



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**  
**ΤΟΜΕΑΣ ΑΘΛΟΠΑΙΔΕΙΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ**  
**ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΣΤΗΝ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΝΕΑΡΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ**  
**ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΛΑΘΟΣΦΑΙΡΙΣΗ**

**Μάλτση Ευανθία**

**Επιβλέπων καθηγητής: Σταύρου Νεκτάριος**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2024**

© Copyright

Εβίνα Μάλτση

Σημείωμα Συγγραφέα

Το δοκίμιο αυτό αποτελεί πτυχιακή εργασία που συντάχθηκε για το Προπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του ΤΕΦΑΑ στη Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του ΕΚΠΑ και υποβλήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2024

# **Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΣΤΗΝ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΝΕΑΡΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΛΑΘΟΣΦΑΙΡΙΣΗ**

## **Περίληψη**

Οι προπονητές αποτελούν σημαντικό παράγοντα και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την συμμετοχή αλλά και την εξέλιξη των αθλητών τους στον αθλητισμό και ειδικά στα τμήματα υποδομών και ακαδημιών. Η φιλοσοφία, οι αξίες, τα πιστεύω και οι συμπεριφορές των προπονητών όχι μόνο συμβάλλουν αλλά και εμπλέκονται για την ενεργή συμμετοχή, απόρριψη και εγκατάλειψη των αθλητών τους από τις ακαδημίες. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να ερευνηθεί και να αξιολογηθεί η επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή στην αθλητική συμπεριφορά και εξουθένωση των αθλητών τους στα τμήματα καλαθοσφαίρισης. Για την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αθλητικής εξουθένωσης και η κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς το οποίο συμπλήρωσαν 120 αθλητές και αθλήτριες κατά την διάρκεια της έρευνας. Τα αποτελέσματα έδειξαν όσον αφορά την εξουθένωση των αθλητών στον παράγοντα της συναισθηματικής εξάντλησης υπήρξαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο φύλο και την θέση του αθλητή. Στον παράγοντα της μειωμένης επίτευξης βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο φύλο, την ηλικία και την ικανοποίηση ή μη για το χρόνο συμμετοχής στον αγώνα. Στον παράγοντα της μειωμένης επίτευξης βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ της θέσης των αθλητών και της ικανοποίησης ή μη από το χρόνο συμμετοχής στον αγώνα. Επιπλέον, όσον αφορά την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στον παράγοντα της προπόνησης και οδηγίες και της θετικής ανατροφοδότησης ανάμεσα στα αγόρια και τα κορίτσια. Τέλος, βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στον παράγοντα της δημοκρατικής συμπεριφοράς και της κοινωνικής υποστήριξης μεταξύ της ικανοποίησης ή μη του χρόνου συμμετοχής στον αγώνα. Τα συμπεράσματα της εργασίας βοηθούν να γίνει κατανοητό σε μεγάλο βαθμό την επίδραση των προπονητών στο αίσθημα, την συμπεριφορά και την εξουθένωση των αθλητών τους από τις συμπεριφορές των

ιδίων. Δίνει πληροφορίες στους προπονητές να αλλάξουν ή να βελτιώσουν τις ηγετικές συμπεριφορές τους απέναντι στους αθλητές τους.

**Λέξεις κλειδιά:** αθλητισμός, καλαθοσφαίριση, ηγεσία, προπονητής, εξουθένωση, αθλητές

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	ii
Πίνακας Περιεχομένων.....	iv
Κατάλογος Γραφημάτων.....	vi
Κατάλογος Πινάκων.....	viii
<b>I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Ορισμός του προβλήματος.....	2
1.2. Σκοπός της έρευνας.....	3
1.3. Οριοθετήσεις και περιορισμοί της έρευνας.....	3
1.4. Ορισμοί.....	4
1.5. Υποθέσεις.....	5
<b>II. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....</b>	<b>6</b>
2.1. Η εξέλιξη της καλαθοσφαίρισης στον Ελληνικό χώρο.....	6
2.2. Ορισμός ηγεσίας.....	8
2.3. Η ηγεσία στον αθλητισμό.....	10
2.4. Η μετασχηματιστική ηγεσία.....	14
2.5. Η συναλλακτική ηγεσία.....	18
2.6. Η υπηρετική ηγεσία.....	21
2.7. Συμπεριφορές ηγεσίας προπονητή.....	23
2.8. Εξουθένωση.....	25
2.9. Συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενης σχέσης προπονητή-αθλητή και εξουθένωσης του αθλητή.....	29

2.10. Η επιρροή του προπονητή στην εξουθένωση του αθλητή.....	31
<b>III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>34</b>
3.1. Συμμετέχοντες στη μελέτη.....	34
3.2. Όργανα μέτρησης.....	34
3.3. Διαδικασία.....	36
3.4. Στατιστικές αναλύσεις.....	36
<b>IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>38</b>
4.1. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.....	38
4.2. Συγκρίσεις μεταξύ ομάδων.....	41
4.2.1. Διαφορές με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά των αθλητών στο Ερωτηματολόγιο της Εξουθένωσης στον αθλητισμό.....	41
4.2.2. Διαφορές με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά των αθλητών στη Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό.....	49
<b>V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>58</b>
5.1. Συζήτηση των ευρημάτων της μελέτης.....	58
5.2. Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	62
<b>VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>64</b>
6.1. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	64
6.2. Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....	73

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα 4.2.1.1.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση το φύλο των συμμετεχόντων.....	42
<b>Γράφημα 4.2.1.2.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων.....	43
<b>Γράφημα 4.2.1.3.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση την θέση στην ομάδα των συμμετεχόντων .....	44
<b>Γράφημα 4.2.1.4.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση τα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων .....	45
<b>Γράφημα 4.2.1.5.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση το χρόνο συμμετοχής των συμμετεχόντων στους αγώνες.....	47
<b>Γράφημα 4.2.1.6.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στο χρόνο συμμετοχής στους αγώνες.....	48
<b>Γράφημα 4.2.2.1.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση το φύλο των συμμετεχόντων.....	50
<b>Γράφημα 4.2.2.2.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων.....	51
<b>Γράφημα 4.2.2.3.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση την θέση στην ομάδα των συμμετεχόντων .....	52
<b>Γράφημα 4.2.2.4.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση τα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων..	54

<b>Γράφημα 4.2.2.5.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση το χρόνο συμμετοχής των συμμετεχόντων στους αγώνες.....	55
<b>Γράφημα 4.2.2.6.</b> Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στο χρόνο συμμετοχής στους αγώνες.....	57



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 4.1.1.</b> Αλληλοσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης στο σύνολο του δείγματος .....	38
<b>Πίνακας 4.1.2.</b> Αλληλοσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό στο σύνολο του δείγματος .....	39
<b>Πίνακας 4.1.3.</b> Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης και της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό στο σύνολο του δείγματος .....	40
<b>Πίνακας 4.2.1.1.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό .....	42
<b>Πίνακας 4.2.1.2.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό .....	43
<b>Πίνακας 4.2.1.3.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό .....	45
<b>Πίνακας 4.2.1.4.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό .....	45
<b>Πίνακας 4.2.1.5.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό .....	46
<b>Πίνακας 4.2.1.6.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό .....	48
<b>Πίνακας 4.2.2.1.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό .....	50
<b>Πίνακας 4.2.2.2.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό .....	51
<b>Πίνακας 4.2.2.3.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό .....	52
<b>Πίνακας 4.2.2.4.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό .....	54

<b>Πίνακας 4.2.2.5.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό .....	55
<b>Πίνακας 4.2.2.6.</b> Μέσες τιμές ( <i>M</i> ), τυπικές αποκλίσεις ( <i>SD</i> ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό .....	59

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι προπονητές αποτελούν σημαντικό παράγοντα και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την συμμετοχή αλλά και την εξέλιξη των αθλητών τους στον αθλητισμό. Η σχέση του προπονητή και του αθλητή βρίσκεται στο επίκεντρο της αγωνιστικής προσπάθειας. Αρκετές μελέτες έδειξαν ότι οι αντιλήψεις των αθλητών για τις στάσεις και τις συμπεριφορές του προπονητή τους όπως το επίπεδο υποστήριξης της αυτονομίας (Mageau & Vallerand, 2003), το κλίμα παρακίνησης που δημιουργήθηκε από τον προπονητή και η κοινωνική υποστήριξη (Reinboth, Duda & Ntoumanis, 2004) επηρεάζουν τα κίνητρα των αθλητών, την ευεξία και την επίδοση τους. Επίσης, μελέτες αναφέρουν ότι ο προπονητής θεωρείται ως το πιο σημαντικό στοιχείο στον αθλητισμό, καθώς προσφέρει τεχνικές γνώσεις του αθλήματος και επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ψυχολογία αθλητών όπως τα κίνητρα των αθλητών, αυτοεκτίμηση, το άγχος, η σχέση με τους συμπαίχτες τους στην προπόνηση και στον ανταγωνισμό (Baker et al., 2000; Becker et al., 2005; Gearity & Murray, 2011). Επιπρόσθετα, όσον αφορά την εξουθένωση προηγούμενες αναφέρουν ότι οι στάσεις του προπονητή και οι συμπεριφορές του μπορεί να παίζουν ρόλο στη διαδικασία εξουθένωσης των αθλητών. μέσω της επιρροής του ηγετικού στυλ προπονητή, της κοινωνικής υποστήριξης, και το κλίμα παρακίνησης που δημιουργείται από τον προπονητή (Isoard-Gauthier et al., 2012; Quested et al., 2011, Raedeke & Smith, 2001).

Αρκετές μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι οι αντιλήψεις των αθλητών για το προπονητικό στυλ επηρέασαν το επίπεδό της εξουθένωσης τους. Αντιλήψεις για υψηλή πίεση, υψηλές προσδοκίες και χαμηλή κοινωνική υποστήριξη από τον προπονητή, καθώς και σύγκρουση και δυσαρέσκεια με τον προπονητή έχουν επίσης συσχετιστεί με την εξουθένωση των αθλητών (Gould et al., 1996; Gustafsson et al., 2008).

## 1.1. Ορισμός του προβλήματος

Στο χώρο του αθλητισμού και της προπονητικής, ο προπονητής διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο. Για να είναι πετυχημένος δεν αρκεί μόνο να επιβλέπει την ομάδα αλλά, θα πρέπει να έχει εκτός από τις τεχνικές γνώσεις και τις ηγετικές. Η ξεκάθαρη και διαφανής επικοινωνία προάγει την εμπιστοσύνη και την κατανόηση, και είναι απαραίτητη για τη συνεκτική ομαδική εργασία (Arthur & Bastardoz, 2020; Cook & Meyer 2017). Οι επιτυχημένοι προπονητές μπορούν να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους με βάση τις ατομικές ανάγκες των αθλητών, τη δυναμική της ομάδας και τις απαιτήσεις της κατάστασης, επιδεικνύοντας ευελιξία στην προσέγγισή τους (Lawrason et al., 2019) και η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή επηρεάζει άμεσα τα αποτελέσματα της απόδοσης της ομάδας.

Υπάρχει μια δυναμική σχέση μεταξύ του προπονητή και των αθλητών. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι αντιλήψεις των αθλητών για τις στάσεις και τις συμπεριφορές του προπονητή τους όπως το επίπεδο υποστήριξης της αυτονομίας (Mageau & Vallerand, 2003), το κλίμα παρακίνησης που δημιουργήθηκε από τον προπονητή και η κοινωνική υποστήριξη επηρεάζουν τα κίνητρα των αθλητών, την ευεξία και την επίδοση (Reinboth, Duda & Ntoumanis, 2004). Επιπλέον, έχει αναφερθεί ότι οι αθλητές θεωρούν την αλληλεπίδραση με τους προπονητές τους να αποτελεί παράγοντα κινδύνου για την ανάπτυξη εξουθένωσης (DeFreese & Smith, 2014; Price & Weiss, 2000). Η σχέση προπονητή – αθλητή ορίζεται ως μοναδική διαπροσωπική σχέση στην οποία τα συναισθήματα, οι σκέψεις και οι συμπεριφορές του προπονητή και του αθλητή είναι αμοιβαίες και αλληλένδετες (Jowett & Meek, 2002; Jowett & Ntoumanis, 2004). Τέλος, η αντιληπτή ποιότητα της σχέσης προπονητή-αθλητή είναι που σχετίζεται με την βελτιωμένη απόδοση του αθλητή (Rhind & Jowett, 2010) και ικανοποίηση (Jowett & Ntoumanis, 2004), και μεγαλύτερη συλλογική αποτελεσματικότητα (Hampson & Jowett, 2014).

Αν και έχει μελετηθεί η σχέση της ηγετικής συμπεριφορά του προπονητή και η αλληλεπίδραση του προπονητή με την εξουθένωση φαίνεται να υπάρχει έλλειψη στα ερευνητικά δεδομένα στο αγώνισμα της καλαθοσφαίρισης. Έχοντας

υπόψη όλα τα παραπάνω και την ενασχόληση ενός μεγάλου αριθμού παιδιών με την καλαθοσφαίριση, τα ευρήματα μιας τέτοιας έρευνας είναι χρήσιμα δεδομένα τόσο για τους προπονητές όσο και για τους καθηγητές φυσικής αγωγής.

## **1.2. Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί και να διαπιστωθεί κατά πόσο η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή και η εξουθένωση των αθλητών μπορούν να συσχετιστούν μεταξύ τους σε αθλητές και αθλήτριες καλαθοσφαίρισης. Οι προπονητές είναι εκείνοι που ηγούνται κατά την διάρκεια των προπονήσεων και των αγώνων. Η δική τους ηγετική συμπεριφορά είναι αυτή που έχει άμεση επίδραση στους αθλητές τόσο στην ευεξία και την απόδοσή τους όσο και στην καχεξία και την εξουθένωσή τους επομένως μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε πως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους αθλητές και πως αυτό επηρεάζει την εμπλοκή τους με το άθλημα. Για να ερευνηθούν οι διαφορές και οι συσχετίσεις οι αθλητές και οι αθλήτριες χωρίστηκαν με βάση το φύλο (αγόρια, κορίτσια), την ηλικία (14 έως 16 ετών, 16 και άνω), την θέση στην ομάδα (βασικός, αναπληρωματικός), τα χρόνια εμπειρίας (έως 3 χρόνια, 4 χρόνια και άνω), το μέσο όρο συμμετοχής σε αγώνες (έως 18 λεπτά, 20 λεπτά και άνω) και την ικανοποίηση από το χρόνο συμμετοχής σε αγώνες (ικανοποιημένοι, μη ικανοποιημένοι)

## **1.3. Οριοθετήσεις και περιορισμοί της έρευνας**

Η παρούσα μελέτη διέπεται από τις ακόλουθες οριοθετήσεις και περιορισμούς στη διεξαγωγή της:

- Οι μετρήσεις πραγματοποιήθηκαν στον Ελλαδικό χώρο.
- Η ηλικία των συμμετεχόντων ήταν από δεκατέσσερα (14) έως δεκαοχτώ (18) ετών.

Για την συμμετοχή των παιδιών στην συγκεκριμένη έρευνα απαιτήθηκε και ζητήθηκε η συνεργασία και η άδεια των συλλόγων και των γονέων-κηδεμόνων. Απαραίτητη προϋπόθεση ήταν η συμπλήρωση ενημερωτικού φυλλαδίου με σκοπό την ενημέρωση σχετικά με την έρευνα, τους πιθανούς τραυματισμούς και την αξιοποίηση των ευρημάτων, η οποία κρίθηκε απαραίτητη για την συμμετοχή των παιδιών στην έρευνα. Οι συμμετέχοντες της έρευνας είχαν πρόσβαση στα αποτελέσματα εξειδικευμένα για τον καθένα και επίσης είχαν το δικαίωμα για διακοπή συμμετοχής σ' αυτήν σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή το επιθυμούσαν. Με την ολοκλήρωση της έρευνας, είχαν όλοι την δυνατότητα πρόσβασης στα συνολικά αποτελέσματα.

