γράψας 2016)

υψηλό αγωνιστικό στρες, παράγοντες που ελέγχονται και ρυθμίζονται σε μεγάλο βαθμό από τον προπονητή, τον τρόπο και τα μέσα που χρησιμοποιεί για να ηγηθεί. Για αυτό, πιστεύεται ότι ο σωστός προπονητής πρέπει να επιβραβεύει συχνά, χωρίς να αγνοεί τυχόν λάθη. Επίσης, πρέπει να δίνει οδηγίες, να μην επιτρέπει ανάρμοστες συμπεριφορές και να διατηρεί πάντα την οργάνωση και τον έλεγχο. Με αυτόν τον τρόπο, θα επιτύχει μια θετική επίδραση στην παρακίνηση αλλά και την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης των παικτών στο πρόσωπο του, καθώς και η αντίληψη των αθλητών για την προτιμώμενη συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει εξίσου την παρακίνησή τους.

2.7 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο ηγέτης- προπονητής είναι αυτό το μέλος της ομάδας που καινοτομεί, κάνει τη σωστή δουλειά, σχεδιάζοντας, οργανώνοντας και επιλέγοντας προσωπικό, ενώ ταυτόχρονα διακρίνεται από την ικανότητα να κατευθύνει την ομάδα προς τους στόχους που έχουν τεθεί. Δεν υπάρχει κάποια νόρμα που να δείχνει προδιάθεση για ικανή ηγεσία, αλλά οι ηγέτες τείνουν να κατέχουν κοινά χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους, όπως εξωστρέφεια και αντοχή στην πίεση. (Johnson 2003) Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό κρίνεται ότι μια τέτοια δουλειά θα μπορούσε να αναληφθεί τόσο από άντρες όσο και από γυναίκες που πληρούν αυτές τις προϋποθέσεις. Ωστόσο οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται σε 16 χώρες σε θέσεις ηγεσίας στον αθλητισμό. (Γρηγορίου και συνεργάτες 2012), χαρακτηρίζοντας τον αθλητισμό στις συνειδήσεις ως ανδροκρατούμενο κόσμο. Η διάκριση αυτή οφείλεται κυρίως σε στερεότυπα τα οποία δεν έχουν εξαλειφθεί πλήρως μέχρι και σήμερα. Εξάλλου, μελέτες έχουν δείξει ότι η αθλητική απόδοση δεν επηρεάζεται από το φύλο του προπονητή καθ' αυτό. (Darvin et al 2017) Επίσης, μετά την εισήγηση του Άρθρου IX στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, για ίση συμμετοχή αντρών και γυναικών στον αθλητισμό χωρίς να γίνονται φυλετικές διακρίσεις, η εκπροσώπηση των γυναικών στις ηγετικές θέσεις αυξήθηκε ενώ παράλληλα αυξήθηκε και η συμμετοχή κοριτσιών στον αθλητισμό κατά 1057% σε

επίπεδο λυκείου, ενώ κατά 614% σε κολεγιακό επίπεδο. (Billie Jean King)¹². Παρ' όλα αυτά οι νεαρές αθλήτριες στερούνται γυναικείων προτύπων, και αναγκάζονται να προσαρμοστούν σε ηγετικά πρότυπα και προπονητικές πρακτικές που ευνοούνται από παραδοσιακές αντρικές εμπειρίες και να υπολογίσουν την δική τους εμπειρία με τις ήδη υπάρχουσες αντρικές νόρμες (Ruderman & Ohlott 2005). Επομένως, δεν γίνεται μόνο λόγος για κάλυψη θέσεων από επαγγελματική άποψη αλλά για την αρχή μια εκπροσώπησης μέσω της οποίας όλοι οι αθλητές ανεξαρτήτου φύλου θα αποκτήσουν το αίσθημα ότι μπορούν να επιτύχουν.

Ο προπονητής σαν έννοια, πρέπει να επιδεικνύει παιδαγωγική επάρκεια, να παρέχει ανατροφοδότηση και να δημιουργεί ένα καλό ψυχολογικό κλίμα λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα του αθλητή και προσπαθώντας να μειώσει τις πιθανές πιέσεις παρέχοντας πλήρη και επαρκή πληροφόρηση για κάθε πιθανό σενάριο που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Ο τρόπος όμως που ένας προπονητής θα επιλέξει να κάνει τα παραπάνω επηρεάζεται από το φύλο του και διαφέρει κατά κανόνα μεταξύ αντρών και γυναικών.