#### **1.4. Ορισμοί**

Στο σημείο αυτό θα διευκρινισθούν βασικοί όροι που παρατίθενται και εξετάστηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα από τους ερευνητές:

- **Ηγεσία:** Η διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών ενός ατόμου ή μιας ομάδας για την επίτευξη κάποιου στόχου. (Λεξιλόγιο Επιστημών του Αθλητισμού)
- **Αυτοπεποίθηση:** Η εμπιστοσύνη του ατόμου στον εαυτό του, στις ικανότητες και στις δυνατότητές του. (Λεξιλόγιο Επιστημών του Αθλητισμού)
- **Εξουθένωση:** Χρόνιο ψυχολογικό σύνδρομο το οποίο χαρακτηρίζεται από συναισθηματική και σωματική εξάντληση, μειωμένη αίσθηση επίτευξης και απαξίωση της δραστηριότητας. (Λεξιλόγιο Επιστημών του Αθλητισμού)

## 1.5. Υποθέσεις

Με βάση το σκοπό της μελέτης και τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο πλαίσιο της μελέτης, οι ακόλουθες υποθέσεις διατυπώθηκαν και εξετάστηκαν αντίστοιχα:

1. Θα υπάρξουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην ηγετική συμπεριφορά του προπονητή μεταξύ του φύλου και της ηλικίας.
2. Θα υπάρξουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην ηγετική συμπεριφορά του προπονητή μεταξύ των αθλητών σε διαφορετική θέση, τα χρόνια εμπειρίας, το μέσο όρο συμμετοχής και την ικανοποίηση από το χρόνο συμμετοχής.
3. Θα υπάρξουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην εξουθένωση μεταξύ του φύλου και της ηλικίας.
4. Θα υπάρξουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην εξουθένωση μεταξύ των αθλητών σε διαφορετική θέση, τα χρόνια εμπειρίας, το μέσο όρο συμμετοχής και την ικανοποίηση από το χρόνο συμμετοχής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1. Η εξέλιξη της καλαθοσφαίρισης στον Ελληνικό χώρο

Στην Ελλάδα, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1960, η διοικητική και οργανωτική ευθύνη στο μπάσκετ, όπως και σε πολλά άλλα αθλήματα, ήταν υπό την αιγίδα του ΣΕΓΑΣ και ειδικότερα την Τεχνική Επιτροπή του. Ο κύριος και σχεδόν μοναδικός σκοπός αυτής της επιτροπής ήταν η συμμετοχή στους αγώνες του μικρού πρωταθλήματος που διοργανώνονταν στην Ελλάδα. Εκτός από την έλλειψη ανεξάρτητου διαχειριστή, η αργή ανάπτυξη του αθλήματος οφείλεται στον μικρό αριθμό συλλόγων που αναπτύσσουν αυτό το άθλημα, στην έλλειψη έμπειρων προπονητών και στην έλλειψη υποδομών που σχετίζονται με τους αγωνιστικούς χώρους. Έτσι, το μπάσκετ για πολλά χρόνια περιοριζόταν στις δύο μεγάλες αστικές περιοχές της χώρας, την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Στις δεκαετίες μετά το 1960, η ίδρυση ανεξάρτητων θεσμών (από το 1965 και μετά) και η εκλαΐκευση του αθλήματος από τα μέσα ενημέρωσης που ξεκίνησε στα τέλη εκείνης της χρονιάς, ήταν στοιχεία τα οποία συνέβαλαν σταδιακά στην επίτευξη μιας σημαντικής αγωνιστικής επιτυχίας για την εθνική ομάδα (Γαλής, 2022)

Η πρώτη αναφορά του ελληνικού τύπου στην καλαθοσφαίριση και η πρώτη γνωριμία του αθλήματος με το ελληνικό φίλαθλο κοινό έγινε σε άρθρο της 15ης Μαρτίου 1899, στο αθλητικό περιοδικό του Συλλόγου Ποδηλατών Αθηνών «Επιθεώρηση των ποδηλάτων και των αθλημάτων της Ανατολής». Σε άρθρο για το νέο άθλημα, ο δημοσιογράφος Ιωάννης Χρυσάφης μετέφρασε ένα κείμενο από ξένο περιοδικό σχετικά με το μπάσκετ στα ελληνικά και ανέδειξε τον ρόλο της Χριστιανικής Αδελφότητας Νέων (XAN, Young Men's Christian Association-YMCA) στην εξάπλωσή του. Για την προώθηση του αθλητισμού στην Ελλάδα, δεν έχουν βρεθεί άλλες αναφορές στην αθλητική δημοσιογραφία ή τα αθλητικά δρώμενα γενικότερα τα επόμενα χρόνια. Το 1918, λίγο πριν το τέλος του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, το αμερικανικό στρατιωτικό τμήμα XAN δημιουργήθηκε αρχικά στη Θεσσαλονίκη και μετά και σε άλλες ελληνικές πόλεις. Τα παραρτήματα



αυτά, ήταν στελεχωμένα από εθελοντές που ήταν μέλη της Εταιρείας, και είχαν διεισδύσει στις ένοπλες δυνάμεις άλλων χωρών της Ανατολικής Μεσογείου. Αυτό είχε ως απώτερο στόχο να επηρεάσει τους πολίτες αυτών των χωρών, ιδιαίτερα τους νεαρούς στρατιώτες. Η προώθηση του προγράμματος ΧΑΝ στη Θεσσαλονίκη και σε άλλες πόλεις της χώρας έλαβε χώρα κυρίως μέσω του θεσμού το «Σπίτι του Στρατιώτη». Ο θεσμός αυτός, ιδρύθηκε αρχικά από τον γαλλικό στρατό, αλλά αργότερα πέρασε στον έλεγχο των Αμερικανών. Ανάμεσα στις πολλές δραστηριότητες που ανέπτυξαν οι Αμερικανοί σε αυτές τις δομές φιλοξενίας ήταν το ότι δίδαξαν και τους Έλληνες στρατιώτες πώς να παίζουν μπάσκετ (Plusty, 2016).

Το παράρτημα του ΧΑΝ στη Θεσσαλονίκη αυτό παρέμεινε ενεργό κατά τη Μικρασιατική εκστρατεία και οι Αμερικανοί προώθησαν το μπάσκετ στις πόλεις της Μικράς Ασίας. Πράγματι, στη Σμύρνη η ομάδα του Απόλλωνα έφερε το μπάσκετ για πρώτη φορά στη Μικρά Ασία, αφού μεταξύ άλλων αθλητικών ομάδων, παρουσίασε και επίσημα την ομάδα της καλαθοσφαίρισης στην πόλη. Στη Θεσσαλονίκη, όπως και στη Σμύρνη, τον οργανωμένο αθλητισμό και τη γυμναστική έφεραν οι Βρετανοί από τα τέλη του 19ου αιώνα, οπότε υπήρχε πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη νέων αθλημάτων. Τα μέλη της μεσαίας και ανώτερης τάξης, που ήταν σε μεγάλο βαθμό γοητευμένα από αυτά τα «μοντέρνα» αθλήματα, έβλεπαν τον αθλητισμό ως χώρο ανάπτυξης σύγχρονων πολιτισμικών εκφράσεων που ταυτίζονται με τον δυτικό τρόπο ζωής (Zaimakis-Petre, 2014).

Μετά το τέλος του πολέμου, τα περισσότερα «σπίτια των στρατιωτών» μεταφέρθηκαν στον ελληνικό στρατό και σταδιακά διαλύθηκαν. Εξαίρεση αποτέλεσε η δομή της Θεσσαλονίκης, όπου έμειναν μέλη της αμερικανικής ΧΑΝ, που άρχισαν να αλλάζουν το χαρακτήρα της οργάνωσης από στρατιωτικό σε πολιτικό για να δημιουργήσουν στενότερη επαφή με τους πολίτες της χώρας. Εκδηλώσεις, όπως συγκεντρώσεις, πολιτιστικές εκδηλώσεις και αθλητικές εκδηλώσεις ήταν μερικές από τις εκδηλώσεις τις οποίες ανέπτυξε ο θεσμός εκείνη τη μεταβατική περίοδο. Βασικά πρόσωπα που έγιναν αποδεκτά από την κοινωνία της πόλης, όπως κυβερνήτες, δήμαρχοι, μητροπολίτες και πρόεδροι του Εμπορικού

Συλλόγου, ενέκριναν τη δημιουργία της ΧΑΝΘ (Χριστιανική Αδελφότητα Νέων Θεσσαλονίκης) το 1921 (Zaimakis-Petre, 2014).

## 2.2. Ορισμός ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές ερμηνείες σχετικά με την ηγεσία. Οι ερευνητές συχνά ορίζουν την ηγεσία ανάλογα με την πτυχή του φαινομένου που τους ενδιαφέρει περισσότερο. Σε ορισμένες περιπτώσεις η ηγεσία ορίζεται όπως ορίζονται οι επιθυμίες των ηγετών (Bass, 1990), κάποιες άλλες φορές η ηγεσία ορίζεται ως επιρροή (Kotter, 2017) και σε κάποιες περιπτώσεις ως σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων (Rost, 1993).

Ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο (επικεφαλής) επηρεάζει τις συμπεριφορές των άλλων ατόμων, τα εμπνέει και τα καθοδηγεί με σκοπό να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού-ομάδας (Yukl, 1989). Η ηγεσία θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την ατομική και ομαδική απόδοση. Ηγεσία μπορεί να ορισθεί και ως η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Η λέξη ηγούμαι (lead) σημαίνει δρόμος, κατεύθυνση, πορεία. Η ηγετική ικανότητα δεν είναι απλώς κάτι μέσα στον άνθρωπο. Είναι πάνω απ' όλα μια διαπροσωπική σχέση μεταξύ του ηγέτη και άλλων ανθρώπων μέσα απ' την οποία τους επηρεάζει και τους πείθει (Χυτήρης, 1994). Σε ένα άλλο ορισμό, η ηγεσία είναι η ικανότητα, η τέχνη και η διαδικασία επηρεασμού των μελών μιας οργανωμένης ομάδας ανθρώπων προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους πρόθυμα και αποδοτικά. Ο ερευνητής Hollander (1981) ορίζει ως ηγεσία την αμοιβαία επιρροή μεταξύ των ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη καινών στόχων.

Οι ερευνητές Baron, Bryne και Kantowitz (1977), ορίζουν την ηγεσία ως μια συμπεριφορική διαδικασία που επηρεάζει τα άτομα και τις ομάδες να βάζουν στόχους και να επιδιώκουν την επίτευξή τους. Η ηγεσία εκφράζει ένα συνδυασμό

φιλοσοφικής προσέγγισης, έμφυτων ικανοτήτων και επίκτητων προσόντων. Στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας οργανωμένης ομάδας ανθρώπων, η ηγεσία συνδέεται αναπόφευκτα με τη χρήση εξουσίας και στοχεύει στον επηρεασμό των σκέψεων και των πράξεων των ατόμων που την συγκροτούν. Η ηγεσία κατά άλλους ορίζεται ως επιρροή, που είναι τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ανθρώπων με τέτοιο τρόπο, ώστε να εργασθούν με ζήλο και ενθουσιασμό για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Οι άνθρωποι πρέπει όχι μόνο να ενθαρρύνονται να εργάζονται, αλλά να εργάζονται με ζήλο και εμπιστοσύνη. Η ηγεσία θεωρείται ως πολύ σημαντικό μέρος της διεύθυνσης και στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα κάποιου να παρασύρει και να προσελκύει τους άλλους. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν και να υποστηρίζουν εκείνους που μπορούν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους και ανάγκες τους. Οι άνθρωποι και οι ανάγκες τους φτιάχνουν τους ηγέτες (Wehrich & Knootz, 1993). Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς της ηγεσίας, μπορεί να ειπωθεί ότι ηγέτης είναι ένα άτομο που έχει την ικανότητα να επηρεάζει άλλους και να τους βοηθά στο να πετύχουν μαζί ατομικούς και ομαδικούς στόχους (Schneider & Smith 2004).

Η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας. Οι ηγέτες είναι το μέσο της αλλαγής, άτομα των οποίων οι πράξεις επηρεάζουν άλλους ανθρώπους περισσότερο από το ότι οι πράξεις άλλων ανθρώπων επηρεάζουν αυτούς (Bass, 1990). Η ηγεσία ορίζεται ως «η διαδικασία κίνησης μιας ομάδας ή ομάδων προς κάποια κατεύθυνση μέσω (κυρίως) μη καταναγκαστικών μέσων» (Kotter, 2017). Η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και ακολούθων που έχουν κοινούς σκοπούς με στόχο να επιφέρουν πραγματικές αλλαγές (Rost, 1993). Υπάρχουν τέσσερα κύρια στοιχεία που πρέπει να προ υπάρχουν αν θέλουμε να μιλάμε για ηγεσία: 1) η σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων είναι βασισμένη στην επιρροή, 2) ηγέτες και ακόλουθοι είναι οι άνθρωποι μέσα σε αυτήν την σχέση 3) οι ηγέτες και ακόλουθοι σκοπεύουν να επιφέρουν πραγματικές αλλαγές 4) ηγέτες και ακόλουθοι αναπτύσσουν κοινούς σκοπούς. Το μόνο που χρειάζεται να κάνουν οι άνθρωποι για να διαπιστώσουν εάν υφίσταται η έννοια της ηγεσίας είναι να καθορίσουν εάν υπάρχουν αυτά τα τέσσερα

βασικά στοιχεία. Εάν υπάρχουν, το φαινόμενο αυτό είναι η ηγεσία (Rost, 1993). Με τη σειρά τους, οι κλασικές θεωρίες επικεντρώθηκαν είτε στα χαρακτηριστικά των ηγετών, είτε στη συμπεριφορά τους, είτε στους περιβαλλοντικούς παράγοντες ή στις αλληλεπιδράσεις τους με τους ακολούθους προκειμένου να κατασκευαστούν ερμηνείες για τη συμπεριφορά, την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και των εργαζομένων (Horner, 1997; Van Seters & Field, 1990).

### **2.3. Η ηγεσία στον αθλητισμό**

Στο χώρο του αθλητισμού και της προπονητικής, ο προπονητής έχει τον ρόλο του επικεφαλής, εξαιτίας της θέσης που κατέχει μέσα στην αγωνιστική ομάδα. Για να είναι και πετυχημένος δεν αρκεί μόνο αυτό. Θα πρέπει να έχει εκτός από τις τεχνικές γνώσεις και τις ανάλογες ηγετικές. Οι προπονητές των αθλητικών ομάδων πρέπει να δρουν ως ηγέτες, όπως και ο μαέστρος με την ορχήστρα. Αντί για μουσικούς, έχουν να κάνουν με αθλητές και προσωπικό. Αντί για ήχο και ρυθμό, έχουν να κάνουν με την μέγιστη αθλητική απόδοση αυτών που ηγούνται. Ειδικά στον χώρο του αθλητισμού και των σπορ, όπου ο συναγωνισμός είναι εμφανής και έντονος, η ύπαρξη ηγετικού και επιτελικού προπονητή είναι αναγκαία, αφού είναι ο κύριος υπεύθυνος της καθοδήγησής των αθλητών και του υπόλοιπου προσωπικού. Η υλοποίηση των στόχων της ομάδας εξαρτάται από την ικανότητα του ανθρώπου που ασκεί ηγεσία δηλαδή του προπονητή.

Ο πρωταρχικός ρόλος του κάθε προπονητή ως ηγέτη, είναι η προσπάθεια επίτευξης των στόχων της ομάδας μέσα από τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τον συντονισμό, τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση ελέγχου. Ο δευτερεύων ρόλος είναι η διατήρηση καλών σχέσεων με τους αθλητές και τους συνεργάτες του. Ο προπονητής λειτουργώντας ως ηγέτης πρέπει να προηγείται. Δεν πρέπει να στέκεται πίσω από την ομάδα για να τη σπρώχνει, αλλά να μπαίνει μπροστά για να την εμπνέει και να τη διευκολύνει να πετυχαίνει τους στόχους της (Litzinger & Schaefer, 1982).

Ο προπονητής ενεργώντας ως διοικητικό μέλος για εκείνους που αποτελούν μια αγωνιστική ομάδα, πρέπει απαραίτητα να καθορίσει μια εσωτερική δομή. Με τη δομή αυτή θα καθορίζει τις σχέσεις των μελών μεταξύ τους. Ενεργώντας ως ηγέτης πρέπει να προκαλεί και να κατευθύνει τη δράση, να κάνει χρήση της εξουσίας που του παρέχεται ένεκα της θέσης του, να δίνει εντολές και να επιβάλλει κυρώσεις όταν αυτές δεν εκτελούνται (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 1992).

Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των αθλητών και των συνεργατών πρέπει να επιτυγχάνεται βασιζόμενος στη θέληση των ατόμων και όχι στον καταναγκασμό. Ο καλός ηγέτης-προπονητής πρέπει να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των μελών της ομάδας που ηγείται (Μουράντας, 1992). Για να είναι ο προπονητής αποτελεσματικός ηγέτης, πρέπει να έχει τρεις βασικές ικανότητες: (α) την ικανότητα κατανόησης ότι αθλητές και συνεργάτες έχουν διάφορες δυνάμεις παρακίνησης που ποικίλουν στο χρόνο και τις καταστάσεις, (β) την ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας, (γ) την ικανότητα να δημιουργεί με τη δράση του ένα κλίμα κατάλληλο για τη δημιουργία παρακίνησης (Koontz, O'Donnell & Weihrich, 1980). Ο προπονητής πρέπει επίσης να έχει υπόψη του ότι, η ηγεσία δεν είναι ταυτόσημη των εννοιών της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Χρησιμοποιεί τη δύναμη και την εξουσία σαν μέσα για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει, να διευθύνει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Ο ηγετικός ρόλος του αποτελεί μια λειτουργία, ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν μέσα που χρησιμοποιεί ως ηγέτης. Στον χώρο του αθλητισμού, όπου η συνεχής διακύμανση του σκορ, ο έντονος ρυθμός του αγώνα, η άμεση επικοινωνία, η αποτελεσματική καθοδήγηση σε προπονήσεις και αγώνες, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία, η ηγετική μορφή του προπονητή είναι αναγκαία. Πολλές θεωρίες έχουν διατυπωθεί όσον αφορά τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο προπονητής για να αναδειχθεί σε αποτελεσματικό ηγέτη.

Ο ερευνητής Gibson (1991) αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη αφορούν: α) την ευφυΐα: ο προπονητής- ηγέτης πρέπει να είναι έξυπνος. Ο υψηλός βαθμός νοημοσύνης αποτελεί σημαντικό όπλο. Θεωρείται

μεγάλης σημασίας προσόν για την άσκηση επιτυχούς ηγεσίας, β) την προσωπικότητα: τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προπονητή συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση ικανού ηγέτη και στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας και τέλος, γ) την ικανότητα: ο προπονητής για να ασκήσει μια επιτυχημένη ηγεσία, πρέπει να έχει και τις ανάλογες ικανότητες που αφορούν τη συνεργασία, την κοινωνικότητα, την δυνατότητα επιβολής και τη διπλωματία.

Σύμφωνα με ερευνητές σημειώνεται πώς οι αθλητικές ομάδες ταιριάζουν στη γενική περιγραφή των επίσημων οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, επισημαίνεται ότι οι αθλητικές ομάδες χαρακτηρίζονται από α) αδιαμφισβήτητη ταυτότητα, β) ακριβή κατάλογο μελών που περιλαμβάνει ρόστερ θέσεων ή καταστάσεων γ) ένα προγραμματισμένο πρόγραμμα δραστηριότητας και έναν καταμερισμό εργασίας προς επίτευξη με καθορισμένους στόχους, και δ) διαδικασίες αντικατάστασης μελών και μετακίνησης μελών από τη μια θέση στην άλλη. Εάν οι αθλητικές ομάδες θεωρούνται επίσημες οργανώσεις, τότε ο ρόλος του προπονητή μπορεί να εξισωθεί με αυτή του υπευθύνου διαχείρισης, του μάνατζερ δηλαδή. Οι πολλές και ποικίλες διευθυντικές λειτουργίες του προπονητή περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον προϋπολογισμό, προσλήψεις, δημόσιες σχέσεις, ηγεσία κ.λπ.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ηγεσία, ορίζεται ως «η συμπεριφορική διαδικασία επηρεασμού των ατόμων και των ομάδων προς τους στόχους που έχουν τεθεί» (Barrow, 1977), είναι το πιο σημαντικό γιατί οι άλλες λειτουργίες εκτελούνται μακριά από το πραγματικό πλαίσιο καθοδήγησης και μπορούν να εκτελεστούν από άλλα άτομα στον οργανισμό. Γιατί η ηγεσία που παρέχεται από τον προπονητή είναι κυρίως καθοριστική για την ενίσχυση της κατάστασης κινήτρων της ομάδας (House, 1971) και επειδή, με τη σειρά της, η κινητήρια κατάσταση της ομάδας είναι η απόλυτη βάση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης. Κατά συνέπεια η έρευνα στην ηγετική διαδικασία στον αθλητισμό μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση της αθλητικής απόδοσης και επίδοσης.

Μέχρι σήμερα, οι περισσότερες μελέτες για την ηγεσία στον αθλητισμό έχουν επικεντρωθεί στην προσωπικότητα του προπονητή ή στο στυλ λήψης αποφάσεων του προπονητή- αυταρχικό έναντι δημοκρατικό στυλ (Lenk, 1977). Και, τέλος, μια πρόσφατη και πολλά υποσχόμενη προσέγγιση επικεντρώνεται στην ανάλυση των ποικίλων συμπεριφορών του προπονητή που είναι κατάλληλες στις διαφορετικές αθλητικές καταστάσεις (Chelladurai & Saleh, 1978). Ο ερευνητής Chelladurai (1978) έχει προτείνει το πολυδιάστατο μοντέλο ηγεσίας που αναφέρει ότι η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη (δηλαδή, η συμπεριφορά προπονητή) εξαρτάται από τη συμβατότητά της με τις προτιμήσεις των μελών καθώς και τα χαρακτηριστικά που υπαγορεύει η κάθε κατάσταση.

Σχεδόν όλοι οι ορισμοί της αθλητικής ηγεσίας αναφέρονται σε τρία σημαντικά συστατικά: 1) μια διαδικασία συμπεριφοράς, 2) που είναι διαπροσωπικής φύσης, και 3) έχει στόχο να επηρεάσουν και να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων (Chelladurai & Saleh, 1980). Όπως συνεπάγεται από την παραπάνω δήλωση, στην ηγεσία η προσοχή είναι στο τι κάνει ο ηγέτης παρά στο τι ηγέτης είναι. Επομένως, το κρίσιμο στοιχείο της ηγεσίας είναι η ενίσχυση της απόδοσης των μελών της ομάδας και η ικανοποίησή τους. Αποτελεσματική ηγεσία είναι η λειτουργία τόσο των χαρακτηριστικών της κατάστασης όσο και των ατομικών χαρακτηριστικών (Chelladurai, 1984).

Η επιτυχία της ηγεσίας είτε είναι προσανατολισμένη σε καθήκοντα είτε είναι προσανατολισμένη στις διαπροσωπικές σχέσεις εξαρτάται από την ευνοϊκή κατάσταση όπως αυτή ορίζεται από α) τις σχέσεις ηγέτη-μελών, β) τη δομή έργου και γ) τη θέση της δύναμης του ηγέτη. Οι σχέσεις μελών και ηγέτη αναφέρονται στη φύση της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας (Fiedler, 1973). Εάν ο αρχηγός/ηγέτης και τα μέλη της ομάδας έχουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και σεβασμού και ο ηγέτης αρέσει στα μέλη, οι σχέσεις ηγέτη-μελών θεωρείται ότι είναι καλές (Chelladurai & Kuga, 1996).

Η προπονητική καθοδήγηση μπορεί να προάγει ευνοϊκότερες σχέσεις ηγέτη-μέλους λόγω του μικρού μεγέθους των αθλητικών ομάδων, παρατεταμένη

επαφή μεταξύ αρχηγού και μέλους, και εθελοντική συμμετοχή (Chelladurai & Kuga, 1996). Η δομή εργασιών αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο το καθήκον της ομάδας είναι καλά καθορισμένο (Fiedler, 1973). Όταν οι στόχοι της ομάδας είναι καθορισμένοι με σαφήνεια, τότε το έργο είναι καλά ή εξαιρετικά δομημένο. Δεδομένου ότι οι στόχοι είναι σαφώς καθορισμένοι και εύκολα μετρήσιμοι στην προπονητική (πχ ρεκόρ νικών-ηττών και βαθμολογίες), αυτή η κατάσταση είναι περισσότερο ευνοϊκή για τους προπονητές. Η θέση ισχύος μπορεί να συνοψιστεί ως η εξουσία που ανήκει στην θέση του ηγέτη. Αν ο ηγέτης έχει την δύναμη ή τον έλεγχο των κυρώσεων, τότε η θέση ισχύος του ηγέτη είναι μεγαλύτερη ή ισχυρότερη. Σύμφωνα με άλλη θεωρία σχετικά με την ηγεσία, ο ρόλος του ηγέτη είναι συμπληρωματικός. Επικεντρώνεται κυρίως στις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών. Διευκρινίζει πως η ηγεσία πρέπει να καθορίσει την πορεία των μελών προς τους επιθυμητούς στόχους ή τις ανταμοιβές. Η ευθύνη του ηγέτη είναι να παρέχει σαφήνεια στόχων, ακρίβεια διαδικασιών, καθοδήγηση και υποστήριξη (Houses, 1971). Η ίδια θεωρία επίσης προτείνει πως η κινητήρια λειτουργία της ηγεσίας είναι ανάλογη με την λειτουργία της κατάστασης. Με άλλα λόγια, η συμπεριφορά του ηγέτη θα μπορούσε να ποικίλλει ανάλογα με την φύση των καθηκόντων που μπορεί να είναι ρουτίνας ή αλληλεξαρτώμενης, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα μέλη, τις ικανότητες τους, και τις προσωπικές τους διαθέσεις παρά σε άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία (Chelladurai, 2007).

#### **2.4. Η μετασχηματιστική ηγεσία**

Η ηγετική συμπεριφορά στο πλαίσιο της αθλητικής προπονητικής είναι μια πολύπλευρη και κρίσιμη πτυχή που επηρεάζει σημαντικά τη δυναμική της ομάδας, τα αποτελέσματα της απόδοσης και τη συνολική ανάπτυξη των αθλητών. Αυτή η ολοκληρωμένη διερεύνηση έχει ως στόχο να εμβαθύνει στις περίπλοκες διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή, διευκρινίζοντας τον αντίκτυπό της στους μεμονωμένους αθλητές, τη συνοχή της ομάδας και το ευρύτερο αθλητικό περιβάλλον. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης επηρεάζει τους ακολούθους σε ένα



επιθυμητό τρόπο επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα ή απόδοση (Nahavandi, 2015)

Ο ερευνητής Bass (1998) αναφέρθηκε σε δύο στυλ ηγεσίας στη μετασχηματιστική ηγεσία και τη συναλλακτική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τα χαρακτηριστικά της ατομικής επιρροής, πνευματικής ενθάρρυνσης και πνευματικής τόνωσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία συχνά λαμβάνει υπόψη το άτομο, καθιερώνει όραμα και στοχεύει εσωτερικά, δημιουργεί μια ανοιχτή κουλτούρα, εμπιστεύεται το προσωπικό για να φτάσει τους στόχους του και δίνει πλήρη ελευθερία στις δυνατότητες του προσωπικού (Bass, 1998).

Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ακολούθων καθώς και τις ανάγκες τους. Ηγέτες με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του συστήματος αξιών των εργαζομένων τους, το επίπεδο έμπνευσης και ηθικής με το προοίμιό των ικανοτήτων τους (Ismail et al., 2009). Η μετασχηματιστική ηγεσία συμβαίνει όταν ο ηγέτης γίνει ευρύτερος και υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων. Μόλις ευαισθητοποιηθούν και αποδεχτούν τον σκοπό που ανατέθηκε στην ομάδα, τότε οι ακόλουθοι εμφανίζονται να ξεπερνούν το προσωπικό τους συμφέρον και να βάζουν μπροστά το καλό της ομάδας (Bass & Avolio, 1993). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους ακολούθους να δουν τα προβλήματα από νέα προοπτικές, παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση, επικοινωνούν ένα όραμα, διεγείρουν το συναίσθημα και την ταυτοποίηση (Bass & Avolio, 1990).

Η μετασχηματιστική ηγεσία στον τομέα της προπονητικής είναι μια δυναμική προσέγγιση που υπερβαίνει τα παραδοσιακά παραδείγματα. Οι προπονητές που υιοθετούν αυτό το στυλ ηγεσίας υπερβαίνουν την απλή καθοδήγηση των αθλητών- φιλοδοξούν να εμπνεύσουν, να παρακινήσουν και να μεταμορφώσουν τα άτομα σε ομάδες υψηλής απόδοσης και συνοχής. Αυτή η αφήγηση εμβαθύνει στις πολύπλευρες πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αθλητική προπονητική, διερευνώντας τις αρχές της, τον αντίκτυπο στους αθλητές

και τις ευρύτερες επιπτώσεις στη δυναμική και την απόδοση της ομάδας (Blackett et al., 2021).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως ορίστηκε, επικεντρώνεται σε τέσσερις πυλώνες: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη εξέταση. Στο πλαίσιο της προπονητικής, αυτοί οι πυλώνες εκδηλώνονται με διάφορους τρόπους, συμβάλλοντας σε ένα ολιστικό και ενδυναμωτικό στυλ ηγεσίας (Bass & Avolio, 1991; 1993; Ismail et al., 2010)

Στον πυρήνα της, η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά τη δημιουργία ενός κοινού οράματος που έχει απήχηση στους αθλητές. Οι προπονητές διατυπώνουν ένα συναρπαστικό και εμπνευσμένο όραμα που υπερβαίνει τους άμεσους στόχους, καλλιεργώντας την αίσθηση του σκοπού και της ενότητας μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό το κοινό όραμα γίνεται κατευθυντήρια δύναμη, ευθυγραμμίζοντας τους ατομικούς στόχους με τις συλλογικές φιλοδοξίες, ενσταλάζοντας την αίσθηση του ανήκειν και της δέσμευσης (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993).

Η παρακίνηση με έμπνευση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της μετασχηματιστικής προπόνησης. Οι προπονητές που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ χρησιμοποιούν το πάθος, τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία τους για να παρακινήσουν τους αθλητές πέρα από τις αντιλαμβανόμενες δυνατότητές τους. Οι αθλητές υπό μετασχηματιστικούς ηγέτες δεν παίζουν απλώς για τη νίκη- είναι μέρος κάτι μεγαλύτερου, κάτι που υπερβαίνει τον πίνακα αποτελεσμάτων. Αυτή η προσέγγιση παρακινεί τους αθλητές, οδηγώντας τους να ξεπεράσουν τα όρια, να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να αγωνιστούν για την αριστεία (Bass & Avolio, 1993)

Η πνευματική διέγερση είναι μια άλλη κρίσιμη διάσταση της μετασχηματιστικής προπόνησης. Οι προπονητές ενθαρρύνουν τους αθλητές να σκέφτονται κριτικά, να αμφισβητούν υποθέσεις και να διερευνούν καινοτόμες προσεγγίσεις στο άθλημά τους. Αυτό διεγείρει τη δημιουργικότητα, τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και τη βαθύτερη κατανόηση του παιχνιδιού. Οι αθλητές γίνονται ενεργοί συμμετέχοντες στην ανάπτυξή τους, καλλιεργώντας μια

κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης. Η εξατομικευμένη εξέταση, ο τέταρτος πυλώνας, υπογραμμίζει τη σημασία της αναγνώρισης και της κάλυψης των μοναδικών αναγκών κάθε αθλητή. Οι μετασχηματιστές προπονητές κατανοούν ότι μια προσέγγιση που ταιριάζει σε όλους είναι ανεπαρκής στο ποικιλόμορφο τοπίο του αθλητισμού. Αναγνωρίζοντας τις ατομικές δυνάμεις, αδυναμίες και φιλοδοξίες, οι προπονητές δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον όπου οι αθλητές αισθάνονται ότι εκτιμώνται και κατανοούνται. Αυτή η εξατομικευμένη προσέγγιση ενισχύει τη σχέση προπονητή-αθλητή, συμβάλλοντας σε μια θετική και εμπιστευτική δυναμική (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993).

Ο αντίκτυπος της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους αθλητές είναι βαθύς και εκτεταμένος. Η ικανοποίηση των αθλητών, μια κρίσιμη μέτρηση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της προπονητικής, είναι σημαντικά υψηλότερη υπό μετασχηματιστικούς ηγέτες. Η έμφαση σε ένα κοινό όραμα, την εξατομικευμένη εξέταση και την πνευματική διέγερση καλλιεργεί μια θετική ομαδική κουλτούρα όπου οι αθλητές αισθάνονται δεσμευμένοι, παρακινούμενοι και υποστηριζόμενοι.

Τα αποτελέσματα των επιδόσεων είναι μια άλλη διάσταση όπου η μετασχηματιστική προπονητική λάμπει. Οι αθλητές που αντιλαμβάνονται τους προπονητές τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και προσπάθειας. Το κοινό όραμα και τα εμπνευσμένα κίνητρα ενισχύουν μια συλλογική αίσθηση του σκοπού, ανεβάζοντας την απόδοση πέρα από τις ατομικές δυνατότητες. Οι ομάδες που καθοδηγούνται από μετασχηματιστικούς προπονητές συχνά επιδεικνύουν αυξημένη συνοχή, ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα (Smith & Moore, 2019). Πέρα από τις άμεσες μετρήσεις απόδοσης, η μετασχηματιστική προπόνηση συμβάλλει στην ολιστική ανάπτυξη των αθλητών. Η έμφαση στην πνευματική διέγερση καλλιεργεί δεξιότητες κριτικής σκέψης που επεκτείνονται πέρα από τον αγωνιστικό χώρο. Οι αθλητές γίνονται ανθεκτικά, προσαρμοστικά άτομα εξοπλισμένα με τα εργαλεία για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις όχι μόνο στον αθλητισμό αλλά και στη ζωή. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής καθοδήγησης εξαρτάται

από διάφορους παράγοντες. Η αυθεντικότητα του προπονητή παίζει καθοριστικό ρόλο- οι αθλητές είναι ικανοί να διακρίνουν το γνήσιο πάθος και τη δέσμευση. Οι προπονητές πρέπει να ενσαρκώνουν τις αξίες και το όραμα που διατυπώνουν, δημιουργώντας αξιοπιστία και εμπιστοσύνη με την ομάδα τους. Επιπλέον, το οργανωτικό πλαίσιο και η κουλτούρα επηρεάζουν την επιτυχία της μετασχηματιστικής προπόνησης. Τα υποστηρικτικά περιβάλλοντα που εκτιμούν τη συνεχή μάθηση, την καινοτομία και την ατομική ανάπτυξη παρέχουν γόνιμο έδαφος για την άνθηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η οργανωτική ευθυγράμμιση με τις αρχές της μετασχηματιστικής προπόνησης εξασφαλίζει μια συνεκτική προσέγγιση σε όλη την αθλητική δομή.