Οι άντρες προπονητές υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας κατά το οποίο δίνουν μεγάλη προσοχή στις τεχνικές οδηγίες που παρέχουν, αποδεικνύοντας έτσι την ικανότητά τους και τις γνώσεις τους. Δεν ενθαρρύνουν τόσο συχνά και η επιβράβευση θα έρθει κυρίως έμπρακτα χωρίς κάποια λεκτική επιβράβευση. Είναι προσηλωμένοι στην τήρηση του ωραρίου και των κανόνων και φυσικά επιβάλλουν κυρώσεις αν η συμπεριφορά των αθλητών δεν ταυτίζεται με τις απαιτήσεις. (Γράψας

¹² Η Billie Jean King (1943-) είναι πρώην τενίστρια που βρέθηκε πέντε φορές στην κορυφή της παγκόσμιας κατάταξης. Έχει συνολικά 39 Grand Slams τίτλους, αγωνιζόμενη ατομικά, στο διπλό και στο μικτό διπλό. Εκτός γηπέδου, τη δεκαετία του 1970 ξεκίνησε καμπάνια για ίσα χρηματικά έπαθλα μεταξύ αντρών και γυναικών. Το 1973 έγινε ίσως ο διασημότερος αγώνας τένις που ονομάστηκε η "Μάχη των Φύλων". Η Billie Jean αποδέχτηκε την πρόκληση σε αγώνα από τον Bobby Riggs, ο οποίος ισχυριζόταν ότι οι ικανότητες των γυναικών είναι κατώτερες από αυτές των αντρών και τον κέρδισε 3-0 σετ. Το 1981, δήλωσε δημόσια ότι είναι λεσβία με αποτέλεσμα να χάσει όλους τους χορηγούς της. Η σταθερή της μάχη κατά των ανισοτήτων συνεχίζεται ως σήμερα ενώ το 2009, ό τότε πρόεδρος των Η.Π.Α, Barrack Obama, της απένευσε το Προεδρικό Μετάλλιο της Ελευθερίας για το έργο της σχετικά με την υπεράσπιση των γυναικών και των ΛΟΑΤΚΙ ατόμων.

2016) Εστιάζουν στον έλεγχο των καταστάσεων και της ομάδας ενώ ενεργούν βάσει των στόχων τους. Με λίγα λόγια ακολουθούν πιστά την “τυπική” εξουσία. Βασιζόμενοι σε εμπειρίες αθλητριών, οι άντρες προπονητές δεν είναι αυστηροί ή απότομοι αλλά “τσιρίζουν”, ωστόσο ανάλογα το επίπεδο και την εμπειρία οι συμπεριφορές αντιλαμβάνονται διαφορετικά. Τέλος, κατά κανόνα οι προπονητές δεν θεωρούν ότι υπερτερούν σε σχέση με τις προπονήτριες ως προς τις καθοδηγητικές ικανότητες. (Κουρτεσοπούλου 2007)

Από την άλλη οι γυναίκες, υιοθετούν ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Η έμφαση τους στρέφεται κυρίως στην καλλιέργεια ενός καλού ανθρώπου, με αυτοπεποίθηση στον εαυτό του, με καλές ακαδημαϊκές επιδόσεις και αξίες τύπου “ευ αγωνίζεσθαι”¹³ (Γράψας 2016) Οι προπονήτριες- ηγέτες, ανεβαίνοντας στην κυριαρχία εργάζονται με ένα προσανατολισμένο στο έργο στυλ για να προσαρμοστούν καλύτερα στα κοινωνικά στερεότυπα και να γίνουν αποδεκτές τόσο οι ίδιες όσο και οι πρακτικές τους που θέλουν να εφαρμόσουν. Νιώθουν δημοκρατικές και ανοιχτές, ενώ προσανατολίζονται στα άτομα για να ενδυναμώσουν τις σχέσεις συνεργασίας αλλά παράλληλα, θεωρούν πως αν δεν υιοθετήσουν “αντρικά” στυλ τότε δεν θα καταφέρουν να επιτύχουν. Για αυτό και “φωνάζουν” αρκετά στην προσπάθειά τους να επιβληθούν. Ως ηγέτες, οι προπονήτριες θέλουν να ευνοούν τη συμμετοχή όλων σε όλες τις δραστηριότητες και την λήψη αποφάσεων, ενώ κύριο μέλημά τους είναι η ευημερία και η ατομική ανάπτυξη των μελών. (Γρηγορίου και συνεργάτες 2012) Κύρια χαρακτηριστικά τους είναι η έντονη επικοινωνία, η επιθυμία για δημιουργία ομάδων, η τοποθέτηση υψηλών στόχων και η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.¹⁴

¹³ «να έχεις εκπαιδευτεί να παίζεις δίκαια, να παίζεις καθαρά, να είσαι σταθερός, να προσέχεις τους πειρασμούς, να έχεις σεβασμό στην άποψη του άλλου, σεβασμό στην αθλητική διαδικασία, στους συναθλητές και αντιπάλους, σεβασμό στους φιλάθλους και στο περιβάλλον.

Το χρονόμετρο μαθαίνει την αξιοκρατία, η σφυρίχτρα του διαιτητή την εμπιστοσύνη και οι κανονισμοί των σπορ τα όρια μας στην κοινωνία» (Άννα Πολλάτου 2014, Εθνική Ολυμπιακή Ακαδημία)

¹⁴ Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από 4 ικανότητες που θα έπρεπε να διαθέτει ο άνθρωπος. Αυτές είναι η αυτεπίγνωση, δηλαδή η αναγνώριση και κατανόηση του τρόπου που τα συναισθήματα, οι αξίες, οι εμπειρίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά, η αυτορρύθμιση, δηλαδή η

Οι γυναίκες επιλέγουν την επικοινωνία -είναι πιο δυνατές στην έμμεση επικοινωνία παρά στην άμεση- αντί της εξουσίας των αντρών και μέσω της επίλυσης συγκρούσεων και της χρήσης του πειθαρχικού δικαίου, δημιουργούν καλές σχέσεις μεταξύ των μελών βασισμένες στην αμοιβαία κατανόηση, τη δικαιοσύνη και την ίση μεταχείριση.

Σε έρευνα των Folkman & Zinger (2012), αναζήτησαν απάντηση στο ερώτημα “Είναι οι γυναίκες ικανότερες ηγέτες από τους άντρες;” Ερωτήθηκαν λοιπόν οι συμμετέχοντες, ποιες ηγετικές δεξιότητες νομίζουν ότι αποτελούν «το δυνατό σημείο τους», προτείνοντάς τους να επιλέξουν μεταξύ των 16 δεξιοτήτων στις οποίες είναι πολύ σημαντικές για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι γυναίκες ηγέτες στις 12 από τις 16 δεξιότητες συγκέντρωσαν υψηλότερη βαθμολογία από τους άνδρες. Κάποιες από αυτές τις δεξιότητες που μετρήθηκαν είναι το αν ο ηγέτης διαθέτει όραμα και ικανότητα να προβλέπει το μέλλον, η ικανότητα ενθάρρυνσης και ενδυνάμωσης των μελών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των μελών αλλά και την επίτευξη των κοινών στόχων, διαίσθηση, εσωτερική κατανόηση και συμβατότητα αξιών. Παρ’ όλα αυτά δημιουργείται το ερώτημα γιατί δεν δεσμεύονται περισσότερες γυναίκες σε ηγετικές θέσεις. Σύμφωνα με τα στατιστικά, σε ομάδες αντρών, οι ηγετικές θέσεις που καταλαμβάνονται από γυναίκες καλύπτουν το 2- 3,5% του συνόλου. (200-300 γυναίκες προπονούν άντρες έναντι 5300 αντρών που προπονούν γυναικείες ομάδες) (Γρηγορίου και συνεργάτες 2012). Αυτή η διαφορά οφείλεται σε κάποια εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις. Το κυριότερο εμπόδιο βρίσκεται στις γυναίκες τις ίδιες ως εμπόδιο, λόγω της φύσης της και την προδιάθεση που έχει για δημιουργία οικογένειας που μελλοντικά θα οδηγήσει σε προσωρινή αποχώρησή της. Στη συνέχεια, στην διοικητική δομή της οργάνωσης του αθλητισμού όπως αυτή έχει δημιουργηθεί χρόνια τώρα βασιζόμενη στα

ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων, αξιών κ.ο.κ σε διάφορες καταστάσεις, η διαχείριση σχέσεων, δηλαδή η ικανότητα οικοδόμησης και διατήρησης υγιών και ικανοποιητικών σχέσεων με άλλους και τέλος η κοινωνική επίγνωση, δηλαδή η ικανότητα κατανόησης άλλων απόψεων, ενσυναίσθησης, σεβασμού της διαφορετικότητας και κατανόησης των κοινωνικών κανόνων (Δανιά 2021)

κοινωνικά στερεότυπα. Επίσης, με την ίδια λογική οφείλεται στους πολιτιστικούς ρόλους και τις προσδοκίες που δημιουργούνται για την κάθε γυναίκα λόγω του φύλου της. Τέλος, εμπόδιο αποτελεί και η φύση της καριέρας στον αθλητισμό.(Γρηγορίου και συνεργάτες 2012) Ολοένα και περισσότερες γυναίκες αρχίζουν να ξεπερνούν αυτά τα εμπόδια δημιουργώντας νέους δρόμους ανέλιξης.