Εν κατακλείδι, η μετασχηματιστική προπονητική αντιπροσωπεύει μια αλλαγή από την παραδοσιακή δυναμική προπονητή-αθλητή. Εμπνέοντας ένα κοινό όραμα, παρέχοντας εμπνευσμένα κίνητρα, διεγείροντας την πνευματική ανάπτυξη και επιδεικνύοντας εξατομικευμένη προσοχή, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναβαθμίζουν τη δυναμική της ομάδας και την απόδοση των αθλητών (Bass, 1974). Ο αντίκτυπος της επεκτείνεται πέρα από τις νίκες και τις ήττες, συμβάλλοντας στην ολιστική ανάπτυξη των αθλητών και προωθώντας μια θετική αθλητική κουλτούρα. (Mitchell et al., 1977). Καθώς η αθλητική προπονητική συνεχίζει να εξελίσσεται, οι αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας στέκονται ως φάρος, καθοδηγώντας τους προπονητές προς μια πιο βαθιά και ουσιαστική εμπλοκή με τους αθλητές τους.

## **2.5. Η συναλλακτική ηγεσία**

Η συναλλακτική ηγεσία, ένα ακόμα στυλ στην αθλητική προπόνηση, χαρακτηρίζεται από μια ρεαλιστική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα προσέγγιση. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι προπονητές εμπλέκονται με τους αθλητές μέσω ενός συστήματος εξαρτημένων ανταμοιβών και διορθωτικών ενεργειών. Μία ανταλλαγή κόστους-οφέλους μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων τους (Kuhnert & Lewis, 1987). Εξετάζονται οι αρχές της, η αποτελεσματικότητά της σε συγκεκριμένα πλαίσια και τον πιθανό αντίκτυπο στην παρακίνηση των αθλητών.

Στον πυρήνα της, η συναλλακτική προπονητική λειτουργεί με βάση μια απλή παραδοχή: αν οι αθλητές ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένες προσδοκίες, λαμβάνουν ανταμοιβές- αντίθετα, η αποτυχία να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες οδηγεί σε διορθωτικές ενέργειες. (Yuki & Van Fleet, 1992) Αυτή η συναλλακτική ανταλλαγή αποτελεί τη βάση της σχέσης προπονητή-αθλητή, παρέχοντας ένα δομημένο πλαίσιο για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της απόδοσης (Bass, 1974). Ένα πρωταρχικό χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας στην αθλητική προπονητική είναι ο καθορισμός σαφών προσδοκιών. Οι προπονητές που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ επικοινωνούν συγκεκριμένους στόχους, πρότυπα και κριτήρια απόδοσης στους αθλητές (Bass, 1974). Αυτή η σαφήνεια είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός δομημένου και υπεύθυνου περιβάλλοντος όπου οι αθλητές κατανοούν τις παραμέτρους της επιτυχίας.

Παράλληλα με τις σαφείς προσδοκίες, οι προπονητές συναλλαγής εφαρμόζουν συστήματα ανταμοιβής. Οι αθλητές λαμβάνουν θετική ενίσχυση, που κυμαίνεται από έπαινο έως απτά κίνητρα, όταν ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες απόδοσης. Αυτή η εξαρτημένη δομή ανταμοιβής χρησιμεύει ως εργαλείο παρακίνησης, ενθαρρύνοντας τους αθλητές να προσπαθούν για την επιτυχία και να τηρούν τα καθιερωμένα πρότυπα (Kennedy, 2023).

Οι διορθωτικές ενέργειες, το αντίστοιχο των εξαρτημένων ανταμοιβών, μπαίνουν στο παιχνίδι όταν οι αθλητές υπολείπονται των προσδοκιών (Bass, 1985). Οι συναλλακτικοί προπονητές αντιμετωπίζουν τα ζητήματα απόδοσης μέσω εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, διορθωτικών μέτρων ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω ενεργειών με σκοπό την τιμωρία (Hamilton, & Bean, 2005). Αυτή η διορθωτική πτυχή αποσκοπεί στη διατήρηση της πειθαρχίας και στην τήρηση των καθιερωμένων προτύπων εντός της ομάδας. Η συναλλακτική ηγεσία στην αθλητική προπονητική είναι συχνά αποτελεσματική σε πλαίσια όπου η δομή, η σαφήνεια και τα απτά κίνητρα είναι υψίστης σημασίας. Σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα ή σε καταστάσεις που απαιτούν ταχεία λήψη αποφάσεων, η συναλλακτική προσέγγιση παρέχει ένα απλό πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ανταμοιβή της απόδοσης (Bass, 1985). Η σαφήνεια των

προσδοκιών και η απτή φύση των ανταμοιβών συμβάλλουν σε μια κουλτούρα ομάδας προσανατολισμένη στον στόχο και στα αποτελέσματα.

Ωστόσο, παρά την αποτελεσματικότητά της σε συγκεκριμένα πλαίσια, η υπερβολική έμφαση στη συναλλακτική ηγεσία έχει εγγενείς περιορισμούς, ιδίως όσον αφορά τα εσωτερικά κίνητρα. Τα εσωτερικά κίνητρα, που έχουν τις ρίζες τους στην προσωπική ικανοποίηση, το πάθος και την απόλαυση της δραστηριότητας, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των αθλητών. Η συναλλακτική προπόνηση, με τους εξωτερικούς μηχανισμούς ανταμοιβής και τιμωρίας, μπορεί να καταπνίξει ακούσια τα εσωτερικά κίνητρα (Atrizka & Pratama, 2022). Αξιοσημείωτη είναι επίσης η πιθανή επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας στη δυναμική της ομάδας. Σε περιβάλλοντα όπου οι ανταμοιβές αποτελούν το κύριο κίνητρο, οι αθλητές μπορεί να γίνουν πιο ατομικιστές, εστιάζοντας στα προσωπικά τους επιτεύγματα και όχι στη συλλογική επιτυχία. Αυτός ο ατομικός προσανατολισμός μπορεί να διαβρώσει την ομαδική συνοχή και συνεργασία, απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία στα ομαδικά αθλήματα.

Συμπερασματικά, η συναλλακτική ηγεσία στην αθλητική προπόνηση είναι μια ρεαλιστική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα προσέγγιση που δίνει έμφαση στις ενδεχόμενες ανταμοιβές και στις διορθωτικές ενέργειες. Αποτελεσματική σε συγκεκριμένα πλαίσια, όπως τα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, παρέχει σαφήνεια, δομή και απτά κίνητρα. Ωστόσο, η υπερβολική έμφαση στη συναλλακτική προπόνηση μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τα εσωτερικά κίνητρα, που είναι απαραίτητα για τη βιώσιμη ανάπτυξη των αθλητών. Οι προπονητές πρέπει να βρουν μια ισορροπία, αναγνωρίζοντας σε κάθε κατάσταση την καταλληλότητα των συναλλακτικών στοιχείων, ενώ παράλληλα καλλιεργούν ένα περιβάλλον που καλλιεργεί την εσωτερική ορμή, το πάθος και τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των αθλητών στο άθλημά τους.

Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στα βασικά του προσωπικού και την εξωτερική απαίτηση, η σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων βασίζεται στη σύμβαση. Τείνουν να επιτύχουν τους οργανωτικούς τους στόχους με ουδέτερους

ρόλους εργασίας και σχεδιασμό αποστολής, Ο βασικός τους σκοπός είναι να διατηρήσουν μια σταθερή οργάνωση (Bass, 1997). Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται περισσότερο στις «συναλλαγές» μεταξύ του ηγέτη και του ακολούθου με το οποίο οι ακόλουθοι αποζημιώνονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή κριτήρια απόδοσης (Trottier et al., 2008). Ο συναλλακτικός ηγέτης πρώτα θα καλλιεργήσει την σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής και στην συνέχεια θα ανταλλάξει μια κατάλληλη ανταπόκριση που ενθαρρύνει τους υφισταμένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Bryant, 2003).

## **2.6. Η υπηρετική ηγεσία**

Η υπηρετική ηγεσία στην αθλητική προπόνηση αντιπροσωπεύει ένα εξελισσόμενο παράδειγμα που δίνει μεγάλη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών των αθλητών, στην προώθηση της ενδυνάμωσης και στην καλλιέργεια ενός συνεργατικού ομαδικού περιβάλλοντος. Αυτή η αφήγηση εμβαθύνει στις θεμελιώδεις αρχές, τις πρακτικές εφαρμογές και τις πιθανές επιπτώσεις της υπηρετικής ηγεσίας στον τομέα της αθλητικής προπονητικής (Kim et al., 2020).

Στον πυρήνα της, η υπηρετική ηγεσία είναι μια φιλοσοφία όπου οι ηγέτες, στην προκειμένη περίπτωση, οι προπονητές, υιοθετούν μια νοοτροπία προσανατολισμένη στις υπηρεσίες (Mitchell et al., 1977). Η πρωταρχική εστίαση του προπονητή μετατοπίζεται από τη διεκδίκηση της εξουσίας στην κατανόηση και την ικανοποίηση των αναγκών των αθλητών. Η προσέγγιση αυτή αποσκοπεί στην ενδυνάμωση των αθλητών, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου μπορούν να ευδοκιμήσουν τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (Van Dierendonck, 2011).

Στο πλαίσιο της αθλητικής προπονητικής, οι υπηρετικοί ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην ολιστική ανάπτυξη των αθλητών. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την τελειοποίηση των αθλητικών τους δεξιοτήτων αλλά και την καλλιέργεια του χαρακτήρα, των αξιών και των δεξιοτήτων ζωής τους (Van Dierendonck & Heeren, 2006). Ο προπονητής γίνεται μέντορας, καθοδηγώντας τους αθλητές στο ταξίδι της

αυτογνωσίας και της ανάπτυξης, συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας θετικής και υποστηρικτικής ομαδικής κουλτούρας. Μια ουσιαστική πτυχή της υπηρετικής ηγεσίας είναι η έμφαση στην ενσυναίσθηση και την ενεργή ακρόαση. Οι υπηρετικοί ηγέτες στην προπονητική επιδιώκουν να κατανοήσουν τις μοναδικές προοπτικές, φιλοδοξίες και προκλήσεις κάθε αθλητή. Με την ενεργή ακρόαση και την ενσυναίσθηση, οι προπονητές μπορούν να προσαρμόσουν την καθοδήγηση και την υποστήριξή τους στις ατομικές ανάγκες κάθε μέλους της ομάδας (Achen et al., 2019).

Η ενδυνάμωση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της υπηρετικής ηγεσίας. Οι προπονητές που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ δημιουργούν ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς και με συμμετοχή, όπου οι αθλητές αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν (Laub, 2000). Οι ενδυναμωμένοι αθλητές είναι πιο πιθανό να αναλάβουν την ευθύνη για την ανάπτυξή τους, καλλιεργώντας την αίσθηση ευθύνης και δέσμευσης για τους συλλογικούς στόχους της ομάδας (Russell & Stone, 2002). Η συνεργασία είναι ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της υπηρετικής ηγεσίας. Αντί να βασίζονται σε μια ιεραρχική δομή, οι υπηρετικοί ηγέτες στην προπονητική προωθούν μια συνεργατική προσέγγιση όπου η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει τη συμβολή τόσο των προπονητών όσο και των αθλητών. Αυτή η διαδικασία χωρίς αποκλεισμούς όχι μόνο ενισχύει τη σχέση προπονητή-αθλητή, αλλά συμβάλλει επίσης στην αίσθηση της ιδιοκτησίας και της κοινής ευθύνης εντός της ομάδας. Οι πρακτικές εφαρμογές της υπηρετικής ηγεσίας στην αθλητική προπόνηση περιλαμβάνουν διάφορες διαστάσεις. Οι προπονητές που υιοθετούν αυτό το στυλ δίνουν προτεραιότητα σε ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας, διασφαλίζοντας ότι οι αθλητές αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις σκέψεις και τις ανησυχίες τους. Αυτή η διαφάνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη και ενδυναμώνει τον δεσμό προπονητή-αθλητή (Robinson et al., 2021).

Η υπηρετική ηγεσία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει θετικό αντίκτυπο στη δυναμική της ομάδας. Οι αθλητές που αισθάνονται ότι υποστηρίζονται πραγματικά και κατανοούνται από τον προπονητή τους είναι πιθανό να ανταποδώσουν με αυξημένη δέσμευση, αφοσίωση και προθυμία να κάνουν το κάτι



παραπάνω. Αυτή η θετική ομαδική κουλτούρα, που καλλιεργείται από την υπηρετική ηγεσία, μπορεί να συμβάλει στην ανθεκτικότητα απέναντι στις προκλήσεις και στη συλλογική αίσθηση των επιτευγμάτων. Παρά τα πλεονεκτήματά της, η υπηρετική ηγεσία αντιμετωπίζει προκλήσεις. Η μετάβαση από τα παραδοσιακά στυλ προπόνησης σε μια προσέγγιση υπηρετικής ηγεσίας μπορεί να συναντήσει αντίσταση, απαιτώντας αλλαγή νοοτροπίας τόσο από τους προπονητές όσο και από τους αθλητές. Επιπλέον, πρέπει να αντιμετωπιστεί προσεκτικά ο πιθανός κίνδυνος να δοθεί υπερβολική προτεραιότητα στις ανάγκες των ατόμων έναντι των συλλογικών στόχων της ομάδας (Worley et al., 2020).

Συμπερασματικά, η υπηρετική ηγεσία στην αθλητική προπόνηση είναι μια μετασχηματιστική προσέγγιση που δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των αθλητών, προωθεί την ενδυνάμωση και καλλιεργεί ένα ομαδικό περιβάλλον συνεργασίας. Βασισμένη στην ενσυναίσθηση, την ενεργό ακρόαση και τη δέσμευση για ολιστική ανάπτυξη, η υπηρετική ηγεσία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια θετική και ανθεκτική ομαδική κουλτούρα (Russell & Stone, 2002). Αν και μπορεί να προκύψουν προκλήσεις κατά τη μετάβαση σε αυτό το στυλ ηγεσίας, τα μακροπρόθεσμα οφέλη όσον αφορά την ανάπτυξη των αθλητών, τη συνοχή της ομάδας και τη θετική αθλητική εμπειρία την καθιστούν μια συναρπαστική φιλοσοφία για τους προπονητές που αναζητούν μια ολιστική και αποτελεσματική προσέγγιση.

## **2.7. Συμπεριφορές ηγεσίας προπονητή**

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι θεμελιώδης για την επιτυχή ηγεσία του προπονητή. Οι προπονητές πρέπει να μεταφέρουν τις προσδοκίες τους, να παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση και να διευκολύνουν έναν ανοιχτό διάλογο με τους αθλητές. Η ξεκάθαρη και διαφανής επικοινωνία προάγει την εμπιστοσύνη και την κατανόηση, απαραίτητη για τη συνεκτική ομαδική εργασία (Arthur & Bastardo, 2020; Cook & Meyer, 2017).

Οι τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιούν οι προπονητές επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση και την απόδοση των αθλητών (Bass & Riggio, 2006). Οι προπονητές μπορούν να χρησιμοποιούν εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα προσαρμοσμένα στους μεμονωμένους αθλητές, αναγνωρίζοντας ότι τα κίνητρα ποικίλλουν μεταξύ των μελών της ομάδας (Bass & Riggio, 2006; Morton et al., 2011). Η ηγεσία του προπονητή εκτείνεται πέρα από τα Χ και Ο του παιχνιδιού- η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας. Οι προπονητές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και να συμπάσχουν με τους αθλητές, συμβάλλοντας σε μια θετική κουλτούρα της ομάδας (Callow et al., 2009; Martinent et al., 2018).

Η δυναμική φύση του αθλητισμού απαιτεί προσαρμοστικότητα στην προπονητική. Οι επιτυχημένοι προπονητές μπορούν να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους με βάση τις ατομικές ανάγκες των αθλητών, τη δυναμική της ομάδας και τις απαιτήσεις της κατάστασης, επιδεικνύοντας ευελιξία στην προσέγγισή τους (Lawrason et al., 2019). Η ηγετική συμπεριφορά ενός προπονητή επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι αθλητές αποκτούν και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους. Η θετική ενίσχυση, η αποτελεσματική επικοινωνία και η προσαρμοσμένη ανατροφοδότηση συμβάλλουν σε ένα ευνοϊκό περιβάλλον μάθησης (Chia et al., 2015; Hollembeak & Amorose, 2005; Ignacio et al., 2017).

Η ψυχολογική ευημερία των αθλητών συνδέεται στενά με την ηγεσία του προπονητή. Οι υποστηρικτικοί, ενδυναμωτικοί προπονητές επηρεάζουν θετικά την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και την ανθεκτικότητα των αθλητών, συμβάλλοντας στην ψυχική ανθεκτικότητα στον αθλητισμό (Cruz & Kim, 2017; Hollembeak et al., 2005; Raza-Ullah et al., 2014). Η ηγετική συμπεριφορά ενός προπονητή παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συνοχής της ομάδας. Οι προπονητές που καλλιεργούν μια θετική ομαδική κουλτούρα, δίνουν έμφαση στους κοινούς στόχους και αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις συγκρούσεις συμβάλλουν σε ένα συνεκτικό και συνεργατικό ομαδικό περιβάλλον. Τελικά, η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή επηρεάζει άμεσα τα αποτελέσματα της απόδοσης της ομάδας. Η

αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στη βελτίωση των κινήτρων, της δέσμευσης και της συλλογικής αποτελεσματικότητας των αθλητών, γεγονός που μεταφράζεται σε αυξημένη επιτυχία στο γήπεδο (González-García et al., 2019).

Η ιεραρχική φύση της σχέσης προπονητή-αθλητή εισάγει δυναμικές εξουσίας. Οι προπονητές πρέπει να διαχειρίζονται ηθικά αυτή τη λεπτή ισορροπία, αποφεύγοντας την κατάχρηση εξουσίας και εξασφαλίζοντας ένα περιβάλλον προπόνησης με σεβασμό και χωρίς αποκλεισμούς. Οι δεοντολογικοί προβληματισμοί στην προπονητική περιλαμβάνουν διλήμματα που σχετίζονται με τη δικαιοσύνη, την ακεραιότητα και την ευημερία των αθλητών. Οι προπονητές πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στη λήψη ηθικών αποφάσεων, εξισορροπώντας τους ανταγωνιστικούς στόχους με την ολιστική ανάπτυξη και την ασφάλεια των αθλητών. Οι προπονητές που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά αθλητικά περιβάλλοντα πρέπει να επιδεικνύουν πολιτισμική επάρκεια. Η κατανόηση και ο σεβασμός των πολιτισμικών αποχρώσεων, πεποιθήσεων και αξιών συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία σε πολυπολιτισμικά αθλητικά περιβάλλοντα. Συμπερασματικά, η ηγετική συμπεριφορά ενός προπονητή αποτελεί μια πολύπλευρη και σημαίνουσα πτυχή της αθλητικής προπονητικής. Από θεωρητικά πλαίσια όπως η μετασχηματιστική και η υπηρεσιακή ηγεσία έως συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως η αποτελεσματική επικοινωνία και οι στρατηγικές παρακίνησης, η ηγεσία του προπονητή διαμορφώνει την ανάπτυξη των αθλητών, τη δυναμική της ομάδας και τη συνολική αθλητική επιτυχία. Η αναγνώριση του αντίκτυπου της προπονητικής ηγεσίας, η πλοήγηση σε ηθικά ζητήματα και η συνεχής προσαρμογή στη δυναμική φύση του αθλητισμού αποτελούν βασικές πτυχές της αποτελεσματικής προπονητικής ηγεσίας.

## **2.8. Εξουθένωση**

Έχει αποδειχθεί ότι χρειάζονται 10 χρόνια ή 10000 ώρες για να αναπτυχθεί το ταλέντο κάποιου σε οποιοδήποτε τομέα, συμπεριλαμβανομένου και του αθλητισμού. Δεδομένου του χρόνου που δαπανήθηκε, τις θυσίες και την

προσπάθεια που χρειάστηκε για να γίνει κάποιος υψηλού επιπέδου αθλητής, δεν αποτελεί έκπληξη το ότι οι ερευνητές ενδιαφέρθηκαν να εξετάσουν την εξουθένωση στους αθλητές που συμμετέχουν στον αγωνιστικό αθλητισμό (Cresswell & Eklund, 2006; Goodger et al., 2007; Gould & Dieffenbach, 2002).

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει οριστεί με διάφορους τρόπους στη βιβλιογραφία της αθλητικής επιστήμης. Ο συντομότερος ορισμός για την επαγγελματική εξουθένωση από ψυχολογικής πλευράς σχετίστηκε με το άγχος (Smith, 1986). Σύμφωνα με το παραπάνω, πιστεύεται πως η εξουθένωση στους αθλητές είναι αποτέλεσμα χρόνιου άγχους. Βιώνοντας άγχος με την πάροδο του χρόνου στην ενασχόληση με ένα άθλημα όπου στην αρχή αναφερόταν ως κάτι το ευχάριστο τώρα δεν γίνεται πλέον ευχάριστο και αυτό οδηγεί σε μια φυσική, ψυχολογική ή/και κοινωνική απόσυρση από το άθλημά. Αντίθετα, άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι η εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ένα ψυχολογικό σύνδρομο που χαρακτηρίζεται από συναισθηματική/σωματική εξάντληση, και κατά συνέπεια μειωμένη αίσθηση ολοκλήρωσης και υποτίμηση της ενασχόλησης με τον αθλητισμό (Raedeke & Smith, 2004).

Άλλοι ερευνητές έχουν προσεγγίσει την εξουθένωση από μια κινητήρια σκοπιά, όπου ορισμένοι παρακινητικοί παράγοντες αναγκάζουν τους αθλητές να χάσουν το πάθος τους για συμμετοχή (Cresswell & Eklund 2007; Lemyre et al., 2007; Perreault et al., 2007; Raedeke, 1997). Φαίνεται λοιπόν πως δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης των αθλητών. Ωστόσο, είναι πιθανό ότι η επαγγελματική εξουθένωση περιλαμβάνει στοιχεία όλων αυτών των ορισμών, και ότι είναι μια διαδικασία που ξετυλίγεται με την πάροδο του χρόνου (Gould & Whitley, 2009).

Ενώ η εξουθένωση έχει οριστεί με διάφορους τρόπους, η εξουθένωση σε αθλητές έχει θεωρηθεί ως μια πολυδιάστατη κατάσταση που περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις (Gould et al., 2009) στη φυσική/σωματική, την κοινωνική και τη συναισθηματική εξάντληση, που συνδέεται με τις απαιτήσεις της έντονης προπόνησης και τον ανταγωνισμό, από μια πρώην ευχάριστη δραστηριότητα ως

αποτέλεσμα χρόνιου στρες (μια αντιλαμβανόμενη ή πραγματική ανισορροπία ανάμεσα σε αυτό που αναμένεται από τον αθλητή – από σωματική, ψυχολογική και κοινωνική άποψη και τις ικανότητες ανταπόκρισης του, και των προσανατολισμό κινητοποίησης και αλλαγών του αθλητή) με αποτέλεσμα την απόσυρση από μια προηγούμενη ευχάριστη αθλητική δραστηριότητα. Επιπλέον, έχει αναφερθεί ότι υπάρχει μειωμένη αίσθηση ολοκλήρωσης όσον αφορά τις δεξιότητες και την αθλητική ανάπτυξη (όπως οι ανησυχίες σχετικά με τα κίνητρα που χαρακτηρίζονται συνήθως από συναισθήματα συναισθηματικής εξάντλησης, μειωμένες επιδόσεις [Gustafsson et al., 2008]) που οδηγεί σε αποπροσωποποίηση και υποτίμηση της δραστηριότητας, η οποία αντιπροσωπεύει αρνητική και αποστασιοποιημένη σχέση με το ίδιο το άθλημα (Raedeke & Smith, 2001). Το άτομο γίνεται απρόσωπο και χωρίς αισθήματα αποτέλεσμα ψυχικής και σωματικής εξάντλησης.

Τα χαρακτηριστικά της εξουθένωσης είναι τα εξής: η εξάντληση (exhaustion), τόσο φυσική όσο και συναισθηματική, με την μορφή της απώλειας ενέργειας, ενδιαφέροντος και εμπιστοσύνης, τα αισθήματα χαμηλής προσωπικής επίτευξης (low accomplishment), η χαμηλή αυτοεκτίμηση (low self-esteem), αποτυχίας (failure) και η κατάθλιψη (depression). Η εξουθένωση συνδέεται με αρνητικά αποτελέσματα όπως έλλειψη απόλαυσης, άγχος, έλλειψη κίνητρου, υψηλό αντιληπτό στρες, διαταραχές της διάθεσης και μειωμένη υγεία (DeFreese & Smith, 2014; Goodger et al., 2007; Gustafsson et al., 2008). Εάν η διαδικασία παραταθεί η τελική λύση για τον αθλητή μπορεί να είναι η αποχώρηση από τον αθλητισμό συνολικά (Isoard-Gauthier et al., 2016).

Το αποτέλεσμα αυτής της εξουθένωσης οδηγεί πολλές φορές αναπόφευκτα σε απόσυρση. Στον αθλητισμό η εξουθένωση διαφέρει από την απλή εγκατάλειψη του αθλήματος, επειδή περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η ψυχολογική και συναισθηματική εξάντληση, οι αρνητικές αποκρίσεις στους άλλους, η χαμηλή αυτοεκτίμηση και η κατάθλιψη. Οι αθλητές σταματούν να συμμετέχουν στα αθλήματα για πολλούς λόγους και η εξουθένωση είναι μόνο ένας από αυτούς. Οι ερευνητές έχουν μελετήσει την εξουθένωση σε αθλητές, αρκετά μοντέλα και

θεωρίες έχουν αναδειχθεί ως ένα μέσο για να καθοδηγήσουν και να εξηγήσουν τις προσπάθειες των ερευνητών να κατανοήσουν αυτό το φαινόμενο. Αυτά περιλαμβάνουν το γνωστικό-συναισθηματικό μοντέλο στρες του ερευνητή Smith (1986), το μοντέλο ανάπτυξης μονοδιάστατης ταυτότητας και εξωτερικού ελέγχου του Coakley (1992), τα μοντέλα απόκρισης στο στρες και αρκετές παρακινητικές θεωρίες όπως αυτή της δέσμευσης και της παγίδευσης (Raedeke, 1997).

Σύμφωνα με μελέτες φαίνεται πως τα παιδιά μεταξύ 13-17 ετών σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά εξουθένωσης με την μορφή εξάντλησης και μειωμένης απόδοσης σε σύγκριση με μεγαλύτερα και με μικρότερα παιδιά. Μεγαλύτερης ηλικίας παιδιά, δηλαδή πάνω από 17 ετών, αναφέρθηκε σημαντικά μεγαλύτερη εξουθένωση συγκριτικά με παιδιά μικρότερης ηλικίας. Τα παρόντα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι όσο οι νέοι αθλητές μεγαλώνουν και διατηρούν την ενασχόλησή τους με τον αθλητισμό, η πιθανότητα ανάπτυξης εξουθένωσης μπορεί να αυξηθεί σχετικά με συμπτώματα εξάντλησης και της μειωμένης επίδοσης (Gustafsson, 2008).

Οι αθλητές συνήθως εκτίθενται σε μια ποικιλία στρεσογόνων παραγόντων τόσο σε προπονητικά όσο και σε αγωνιστικά πλαίσια και ειδικά σε επίπεδο ελίτ αθλητικών επιδόσεων. Τα αθλήματα παρουσιάζουν πολλές καταστάσεις όπου οι αθλητές μπορούν να αντιληφθούν ως απειλητικές, προκλητικές ή αγχωτικές (π.χ. ήττα, οι επιδόσεις πέφτουν, αποδίδοντας σε έναν κρίσιμο διαγωνισμό). Οι αθλητές υψηλού επιπέδου επενδύουν πολύ χρόνο και προσπάθεια στο άθλημά τους καθώς τα αποτελέσματα των επιδόσεών τους μπορεί να έχουν βαθιές συνέπειες για αυτούς στις μελλοντικές αθλητικές σταδιοδρομίες και ζωές τους. Ως εκ τούτου, η έρευνα μας έδωσε πληροφορίες για το πώς οι ανταγωνιστικοί αθλητές συχνά βιώνουν άγχος λόγω της πίεσης και τις προκλήσεις για νίκη, πρόοδο και υπεροχή και μπορούν να φοβούνται την αποτυχία τους (Sagar et al., 2007; 2010).

## 2.9. Συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενης σχέσης προπονητή-αθλητή και εξουθένωσης του αθλητή

Στο πλαίσιο του αθλητισμού υψηλού επιπέδου, η σχέση προπονητή αθλητή βρίσκεται στο επίκεντρο της αγωνιστικής προσπάθειας. Προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι οι αντιλήψεις των αθλητών για τις στάσεις και τις συμπεριφορές του προπονητή τους όπως το επίπεδο υποστήριξης της αυτονομίας (Mageau & Vallerand, 2003), το κλίμα παρακίνησης που δημιουργήθηκε από τον προπονητή και η κοινωνική υποστήριξη (Reinboth, Duda & Ntoumanis, 2004) επηρεάζουν τα κίνητρα των αθλητών, την ευεξία και την επίδοση. Αυτές οι αντιλήψεις για τις συμπεριφορές του προπονητή, την ηγεσία και το κλίμα αντιπροσωπεύει ξεχωριστό αλλά αλληλένδετο κοινωνικό περιβαλλοντικό κατασκευάσμα στο αθλητικό πλαίσιο.

Για παράδειγμα, όταν οι αθλητές αντιλαμβάνονται ότι ο προπονητής τους παρέχει ανεπαρκή ή μη ανατροφοδότηση, μπορεί να αναπτύξουν αρνητική στάση απέναντι στον προπονητή, χαμηλή αντιληπτή αυτο-ικανότητα, υψηλότερα επίπεδα άγχους και μειωμένα κίνητρα (Weiss et al., 2009). Επιπλέον, έχει αναφερθεί ότι οι αθλητές θεωρούν την αλληλεπίδραση με τους προπονητές τους να αποτελεί παράγοντα κινδύνου για την ανάπτυξη εξουθένωσης (DeFreese & Smith, 2014; Price & Weiss, 2000). Η σχέση προπονητή – αθλητή ορίζεται ως μοναδική διαπροσωπική σχέση στην οποία τα συναισθήματα, οι σκέψεις και οι συμπεριφορές του προπονητή και του αθλητή είναι αμοιβαίες και αλληλένδετες (Jowett & Meek, 2002; Jowett & Ntoumanis, 2004). Αυτά τα αλληλένδετα συναισθήματα, οι σκέψεις και οι συμπεριφορές προσδιορίστηκαν και αντικατοπτρίζονται σε τρεις διαστάσεις: εγγύτητα, δέσμευση και συμπληρωματικότητα αντίστοιχα, όπως αναφέρεται το μοντέλο 3Cs (Closeness- Εγγύτητα, Commitment- Δέσμευση, Complementarity- Συμπληρωματικότητα). Ως εγγύτητα ορίζεται το να αισθάνεσαι συναισθηματικά κοντά στη σχέση προπονητή αθλητή. Αντανακλά επίσης αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και εκτίμηση ως τάση προς το να αρέσει ο ένας στον άλλον. Η δέσμευση είναι που χαρακτηρίζεται από την πρόθεση να διατηρήσει μια μακροχρόνια αθλητική συνεργασία. Τέλος, η συμπληρωματικότητα αναφέρεται στο

συμπληρωματικό ή συνεργατικές αλληλεπιδράσεις προπονητή-αθλητή, ειδικά κατά τη διάρκεια της προπόνησης. Στο μοντέλο 3Cs, αυτές οι τρεις διαστάσεις θεωρούνται δείκτες της ποιότητας της σχέσης προπονητή-αθλητή.