2.8 ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η προτιμώμενη συμπεριφορά, δηλαδή οι προτιμήσεις που επιδεικνύει ο κάθε αθλητής τόσο για την προπονητική διαδικασία όσο και για την καθοδηγητική ικανότητα του προπονητή. Είναι μια υποκειμενική διαδικασία η οποία έρχεται σε συμφωνία με την προσωπική αντίληψη του κάθε αθλητή για το πώς θα οδηγηθεί σε επιτυχία, αναλογιζόμενος ποια είναι αυτή η επιτυχία για τον ίδιο ατομικά. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες όπως η εμπειρία, η ικανότητα, η ωριμότητα και το φύλο. Σύμφωνα με το Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας ελέγχουμε το πώς επηρεάζονται οι 5 παράγοντες για τη μέτρηση της Κλίμακας Μέτρησης της Ηγεσίας (προπόνηση και καθοδήγηση, δημοκρατική συμπεριφορά, αυταρχική συμπεριφορά, κοινωνική υποστήριξη και θετική ανατροφοδότηση). Ξεκινώντας από τον παράγοντα ηλικία- ωριμότητα, οι νεαροί αθλητές (ακαδημίες) προτιμούν υποστηρικτικούς προπονητές με έμφαση στις τεχνικές οδηγίες, οι οποίοι ταυτόχρονα υιοθετούν ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Παυλογιάννης 2018). Σύμφωνα με την εμπειρία των αθλητών παρατηρείται πώς όσο οι αθλητές μεγαλώνουν, αποκτούν εμπειρίες και ωριμάζουν η προτιμώμενη συμπεριφορά ταυτίζεται με εκείνη του προπονητή. Αυτό γίνεται γιατί η επιλογή στυλ ηγεσίας από τους προπονητές επηρεάζεται από την ικανότητα και τις εμπειρίες των αθλητών. Καθώς και επειδή οι πιο έμπειροι αθλητές/αθλήτριες ασκούν αυστηρότερη κριτική στη συμπεριφορά του προπονητή τους (Σχοινιάκης 2011). Έτσι οι έμπειροι αθλητές φαίνεται να προτιμούν μια αυταρχική συμπεριφορά με υψηλή κοινωνική υποστήριξη ή μια πιο δημοκρατική συμπεριφορά με υψηλή κοινωνική υποστήριξη αλλά ταυτόχρονα μειωμένη θετική ανατροφοδότηση (Αργυρόπουλος 2013). Σε

περίπτωση που η ομάδα αποτελείται από εσωτερικά παρακινημένους αθλητές, μια καλή ιδέα θα ήταν ο προπονητής να επιλέγει να χρησιμοποιήσει συμπεριφορές οι οποίες θα επικεντρώνονται στην συχνή ενθάρρυνση και στην ανατροφοδότηση, με στόχο τη σωστή τεχνική και τη διόρθωση λαθών. Τέτοιου είδους αθλητές δεν αποδίδουν, όταν δεν λαμβάνουν επιβράβευση για την εκτέλεση μιας επιθυμητής συμπεριφοράς, αλλά ούτε όταν λαμβάνουν κριτική αντί υποδείξεων που θα τους βοηθήσουν να βελτιωθούν. Όταν οι αθλητές έχουν υψηλή εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, ο προπονητής πρέπει να κυριαρχήσει και να μειώσει τη χρήση δημοκρατικών συμπεριφορών ενώ παράλληλα χρειάζεται να διατηρήσει σε σταθερά επίπεδα την κοινωνική υποστήριξη. Αντίθετα, τα άτομα που έχουν λιγότερη αυτοπεποίθηση στις δυνάμεις τους χρειάζονται μια πιο θετική και υποστηρικτική επικοινωνία και σχέση με τον προπονητή τους, καθώς είναι πιθανό οι ίδιοι ή προηγούμενοι προπονητές να είχαν αποτύχει να προσφέρουν εποικοδομητική κριτική ή υποστήριξη μετά από κάποια λανθασμένη ενέργεια ή εξ' αρχής δεν είχε υιοθετήσει ένα πιο καθησυχαστικό στυλ ηγεσίας.

Στον σύγχρονο αθλητισμό, η διάκριση των ομάδων σε όλα τα αθλήματα γίνεται ανά ηλικιακές κατηγορίες και βάση του φύλου. Επομένως πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για την οργάνωση μιας ομάδας να γίνεται γνωστό τι επιθυμούν οι αθλητές και τι οι αθλήτριες, ώστε να στελεχωθούν ανάλογα οι ομάδες. Ωστόσο γίνεται κατανοητό πως υπάρχουν κάποιοι αστάθμητοι παράγοντες στο πώς ένας αθλητής ή μια αθλήτρια αντιλαμβάνεται τον ιδανικό προπονητή, στις περισσότερες έρευνες που μελετήθηκαν γίνεται όμως προσπάθεια καταγραφής των προτιμήσεων για την εξαγωγή ενός γενικότερου συμπεράσματος. Από τη μία πλευρά, λοιπόν, οι άντρες με μια γενική διατύπωση προτιμούν κυρίως αυταρχικούς προπονητές με υψηλά επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης. Έρευνα που διεξήχθη από τον Johnson (2003), έδειξε πως οι άντρες δείχνουν μια ιδιαίτερη προτίμηση σε

προπονητές με εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου¹⁵, οι οποίοι δουλεύουν σκληρά προς την επιτυχία και είναι ανταγωνιστικοί επιδιώκοντας συνεχώς τη νίκη. (win at-all-cost ιδιοσυγκρασία) Επιπλέον, οι αθλητές μετά από μια αντιλαμβανόμενη αποτυχία αποφεύγουν να αναλάβουν την ευθύνη και αναζητούν κάποια άλλη αιτία άσχετη με την προσωπική τους απόδοση για να κατηγορήσουν. Αυτό αποτελεί αποτέλεσμα της ανταγωνιστικότητάς τους, και τους γεγονόςτος ότι θέλουν να είναι καλύτεροι από τον διπλανό τους, είτε αυτός είναι συμπαίκτης, είτε αντίπαλος (Ruderman & Ohlott 2005) Για αυτό τείνουν να προτιμούν προπονητές που θα τους προσφέρουν ατομική βελτίωση μέσω μιας κοινωνικό- συγκριτικής οπτικής και θα τους κατευθύνουν στενά σε τεχνικό επίπεδο.(ego-orientated).(Johnson 2003). Τέλος, σε επικοινωνιακό επίπεδο οι άντρες δεν μιλούν για προσωπικά ζητήματα στα πλαίσια της ομάδας ενώ τείνουν να διακόπτουν τους άλλους ιδιαίτερα αν είναι γυναίκες (Ruderman & Ohlott 2005), γεγονός που δείχνει ότι δεν επιθυμούν έναν προπονητή προσανατολισμένο στις σχέσεις και πιθανόν ούτε μια γυναίκα προπονήτρια, με την οποία δεν θα μπορούσαν να ταυτιστούν σε αθλητικό επίπεδο. Παρ' όλα αυτά, οι έρευνες δείχνουν πώς θα έπαιζαν καλύτερα για έναν προπονητή τον οποίο συμπαθούν, δείχνοντας έτσι ότι ενδιαφέρονται για τη σχέση αθλητή- προπονητή περισσότερο από τις σχέσεις μεταξύ των συμπαίκτων. Από την άλλη, οι γυναίκες κατά κανόνα προτιμούν δημοκρατικό τύπο προπονητικής με θετική ανατροφοδότηση και κοινωνική υποστήριξη. Αυτή η προτίμηση διατηρείται καθ' όλη την αθλητική τους καριέρα παρουσιάζοντας μια μείωση λόγω άλλων παραγόντων. Για παράδειγμα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε κορίτσια 12-15 χρονών και 17-25 χρονών, παρατηρήθηκε πώς κατά την ηλικία 12-15, προτιμάται περισσότερο το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και μια θετική υποστηρικτική συμπεριφορά χωρίς αρνητική ενεργοποίηση συγκριτικά με τις μεγαλύτερες γυναίκες. (Παυλογιάννης 2018) Επιπλέον, προτιμούν έναν προπονητή

¹⁵ locus of control, σ.σ ο βαθμός στον οποίο πιστεύει ένα άτομο ότι μπορεί να ελέγξει μια κατάσταση. Χωρίζεται σε εσωτερικό, δηλαδή το άτομο πιστεύει ότι οι δικές του ενέργειες και προσπάθεια τον οδηγούν στην επιτυχία. Από την άλλη, το εξωτερικό, αφορά την πεποίθηση ότι το άτομο δεν έχει καμία δύναμη πάνω στις καταστάσεις που εξελίσσονται ανεξέλεγκτα γύρω του.