Η σχέση προπονητή-αθλητή σχετίζεται με την βελτιωμένη απόδοση του αθλητή (Rhind & Jowett, 2010) και ικανοποίηση (Jowett & Ntoumanis, 2004), και μεγαλύτερη συλλογική αποτελεσματικότητα (Hampson & Jowett, 2014). Επιπλέον, έχει τονιστεί η αντίληψη ότι η ποιότητα της σχέσης προπονητή-αθλητή μπορεί να επηρεάσει τις κινητήριες διαθέσεις των αθλητών (Riley & Smith, 2011). Δεδομένων των αρνητικών συνεπειών της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ευημερία των αθλητών και την απόδοσή τους (Gustafsson et al., 2011; Lemyre et al., 2008), η πρόληψη της εμφάνισής της είναι ξεκάθαρης σημασίας (Raedeke & Smith, 2009). Επιπλέον, ο προπονητής θεωρείται ως το πιο σημαντικό στοιχείο στην ενασχόληση με τον αθλητισμό, όπως αυτός/αυτή παρέχει πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ενίσχυση της φυσικής ικανότητας και επίσης λύνει τα ψυχολογικά προβλήματα των αθλητών όπως τα κίνητρα των αθλητών, αυτοεκτίμηση, το άγχος, η σχέση με τους συμπαίχτες τους στην προπόνηση και στον ανταγωνισμό (Baker et al., 2000; Becker et al., 2005; Gearity & Murray, 2011).

Ο προπονητής είναι πρότυπο για τους αθλητές του. Η προπονητική τεχνική, το προπονητικό στυλ, η στάση του προπονητή και η φροντίδα του προπονητή ήταν τα απαραίτητα στοιχεία για την εξέταση της εγκατάλειψής τους. Αυτά τα αποτελέσματα της μελέτης συμφώνησαν με προηγούμενες μελέτες ότι ο χαρακτήρας ενός προπονητή και οι προπονητικές του ικανότητες έπαιξαν σημαντικό ρόλο στους αθλητές του (Blazar & Kraft, 2015; Koh et al., 2009). Το καθήκον ενός προπονητή είναι να βελτιώνει την απόδοση των αθλητών του η οποία αποτελείται τόσο από σωματική όσο και ψυχολογική ικανότητα. Ο προπονητής πρέπει να έχει τις γνώσεις της αποτελεσματικής μεθόδου προπόνησης για τη βελτίωση της απόδοσης των αθλητών, και θα πρέπει να έχει θετική στάση στην επίλυση προβλημάτων. Θα πρέπει επίσης να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια καλή σχέση μεταξύ τους, έτσι ώστε να αποφευχθούν όσο το δυνατόν περισσότερο



πιθανοί καβγάδες (Becker, 2009). Ο προπονητής πρέπει να βοηθά τους αθλητές του να εξελίσσονται μέσα από την δική τους πρακτική, δηλαδή, μια εξατομικευμένη εκπαιδευτική προσέγγιση για την μοναδικότητα της σωματικής διάπλασης και της θέσης του κάθε αθλητή ξεχωριστά, ή ακόμα και του χαρακτήρα του κάθε αθλητή ξεχωριστά (Gallimore et al., 2014). Ο προπονητής θα πρέπει να επικοινωνεί τακτικά με τους αθλητές του για καλύτερη κατανόηση της εξέλιξης της προπόνησης (Cushion et al., 2006).

## **2.10. Η επιρροή του προπονητή στην εξουθένωση του αθλητή**

Προηγούμενες έρευνες για την εξουθένωση των αθλητών υποδηλώνουν ότι οι στάσεις του προπονητή και οι συμπεριφορές του μπορεί να παίζουν ρόλο στη διαδικασία εξουθένωσης των αθλητών μέσω της επιρροής του ηγετικού στυλ προπονητή, της κοινωνικής υποστήριξης, και το κλίμα παρακίνησης που δημιουργείται από τον προπονητή (Isoard-Gauthier et al., 2012; Quested et al., 2011, Raedeke & Smith, 2001).

Έρευνες βασισμένες στην θεωρία της αυτοπροσδιορισμού (self determination theory, SDT) έδειξαν ότι οι αθλητές είχαν την τάση να βιώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό την εξουθένωση, όταν φάνηκε να έχουν χαμηλή κοινωνική υποστήριξη από τους προπονητές τους (Raedeke & Smith, 2001), όταν οι προπονητές θεωρούνται αυταρχικοί και ελεγκτικοί (Raedeke, 1997), ή τέλος όταν οι προπονητές απέτυχαν να παρέχουν αυτονομία και δίνουν πρωτοβουλίες στους αθλητές τους (Quested & Duda, 2011). Επιπλέον, μία άλλη μελέτη που βασίστηκε στην θεωρία στόχων επίτευξης (achievement-goal theory, AGT), αποκάλυψε ότι ένας προπονητής που εμπλέκει το εγώ του έχει την τάση να δημιουργεί ένα κλίμα μειωμένης αίσθησης ολοκλήρωσης μέσω των στόχων αποφυγής, ενώ φαίνεται ότι ένα κλίμα που περιλαμβάνει το έργο έχει φανεί ότι μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και να υπάρχει υποτίμηση του αθλητισμού μέσω των στόχων προσέγγισης (Isoard-Gauthier et al., 2013).

Αρκετές ποιοτικές μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι οι αντιλήψεις των αθλητών για το προπονητικό στυλ επηρέασαν το επίπεδο της εξουθένωσής τους. Αντιλήψεις για υψηλή πίεση, υψηλές προσδοκίες και χαμηλή κοινωνική υποστήριξη από τον προπονητή, καθώς και σύγκρουση και δυσαρέσκεια με τον προπονητή έχουν επίσης συσχετιστεί με την εξουθένωση των αθλητών (Gould et al., 1996; Gustafsson et al., 2008). Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία που έχουν οι αντιληπτές προπονητικές συμπεριφορές στην επαγγελματική εξουθένωση αθλητών και μπορούν να υποδηλώνουν τον τρόπο με τον οποίο ένας αθλητής αντιλαμβάνεται, ερμηνεύει και αντιδρά στις συμπεριφορές του προπονητή, είναι θεμελιώδεις για την κατανόηση της εξουθένωσης των αθλητών. Έχει αποδειχτεί ότι τα χαρακτηριστικά της σχέσης που καλλιεργείται μεταξύ των προπονητών και των αθλητών παίζουν κεντρικό ρόλο στη σωματική και ψυχοκοινωνική ανάπτυξη των τελευταίων (Jowett & Cockerill, 2002). Επιπλέον, διάφορες μελέτες που επικεντρώθηκαν στην εξουθένωση των αθλητών (Cresswell & Eklund, 2007; Gustafsson et al., 2008) έχουν επισημάνει ότι μια κακή σχέση προπονητή-αθλητή (π.χ. ανοιχτή σύγκρουση, κακή επικοινωνία, έλλειψη ενσυναίσθησης από τους προπονητές) συσχετίστηκε με την επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, οι αρνητικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (όπως είναι οι ανεπιθύμητες συμβουλές, η αδυναμία παροχής βοήθειας όταν ζητηθεί, η μη συμπαθητική συμπεριφορά και η απόρριψη ή παραμέληση από άτομα που ξεχωρίζουν στο αθλητικό πλαίσιο) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και έχει αποδειχθεί ότι προβλέπουν την εξουθένωση των αθλητών (DeFreese & Smith, 2014).

Αθλητές που ανέφεραν καλή σχέση με τον προπονητή τους όσον αφορά την εγγύτητα, τη δέσμευση και τη συμπληρωματικότητα, σημείωσαν επίσης υψηλότερα προσωπικά επιτεύγματα, χαμηλότερη συναισθηματική και σωματική εξάντληση και μείωσαν τα αρνητικά συναισθήματα για το άθλημά τους σε σχέση με τους αθλητές που ανέφεραν αρνητική σχέση με τον προπονητή τους. Σύμφωνα με αποτελέσματα από μελέτες για την εξουθένωση αθλητών (Cresswell & Eklund, 2007; Gustafsson et al., 2008), μπορεί να διατυπωθεί ότι όταν οι αθλητές πιστεύουν

ότι μπορούν να συνεργαστούν με τον προπονητή τους, μπορούν να διατηρήσουν μια μακροχρόνια συνεργασία μαζί τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 3.1. Συμμετέχοντες στη μελέτη

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 120 αγόρια και κορίτσια ηλικίας 14 έως 18 ετών, τα οποία ασχολούνταν με τη καλαθοσφαίριση από 24 διαφορετικούς συλλόγους. Ειδικότερα, ανήκουν στα αγωνιστικά τμήματα διάφορων συλλόγων από όλη την Ελλάδα με συμμετοχή στο πανελλήνιο πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης.

### 3.2. Όργανα μέτρησης

Οι μετρήσεις πραγματοποιήθηκαν με ειδικά σχεδιασμένα ερωτηματολόγια που περιλάμβαναν ερωτήσεις που απευθύνονται στους αθλητές και αθλήτριες της μελέτης, σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή και εξουθένωση των αθλητών. Για τους σκοπούς της έρευνας κλήθηκαν να συμπληρώσουν ανώνυμα οι συμμετέχοντες αθλητές και αθλήτριες, ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα (φύλο, ηλικία, ενασχόληση με τον αθλητισμό) και τα ερωτηματολόγια της μελέτης. Τα όργανα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

**Ερωτηματολόγιο Αθλητικής Εξουθένωσης** (Athlete Burnout Questionnaire, ABQ· Raedeke & Smith, 2001· Μαρκάτη, 2010). Το ερωτηματολόγιο αθλητικής εξουθένωσης (Raedeke & Smith, 2001) τροποποιήθηκε για τον ελληνικό πληθυσμό από τη Μαρκάτη (2010). Η πρωτότυπη έκδοση περιλαμβάνει 15 ερωτήματα, τα οποία αξιολογούν 3 υποκλίμακες: τη σωματική και συναισθηματική εξάντληση, τη μειωμένη αίσθηση επίτευξης και την υποτίμηση του αθλήματος. Η Μαρκάτη (2010) μέσα από τον έλεγχο για την προσαρμογή του ερωτηματολογίου στα ελληνικά και σε ελληνικό πληθυσμό κατέληξε σε μια μορφή του ερωτηματολογίου με 13 ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν τις 3 υποκλίμακες: τη σωματική και συναισθηματική εξάντληση, τη μειωμένη αίσθηση επίτευξης και την υποτίμηση

του αθλήματος. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δίνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert (1: σχεδόν ποτέ - 5: σχεδόν πάντα).

**Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό** (Leadership Sport Scale; Chelladurai & Saleh, 1980; Αγγελονίδης, 1995; Αγγελονίδης, Ζέρβας, Κάκκος, & Ψυχουντάκη, 1996). Η Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό αποτελεί προσαρμογή του Leadership Scale for Sports του Chelladurai (1989) σε ελληνικό πληθυσμό (Αγγελονίδης & συν., 1996) με σκοπό την αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών. Το ερωτηματολόγιο υπάρχει σε τρεις εκδόσεις: τις δύο από αυτές απαντάει ο αθλητής: (α) με βάση το πώς θα ήθελε τον προπονητή του (προτιμώμενος τύπος ηγετικής συμπεριφοράς) και (β) με βάση το πώς είναι ο προπονητής που τώρα έχει (αντιλαμβανόμενος τύπος ηγετικής συμπεριφοράς) και (γ) η τρίτη έκδοση απαντάται από τον ίδιο τον προπονητή, ο οποίος περιγράφει τη συμπεριφορά του όπως ο ίδιος την αντιλαμβάνεται (αντιλαμβανόμενος τύπος ηγετικής συμπεριφοράς). Η Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό - και στις τρεις εκδόσεις της- αποτελείται από 40 ερωτήματα, τα οποία απαρτίζουν πέντε παράγοντες: (i) προπόνηση και οδηγίες, (ii) δημοκρατική συμπεριφορά, (iii) αυταρχική συμπεριφορά, (iv) κοινωνική υποστήριξη και (v) θετική ανατροφοδότηση. Οι απαντήσεις στην Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό, δίνονται σε πενταβάθμια (5/βάθμια) κλίμακα τύπου Likert, όπου το «1» αντιστοιχεί στο «Πάντα», το «2» στο «Συχνά», το «3» στο «Μερικές φορές», το «4» στο «Σπάνια» και το «5» στο «Ποτέ». Οι συντελεστές αξιοπιστίας της Κλίμακας σε ελληνικό πληθυσμό είναι: (α) Έκδοση αθλητών - Προτιμώμενος τύπος ηγέτη .84, .76, .57, .62, .76, (β) Έκδοση αθλητών - Αντιλαμβανόμενος τύπος ηγέτη .94, .83, .67, .84, .88 και (γ) Έκδοση προπονητών - Αντιλαμβανόμενος τύπος ηγέτη .84, .84, .57, .61, και .77, αντίστοιχα για τους πέντε παράγοντες του ερωτηματολογίου (προπόνηση και οδηγίες, δημοκρατική συμπεριφορά, αυταρχική συμπεριφορά, κοινωνική υποστήριξη και θετική ανατροφοδότηση). Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκαν οι δύο εκδόσεις της Κλίμακας τις οποίες απαντούν οι νεαροί ποδοσφαιριστές: (α) η προτιμώμενη από τους αθλητές ηγετική συμπεριφορά

του προπονητή και (β) η αντιλαμβανόμενη από τους αθλητές ηγετική συμπεριφορά του προπονητή.

### 3.3. Διαδικασία μέτρησης

Σε πρώτο στάδιο χορηγήθηκε έντυπο συγκατάθεσης των γονέων και κηδεμόνων και των προπονητών του συλλόγου στα τμήματα που επρόκειτο να συμμετέχουν στην έρευνα. Έπειτα, μόνο όσα παιδιά είχαν φέρει την γραπτή συγκατάθεση ακολούθησαν την διαδικασία. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με τη μορφή φόρμας ερωτηματολογίου μέσω συνδέσμου και απαντήθηκαν από 120 αθλητές και αθλήτριες σε όλη την Ελλάδα που αγωνίζονται σε αθλητικούς συλλόγους που συμμετέχουν στο πανελλήνιο πρωτάθλημα.

### 3.4. Στατιστικές αναλύσεις

Με βάση το σκοπό και τις διατυπωμένες υποθέσεις της μελέτης, οι ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν:

1. Δείκτες περιγραφικής στατιστικής, όπως μέση τιμή ( $M$ ), τυπική απόκλιση ( $SD$ ), εκατοστιαία συχνότητα (percentage frequency) και αθροιστική εκατοστιαία συχνότητα (cumulative percentage frequency).
2.  $t$ -test ανεξαρτήτων δειγμάτων (independent sample  $t$ -test) [μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ), βαθμοί ελευθερίας ( $df$ ),  $t$ -τιμές ( $t$ -values) και επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ( $p$ )],
3. Πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης (multiple analysis of variance) [μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ), βαθμοί ελευθερίας ( $df$ ), Wilks'  $\Lambda$ , Pillais Trace,  $F$ -τιμές ( $F$ -values), επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ( $p$ ),  $\eta^2_p$ , ο έλεγχος Tukey (Tukey test)].
4. Για την εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των εξεταζομένων μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson  $r$  (Pearson  $r$  correlation coefficient).

Όλες οι προαναφερόμενες στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος Statistical Package for Social Science (S.P.S.S.) for Windows (Version 26.0), βάσει του οποίου εξετάστηκε ο σκοπός, οι υποθέσεις και οι προαναφερθείσες στατιστικές αναλύσεις της παρούσας μελέτης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Στους Πίνακες 4.1.1. έως 4.1.3. παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό και του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης στο σύνολο του δείγματος.

**Πίνακας 4.1.1.** Αλληλοσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης στο σύνολο του δείγματος

	Συναισθηματική/ σωματική εξάντληση	Μειωμένη επίτευξη	Αθλητική υποτίμηση
Συναισθηματική / σωματική εξάντληση	1.00	.256**	.419**
Μειωμένη επίτευξη		1.00	.343**
Αθλητική υποτίμηση			1.00

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Στον Πίνακα 4.1.1. παρουσιάζονται οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών θετικών συσχετίσεων όλων των παραγόντων που αναφέρονται στην εξουθένωση των αθλητών.



**Πίνακας 4.1.2.** Αλληλοσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό στο σύνολο του δείγματος

	Προπόνηση και οδηγίες	Δημοκρατική συμπεριφορά	Αυταρχική συμπεριφορά	Κοινωνική υποστήριξη	Θετική ανατροφοδότηση
Προπόνηση και οδηγίες	1.00	.522**	-.413**	.631**	.756**
Δημοκρατική συμπεριφορά		1.00	-.387**	.603**	.484**
Αυταρχική συμπεριφορά			1.00	-.405**	-.333 **
Κοινωνική υποστήριξη				1.00	.655**
Θετική ανατροφοδότηση					1.00

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Στον Πίνακα 4.1.2. παρουσιάζονται οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών θετικών συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων της προπόνησης και των οδηγιών, της δημοκρατικής συμπεριφοράς, της κοινωνικής υποστήριξης και της θετικής ανατροφοδότησης, ενώ υπήρξε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση στο παράγοντα της αυταρχικής συμπεριφοράς. Φανερόνεται ως ένα βαθμό την αλληλεπίδραση μεταξύ του δημοκρατικού τρόπου συμπεριφοράς του προπονητή και την αρνητική συσχέτιση με την αυταρχική συμπεριφορά του προπονητή.