που τους επιτρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και αποφεύγει να τις τιμωρεί και να τις κατακλύζει με τεχνικές οδηγίες. Οι γυναίκες φαίνεται να επιλέγουν προπονητές ή προπονήτριες, σύμφωνα με το “similar of me” φαινόμενο, κατά το οποίο ο κάθε άνθρωπος προτιμά και επιλέγει να συναναστρέφεται με άτομα τα οποία έχουν ίδιες απόψεις και όμοια χαρακτηριστικά με τους ίδιους. (Johnson 2003). Βάση αυτής της ιδέας, οι γυναίκες φαίνεται να εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα αν καθοδηγούνται από προπονήτριες λόγω του ότι αντιμετωπίζουν λιγότερη άνιση μεταχείριση (Αργυρόπουλος 2013), νιώθουν άνεση λόγω κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων τους και ασφάλεια καθώς ένα ποσοστό της τάξης του 71% των αθλητριών έχουν παραδεχτεί ότι έχουν δεχτεί ανεπιθύμητες συμπεριφορές από άντρα εμπλεκόμενο στον αθλητικό κόσμο. (Κουρτεσοπούλου 2007) Η καθοδήγηση από γυναίκα προπονήτρια επιδρά θετικά σε πιθανή ενασχόληση με τον αθλητισμό, παρά τους ανασταλτικούς παράγοντες όπως ο χαμηλότερος μισθός, η έλλειψη σεβασμού κ.α καθώς η προπονήτρια πέρα των άλλων ρόλων που αναλαμβάνει γίνεται και μέντορας.¹⁶ Οι έρευνες καταρρίπτουν την αντίληψη πως οι αθλήτριες δεν είναι ανταγωνιστικές ή δεν ενδιαφέρονται για τη νίκη, αλλά επιλέγουν έναν τρόπο προσανατολισμένο στο έργο για να το επιτύχουν ενώ παράλληλα η ομαδική ενότητα αποτελεί κίνητρο για την επιτυχία. Γενικότερα οι γυναίκες είναι εσωτερικά παρακινημένες από την προσωπική βελτίωση και την ομαδική επιτυχία. Παράλληλα ένα εξωτερικό περιβάλλον που είναι συνεργατικό, νοιάζεται και προωθεί την ομαδικότητα αποτελεί κίνητρο και προϋπόθεση για ικανοποίηση. (Ruderman & Ohlott 2005) Στις γυναικείες ομάδες, γίνονται πολλές συζητήσεις προσωπικού περιεχομένου, όπου όλες οι αθλήτριες συμμετέχουν ενεργά, γεγονός που δημιουργεί ευχάριστο κλίμα και καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Τέλος, μεγάλη έμφαση δίνεται στο fair play, ενώ οι αθλήτριες σε περίπτωση αντιλαμβανόμενης αποτυχίας κατηγορούν τον εαυτό τους, αναλαμβάνοντας την ευθύνη.

¹⁶ Mentoring (Συμβουλευτική): “Είναι μια εμπειρική σχέση που χτίζεται μέσω της ενδυνάμωσης που δίνει ένα άτομο σε ένα άλλο με την ανταλλαγή της σοφίας του και των γνώσεών του” (Δανιά 2021)

III. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αυτό που πρέπει να γίνει πρώτα από όλα κατανοητό είναι πως κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από κάποιον άλλον. Δεν υπάρχει λοιπόν ένας απόλυτα αποδεκτός τρόπος σκέψης και δράσης στο πώς θα διαλέξει ένας προπονητής να καθοδηγήσει μια ομάδα. Πέρα των προσωπικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τον τρόπο καθοδήγησης, σημαντικό ρόλο παίζει και το ανθρώπινο δυναμικό που διαχειρίζεται ο προπονητής καθώς και η συνθήκες υπό τις οποίες εργάζεται τη δεδομένη στιγμή (Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας) στην προσπάθεια μεγιστοποίησης της απόδοσης και της ικανότητας. Είναι χαρακτηριστικό άλλωστε πώς ένας προπονητής δεν παραμένει αμετάβλητος κατά τη διάρκεια της καριέρας του αλλά προσαρμόζεται ενώ σημαντικό είναι επίσης να επιλέγουν να προπονούν ομάδες στις οποίες οι ίδιοι νιώθουν άνετα.

Σε μια προσπάθεια γενίκευσης του τρόπου καθοδήγησης των προπονητών διαχωριζόμενοι βάσει του φύλου τους, οι άντρες και οι γυναίκες φαίνεται να διαφέρουν. Οι άντρες προπονητές, υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό στιλ ηγεσίας. Είναι αυστηροί κατά την προπονητική διαδικασία, αλλά ταυτόχρονα υποστηρικτικοί. Στοχεύουν στην τεχνική κατάρτιση. Διαθέτουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες γεγονός που εκτιμάται από τους αθλητές ενώ συνήθως χρησιμοποιούν αιχμηρή ή και σκληρή γλώσσα, πράγμα που δεν ταιριάζει σε όλους. Από την άλλη, οι γυναίκες υιοθετούν ένα δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο επιτρέπουν τη συμμετοχή των αθλητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι προπονήτριες εστιάζουν στην δημιουργία καλών και ικανών ανθρώπων πρώτα από όλα και ύστερα αθλητών. Είναι επικοινωνιακές αλλά συχνά τείνουν να “φωνάζουν” υιοθετώντας ένα πιο αντρικό στιλ καθοδήγησης στην προσπάθειά τους να καταρρίψουν τα στερεότυπα και τις νόρμες που τις εμποδίζουν να εξελιχθούν. Επισημαίνεται πώς η προπονητική συμπεριφορά καλό θα ήταν να επιλέγεται με γνώμονα τις προσωπικές φιλοδοξίες των αθλητών που καλούνται να καθοδηγηθούν. Επιπλέον, ένας καλός προπονητής οφείλει να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες των αθλητών του τόσο λόγω της

ηλικίας τους όσο και λόγω του φύλου τους και να προσπαθεί διαρκώς να διατηρήσει το ενδιαφέρον και να καταρρίψει στερεότυπα που αίρονται και επηρεάζουν κυρίως τα κορίτσια.

Αντίστοιχα, οι αθλητές επιλέγουν προπονητές με τους οποίους νιώθουν άνετα και έχουν το ελεύθερο να αναπτυχθούν πολύπλευρα. Οι άντρες επιθυμούν αυστηρή καθοδήγηση και ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο θα βελτιωθούν και θα γίνουν καλύτεροι. Ακόμα, και αν αυτό συνεπάγεται με λιγότερη ατομική ελευθερία, εφ' όσον επιτευχθεί η νίκη, που αποτελεί το μέγιστο στόχο. Αντίθετα, οι γυναίκες ενδιαφέρονται για μια πιο ολοκληρωτική συμμετοχή στην διαδικασία, τόσο σαν παίκτριες όσο και προπονητικά μέσω της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Για τις αθλήτριες, σημαντικό ρόλο παίζει και η ύπαρξη ενός υγιούς περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ανελλίσσονται πνευματικά, σωματικά και ψυχολογικά. Για αυτόν τον λόγο ενδιαφέρονται για την δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων που θα καλύψει τις συναισθηματικές ανάγκες τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω συμπεράσματα, δημιουργείται η εντύπωση πώς τόσο οι αθλητές, όσο και οι αθλήτριες επιθυμούν προπονητές και προπονήτριες του ίδιου φύλου, τουλάχιστον στις αναπτυξιακές ηλικίες. Η παραπάνω έρευνα μπορεί να αποτελέσει βάση περαιτέρω ερευνών για στήριξη του παραπάνω συμπεράσματος. Ο προπονητής αποτελεί σημαντικό παράγοντα για εγκατάλειψη ή ενασχόληση με τον αθλητισμό, επομένως πρέπει να ερευνηθούν οι προτιμήσεις των αθλητών για τη σωστή στελέχωση των ακαδημιών και τη δημιουργία προτύπων με μελλοντικό στόχο την ενασχόληση όλο και περισσότερων αθλητών και αθλητριών με τον αθλητισμό κατά τη διάρκεια της εφηβείας και μετά την ενηλικίωσή τους. Με την δημιουργία θετικών εμπειριών στον αθλητισμό, πέρα από την ανάδειξη ταλέντων, θα δημιουργείται μια υγιής συνήθεια για δια βίου άσκηση καθώς και προϋποθέσεις για μελλοντική ενασχόληση στον χώρο του αθλητισμού.

IV.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

4.1 Διαδικτυακή βιβλιογραφία

1. (2013). Locus of Control. <https://www.edglossary.org/>
2. (2014) «ΕΥ ΑΓΩΝΙΖΕΣΘΑΙ» σημαίνει.. <https://www.kefalonitis.com/>
3. Χονδρού Τζ. (2016). Το παιδί, ο γονέας και ο ενήλικος μέσα μας. <http://www.superdad.gr/>