**Πίνακας 4.1.3.** Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης και της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό στο σύνολο του δείγματος

	Συναισθηματική/ σωματική εξάντληση	Μειωμένη επίτευξη	Αθλητική υποτίμηση
Προπόνηση και οδηγίες	-.405**	-.291**	-.321**
Δημοκρατική συμπεριφορά	-.260**	-.227**	-.136
Αυταρχική συμπεριφορά	.297**	.169*	.192*
Κοινωνική υποστήριξη	-.252**	-.322**	-.155*
Θετική ανατροφοδότηση	-.239**	-.275**	-.265**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Στον Πίνακα 4.1.3. παρουσιάζονται συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης και της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών αρνητικών συσχετίσεων του παράγοντα της προπόνησης και οδηγιών, του παράγοντα της δημοκρατικής συμπεριφοράς, του παράγοντα της κοινωνικής υποστήριξης και του παράγοντα της θετικής ανατροφοδότησης με τον παράγοντα της συναισθηματικής/σωματικής εξάντλησης, τον παράγοντα της μειωμένης επίτευξης και τον παράγοντα της αθλητικής υποτίμησης. Από την άλλη πλευρά, σημαντική θετική συσχέτιση εμφανίστηκε μεταξύ του παράγοντα της αυταρχικής συμπεριφοράς με όλους τους παράγοντες της εξουθένωσης (συναισθηματική/σωματική εξάντληση, μειωμένη επίτευξη, αθλητική υποτίμηση).

## 4.2. Συγκρίσεις μεταξύ ομάδων

Στους Πίνακες 4.2.1.1 έως 4.2.1.6. παρουσιάζονται οι διαφορές με βάση το με βάση το φύλο (αγόρια, κορίτσια), την ηλικία (14 έως 16 ετών, 16 και άνω), την θέση στην ομάδα (βασικός, αναπληρωματικός), τα χρόνια εμπειρίας (έως 3 χρόνια, 4 χρόνια και άνω), το μέσο όρο συμμετοχής σε αγώνες (έως 18 λεπτά, 20 λεπτά και άνω) και την ικανοποίηση από το χρόνο συμμετοχής σε αγώνες (ικανοποιημένοι, μη ικανοποιημένοι) στους παράγοντες του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον Αθλητισμό. Στους Πίνακες 4.2.2.1 έως 4.2.2.6. παρουσιάζονται οι παραπάνω διαφορές στους παράγοντες της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό στο σύνολο του δείγματος.

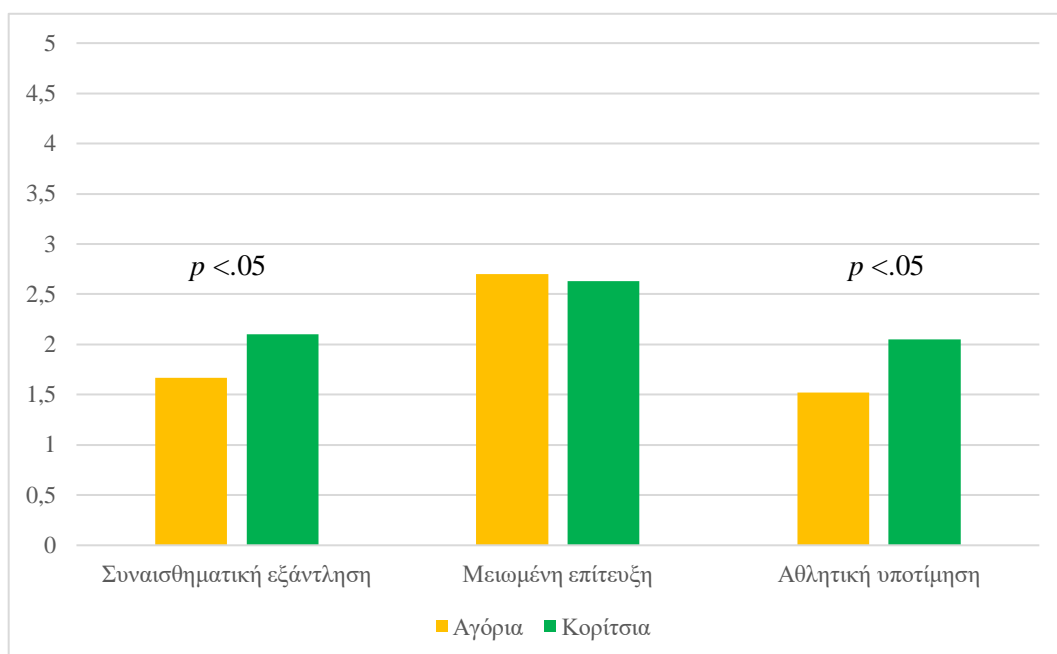
### 4.2.1. Διαφορές με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά των αθλητών στο Ερωτηματολόγιο της Εξουθένωσης στον αθλητισμό

Στους Πίνακες 4.2.1.1. έως 4.2.1.6 παρατίθενται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό. Επίσης, στο πλαίσιο του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου παρουσιάζονται οι δείκτες στατιστικής σημαντικότητας [Wilks'  $\Lambda$ , δείκτης  $F$ , βαθμοί ελευθερίας ( $df$ ), επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ( $p < .001$ ,  $p < .01$ ,  $p < .05$ ,  $ns$ ), partial  $\eta^2$ ] οι οποίοι προσδιορίζουν το βαθμό της διαφοράς μεταξύ των ομάδων με βάση τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης.

Στον Πίνακα 4.2.1.1. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση το φύλο των συμμετεχόντων (αγόρια, κορίτσια). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών των δύο φύλων (Wilks'  $\Lambda = .885$ ,  $F_{1,173} = 7.395$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2_p = .115$ ) Ειδικότερα, διαφορές εμφανίζονται μεταξύ των αθλητών και αθλητριών στους παράγοντες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αθλητικής υποτίμησης (Γράφημα 4.2.1.1.).

**Πίνακας 4.2.1.1.** Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό

	αγόρια <i>M (SD)</i>	κορίτσια <i>M (SD)</i>
<b>Εξουθένωση</b>		
Συναισθηματική εξάντληση	1.67 (0.56)	2.10 (0.82)
Μειωμένη επίτευξη	2.70 (0.84)	2.63 (0.84)
Αθλητική υποτίμηση	1.52 (0.71)	2.05 (1.06)



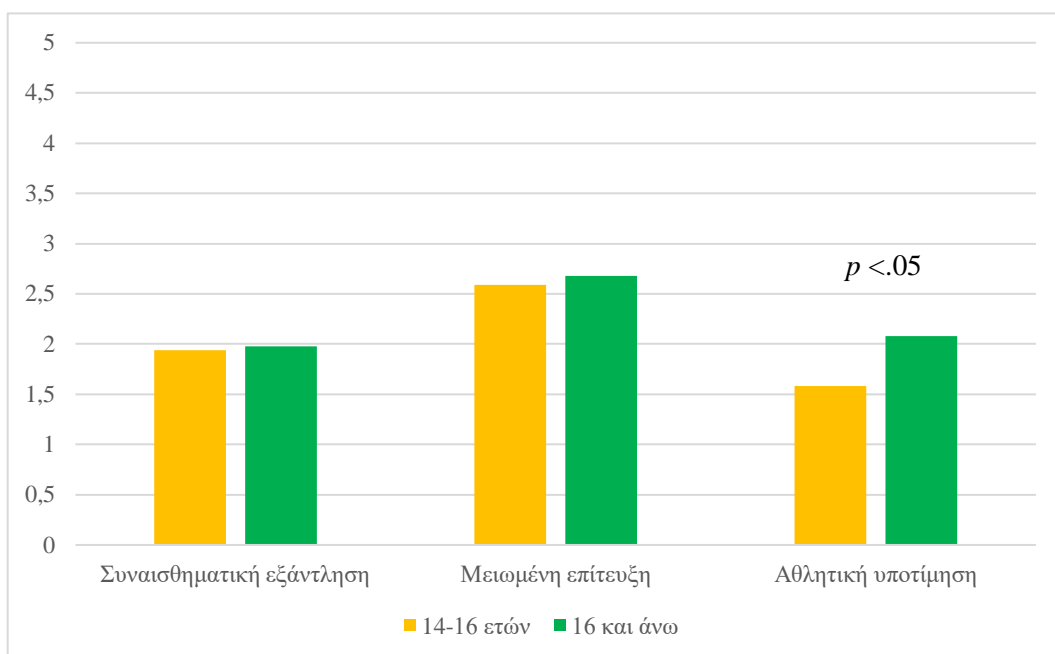
**Γράφημα 4.2.1.1.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση το φύλο των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 4.2.1.2. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*) και οι τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση την διαφορετική ηλικία των συμμετεχόντων (14-16 ετών, 16 και άνω). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών διαφορετικής ηλικίας (Wilks'  $\Lambda = .931$ ,  $F_{1,173} = 4.217$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2_p = .069$ ).

Ειδικότερα, διαφορές εμφανίζονται μεταξύ των αθλητών στον παράγοντα της αθλητικής υποτίμησης (Γράφημα 4.2.1.2.).

**Πίνακας 4.2.1.2.** Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό

	14-16 ετών <i>M (SD)</i>	16 και άνω <i>M (SD)</i>
<b>Εξουθένωση</b>		
Συναισθηματική εξάντληση	1.94 (0.82)	1.98 (0.73)
Μειωμένη επίτευξη	2.59 (0.7)	2.68 (0.90)
Αθλητική υποτίμηση	1.58 (0.76)	2.08 (1.09)



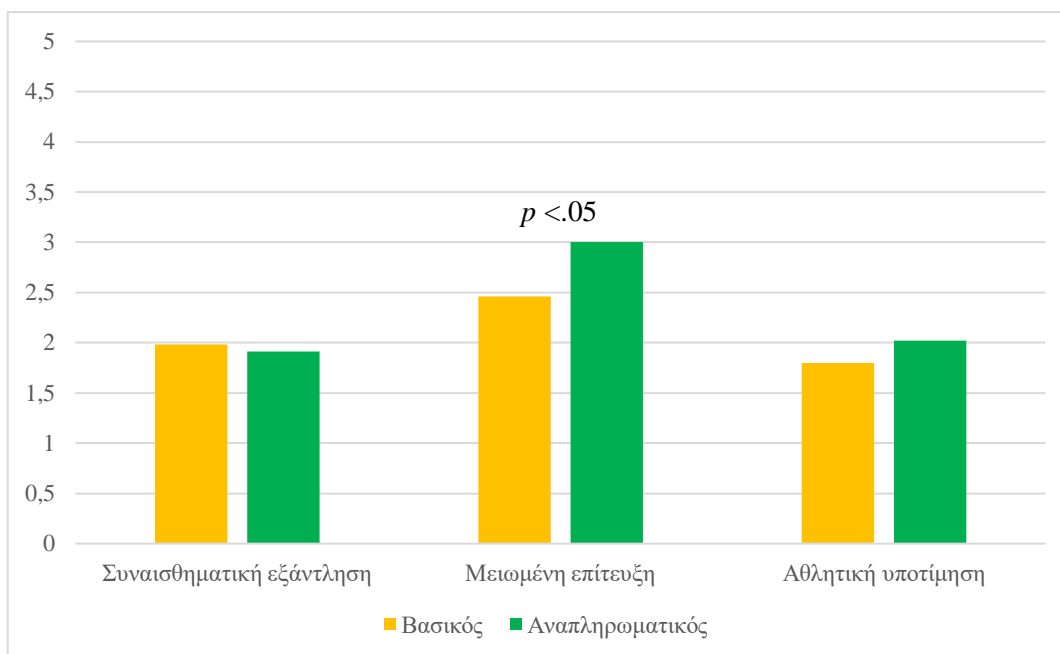
**Γράφημα 4.2.1.2.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 4.2.1.3. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*) και οι τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση τη θέση των συμμετεχόντων που έχουν στην ομάδα (βασικός, αναπληρωματικός). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης

διακύμανσης υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών με βάση την θέση τους στην ομάδα (Wilks'  $\Lambda = .886$ ,  $F_{1,173} = 7.351$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2_p = .114$ ). Ειδικότερα, διαφορές εμφανίζονται μεταξύ των αθλητών στον παράγοντα της μειωμένης επίτευξης (Γράφημα 4.2.1.3.).

**Πίνακας 4.2.1.3.** Μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό

	Βασικός $M$ ( $SD$ )	Αναπληρωματικός $M$ ( $SD$ )
<b>Εξουθένωση</b>		
Συναισθηματική εξάντληση	1.98 (0.78)	1.91 (0.76)
Μειωμένη επίτευξη	2.46 (0.75)	3.00 (0.89)
Αθλητική υποτίμηση	1.8 (1.00)	2.02 (0.96)



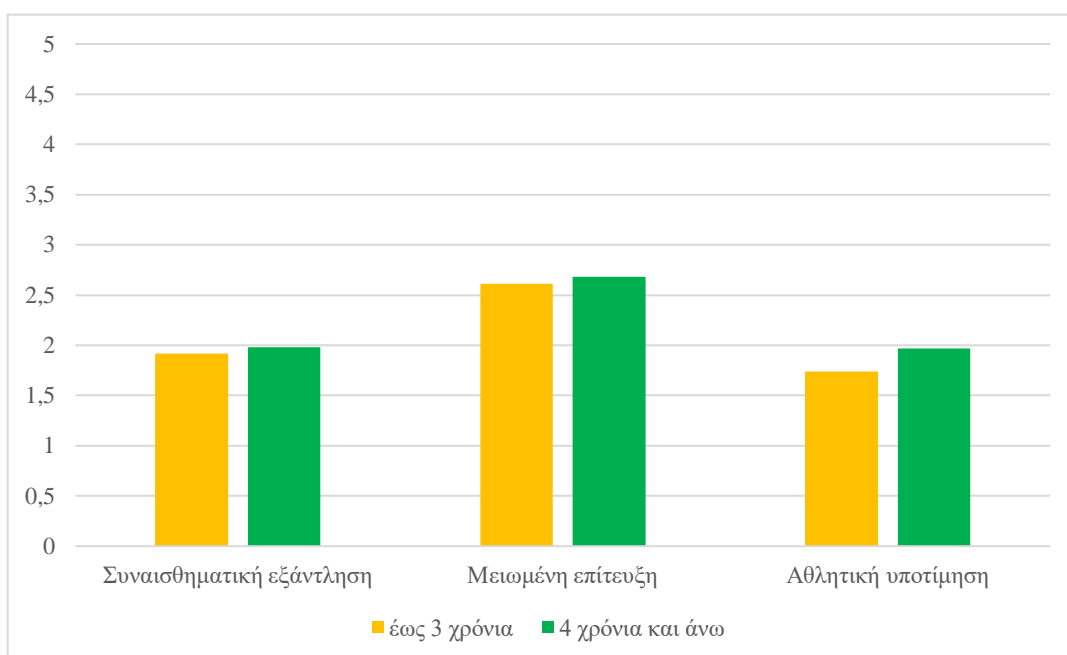
**Γράφημα 4.2.1.3.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση την θέση στην ομάδα των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 4.2.1.4. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης

με βάση τα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων (έως 3 χρόνια, 4 χρόνια και άνω). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών με βάση τα χρόνια εμπειρίας (Wilks'  $\Lambda = .987$ ,  $F_{1,173} = .771$ ,  $ns$ ,  $\eta^2_p = .013$ ) (Γράφημα 4.2.1.4.).