4.2 Ελληνική βιβλιογραφία

1. Αθαναηλίδης Ι. (2020). Ηγεσία και Καθοδήγηση. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης (ΔΠΘ). Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού.
2. Αργυρόπουλος, Χ. (2013). Η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή ατομικών αθλημάτων (Bachelor's thesis).
3. Αρτόπουλος, Γ. (2011) Ηγετική συμπεριφορά και ικανοποίηση σε ομαδικά αθλήματα: εξέταση της υπόθεσης της ταύτισης και επίδρασης φύλου, ηλικίας και αθλητικής εμπειρίας. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού.
4. Γράψας, Ι. (2016). Διερεύνηση σχέσης προπονητικής συμπεριφοράς και παρακίνησης σε αθλητές/αθλήτριες καλαθοσφαίρισης εθνικών κατηγοριών (Doctoral dissertation, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης (ΔΠΘ). Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού.
5. Γρηγορίου, Σ., Γρηγορίου, Ι., & Ασπρίδης, Γ. (2013). The Role of Sport Leadership and Woman's Position. *Inquiries in Sport & Physical Education*, 10(3).
6. Δάγκας, Σ. (2012). Η ικανοποίηση των αθλητών ομαδικών αθλημάτων εθνικής κατηγορίας, η συμπεριφορά του προπονητή και η συσχέτιση αυτών με την εκδήλωση θυμού και επιθετικότητας του αθλητή (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
7. Δανιά Α. (2021) Συμβουλευτική και Ένεργος Ακρόαση. ΣΕΦΑΑ Αθηνών
8. Δανιά Α. (2021) Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διδασκαλία. ΣΕΦΑΑ Αθηνών
9. Καραμουσαλίδης, Γ. (2009). Επιδράσεις της συμπεριφοράς του προπονητή-τριας σε αθλητές-τριες καλαθοσφαίρισης και άλλων ομαδικών αθλημάτων.
10. Κουκούτση, Φ. (2017). Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη στην Ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Doctoral dissertation, Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου).
11. Κουρτεσοπούλου, Α. (2007). Σχέσεις μεταξύ των φύλων στον αθλητισμό: εμπειρίες αθλητριών με προπονητές & προπονήτριες (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
12. Κουρτεσοπούλου Α., Κριεμάδης Θ. (2009). Βιώματα Συμπεριφορών και Τρόπων

- Επικοινωνίας Προπονητών και Προπονητριών στα Πλαίσια Συνεργασίας τους με Αθλήτριες. Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού 6(2), 3-19.
13. Μπεμπέτσος Ε. (2018) Ηγεσία στον Αθλητισμό. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης (ΔΠΘ). Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού.
 14. Νιάρη, Μ., & Μανούσου, Ε. (2016). Το Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα, η επίδρασή του στη μαθησιακή διαδικασία και η διδακτική του αξιοποίηση. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 7(2Α), 36-48.
 15. Παυλίδου, Χ. (2017). Η προσωπικότητα του ηγέτη στους σύγχρονους οργανισμούς- χαρακτηριστικά και μοντέλα.
 16. Παυλογιάννης. Γ. Μ. (2018). Σύγκριση της Ηγετικής Συμπεριφοράς Προπονητών Αθλητικών Ακαδημιών: Αντιλήψεις Νεαρών Αθλητών/τριών Διαφορετικού Φύλου, Αθλήματος και Ηλικίας. (No. GRI-2018-21722). Aristotle University of Thessaloniki.
 17. Παπακανέλλος. Σ.(2017). Ο ρόλος του προπονητή. Σύνδεσμος Προπονητών Ποδοσφαίρου Αθήνα
 18. Πιτσιλκάς, Β. Ν. (2018). Ηγεσία και άθληση (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
 19. Σχοινάκης, Σ. (2011). Το στυλ ηγεσίας του προπονητή και η σχέση του με την ικανοποίηση νεαρών αθλητών και τη συμπεριφορική τους πρόθεση από τη συμμετοχή τους σε ακαδημίες καλαθοσφαίρισης (Master's thesis).
 20. Ψυχουντάκη Μ. (2018). Η Ηγεσία στη Φυσική Αγωγή και τον Αθλητισμό. ΣΕΦΑΑ Αθηνών.

4.3 Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2(1), 34-45.
2. Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International journal of sport psychology*.
3. Darvin, L., Pegoraro, A. & Berri, D. (2018) Are Men Better Leaders? An Investigation of Head Coaches' Gender and Individual Players' Performance in Amateur and Professional Women's Basketball. *Sex Roles* 78, 455–466
4. Johnson, J. S. (2003). Differences in Male and Female Athletes and their Perceptions of an Ideal Coach with respect to Locus of Control, Competitiveness, Goal-orientation and Win-orientation.
5. Mageau. G.A & Vallerand R. J (2003) The coach–athlete relationship: a motivational model , *Journal of Sports Science*, 21:11, 883-904, DOI: 10.1080/0264041031000140374
6. Northouse. P. G. (2019) Ηγεσία: Θεωρία και Πράξη (8η Έκδοση). Sage Publications, Κεφάλαιο 1
7. Ruderman, M. N., & Ohlott, P. J. (2005). Leading roles: What coaches of women need to know. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-*

Bass, 25(3), 3-9.

8. Weinberg. R. S, Gould. D (2018) Foundations of Sport and Exercise Psychology. Broken Hill Publishers, Chapter 9, 287-311 μετάφραση: Ψυχουντάκη Μ., Σταύρου Ν.