**Πίνακας 4.2.1.4.** Μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό

	έως 3 χρόνια $M$ ( $SD$ )	4 χρόνια και άνω $M$ ( $SD$ )
<b>Εξουθένωση</b>		
Συναισθηματική εξάντληση	1.92 (0.76)	1.98 (0.78)
Μειωμένη επίτευξη	2.61 (0.82)	2.68 (0.85)
Αθλητική υποτίμηση	1.74 (0.86)	1.97 (1.07)



**Γράφημα 4.2.1.4.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση τα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων

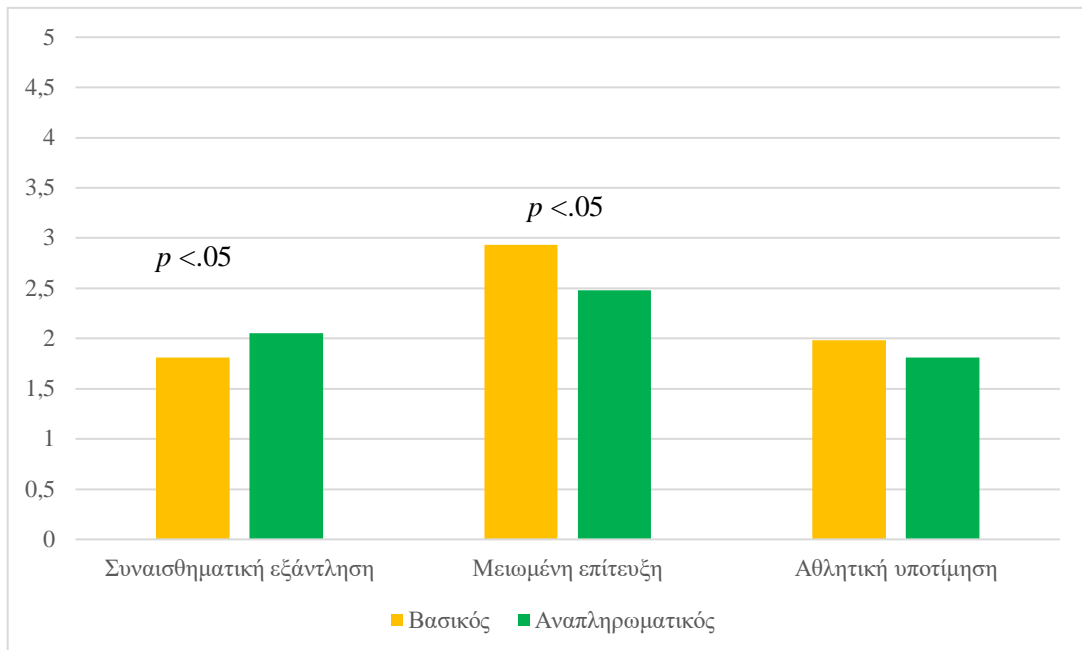
Στον Πίνακα 4.2.1.5. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης

με βάση το χρόνο συμμετοχής των συμμετεχόντων στους αγώνες (έως 18 λεπτά, 20 λεπτά και άνω). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών με βάση το χρόνο συμμετοχής των συμμετεχόντων στους αγώνες (Wilks'  $\Lambda = .876$ ,  $F_{1,173} = 8.048$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2_p = .124$ ). Ειδικότερα, διαφορές εμφανίζονται μεταξύ των αθλητών στους παράγοντες της συναισθηματικής/σωματικής εξάντλησης και της μειωμένης επίτευξης (Γράφημα 4.2.1.5.).

**Πίνακας 4.2.1.5.** Μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό

	έως 18 λεπτά $M$ ( $SD$ )	20 λεπτά και άνω $M$ ( $SD$ )
<b>Εξουθένωση</b>		
Συναισθηματική εξάντληση	1.81 (0.75)	2.05 (0.77)
Μειωμένη επίτευξη	2.93 (0.85)	2.48 (0.78)
Αθλητική υποτίμηση	1.98 (1.00)	1.81 (0.98)



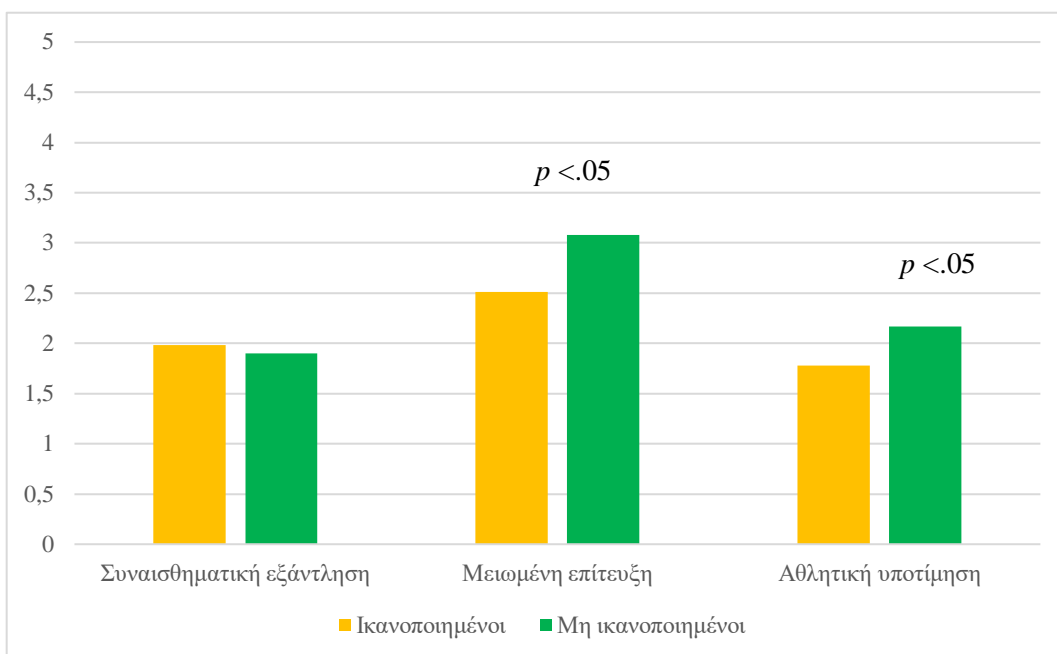


**Γράφημα 4.2.1.5.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση το χρόνο συμμετοχής των συμμετεχόντων στους αγώνες

Στον Πίνακα 4.2.1.6. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στο χρόνο συμμετοχής στους αγώνες (ικανοποιημένοι, μη ικανοποιημένοι). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών με βάση την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στο χρόνο συμμετοχής στους αγώνες ( $Wilks' \Lambda = .879$ ,  $F_{1,173} = 7.834$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2_p = .121$ ). Ειδικότερα, διαφορές εμφανίζονται μεταξύ των αθλητών στους παράγοντες της μειωμένης επίτευξης και της αθλητικής υποτίμησης (Γράφημα 4.2.1.6.).

**Πίνακας 4.2.1.6.** Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Εξουθένωσης στον αθλητισμό

	ικανοποιημένοι <i>M (SD)</i>	μη ικανοποιημένοι <i>M (SD)</i>
<b>Εξουθένωση</b>		
Συναισθηματική εξάντληση	1.98 (0.75)	1.90 (0.83)
Μειωμένη επίτευξη	2.51 (0.78)	3.08 (0.85)
Αθλητική υποτίμηση	1.78 (0.96)	2.17 (1.04)



**Γράφημα 4.2.1.6.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Αθλητικής Εξουθένωσης με βάση την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στο χρόνο συμμετοχής στους αγώνες

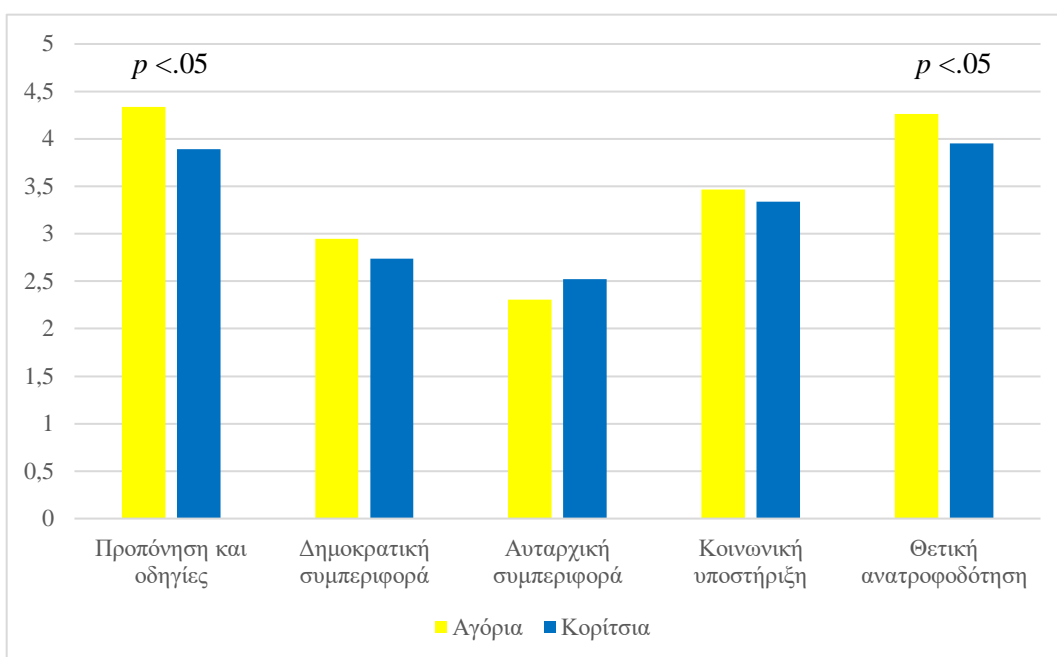
#### 4.2.2. Διαφορές με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά των αθλητών στη Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό

Στους Πίνακες 4.2.2.1. έως 4.2.2.6 παρατίθενται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό. Επίσης, στο πλαίσιο του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου παρουσιάζονται οι δείκτες στατιστικής σημαντικότητας [Wilks'  $\Lambda$ , δείκτης  $F$ , βαθμοί ελευθερίας ( $df$ ), επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ( $p < .001$ ,  $p < .01$ ,  $p < .05$ ,  $ns$ ), partial  $\eta^2$ ] οι οποίοι προσδιορίζουν το βαθμό της διαφοράς μεταξύ των ομάδων με βάση τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης.

Στον Πίνακα 4.2.2.1. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση το φύλο των συμμετεχόντων (αγόρια, κορίτσια). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών των δύο φύλων (Wilks'  $\Lambda = .901$ ,  $F_{1,173} = 3.718$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2_p = .099$ ). Ειδικότερα, διαφορές εμφανίζονται μεταξύ των αθλητών και αθλητριών στους παράγοντες της προπόνησης και των οδηγιών και της θετικής ανατροφοδότησης (Γράφημα 4.2.2.1.).

**Πίνακας 4.2.2.1.** Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό

	αγόρια <i>M (SD)</i>	κορίτσια <i>M (SD)</i>
<b>Ηγετική Συμπεριφορά</b>		
Προπόνηση και οδηγίες	4.34 (0.46)	3.89 (0.78)
Δημοκρατική συμπεριφορά	2.95 (0.67)	2.74 (0.78)
Αυταρχική συμπεριφορά	2.31 (0.68)	2.52 (0.78)
Κοινωνική υποστήριξη	3.47 (0.49)	3.34 (0.69)
Θετική ανατροφοδότηση	4.26 (0.75)	3.95 (0.88)



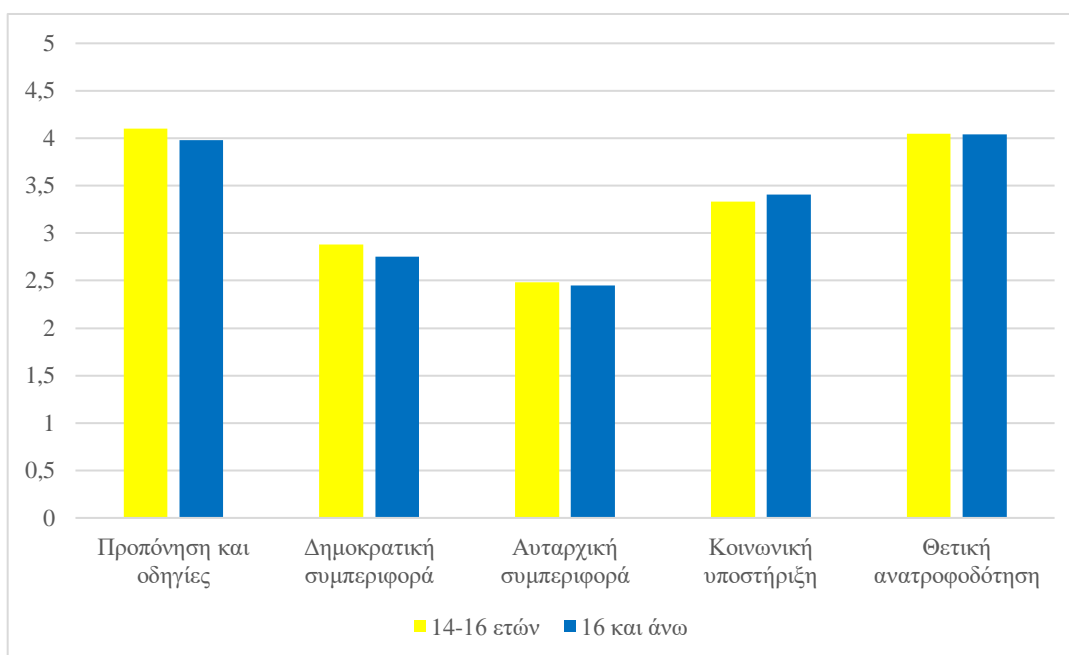
**Γράφημα 4.2.2.1.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση το φύλο των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 4.2.2.2. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*) και οι τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση την διαφορετική ηλικία των συμμετεχόντων (14-16 ετών, 16 και άνω). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν

υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών διαφορετικής ηλικίας (Wilks'  $\Lambda = .955$ ,  $F_{1,173} = 1.580$ ,  $ns$ ,  $\eta^2_p = .168$ ) (Γράφημα 4.2.2.2.).

**Πίνακας 4.2.2.2.** Μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό

	14-16 ετών $M$ ( $SD$ )	16 και άνω $M$ ( $SD$ )
<b>Ηγετική Συμπεριφορά</b>		
Προπόνηση και οδηγίες	4.10 (0.70)	3.98 (0.72)
Δημοκρατική συμπεριφορά	2.88 (0.71)	2.75 (0.78)
Αυταρχική συμπεριφορά	2.48 (0.76)	2.45 (0.76)
Κοινωνική υποστήριξη	3.33 (0.66)	3.41 (0.62)
Θετική ανατροφοδότηση	4.05 (0.95)	4.04 (0.78)



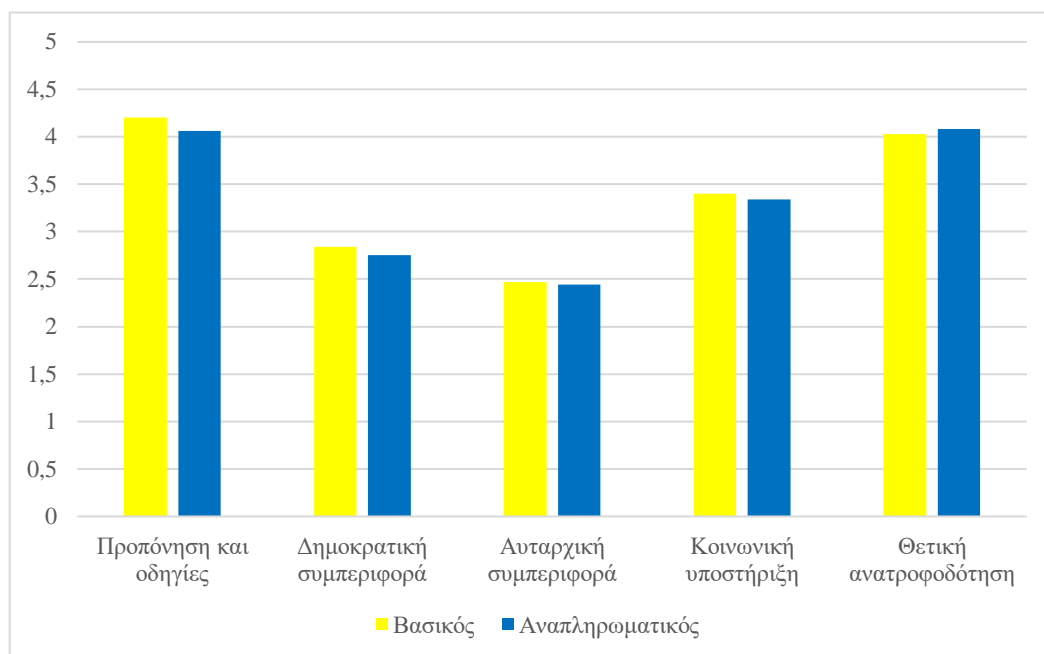
**Γράφημα 4.2.2.2.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 4.2.2.3. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον

αθλητισμό με βάση τη θέση των συμμετεχόντων που έχουν στην ομάδα (βασικός, αναπληρωματικός). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών με βάση την θέση τους στην ομάδα (Wilks'  $\Lambda = .987$ ,  $F_{1,173} = 0.442$ ,  $ns$ ,  $\eta^2_p = .013$ ) (Γράφημα 4.2.1.3.).

**Πίνακας 4.2.2.3.** Μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό

	Βασικός $M$ ( $SD$ )	Αναπληρωματικός $M$ ( $SD$ )
<b>Ηγετική Συμπεριφορά</b>		
Προπόνηση και οδηγίες	4.02 (0.74)	4.06 (0.68)
Δημοκρατική συμπεριφορά	2.84 (0.78)	2.75 (0.69)
Αυταρχική συμπεριφορά	2.47 (0.78)	2.44 (0.71)
Κοινωνική υποστήριξη	3.40 (0.63)	3.34 (0.63)
Θετική ανατροφοδότηση	4.03 (0.90)	4.08 (0.76)

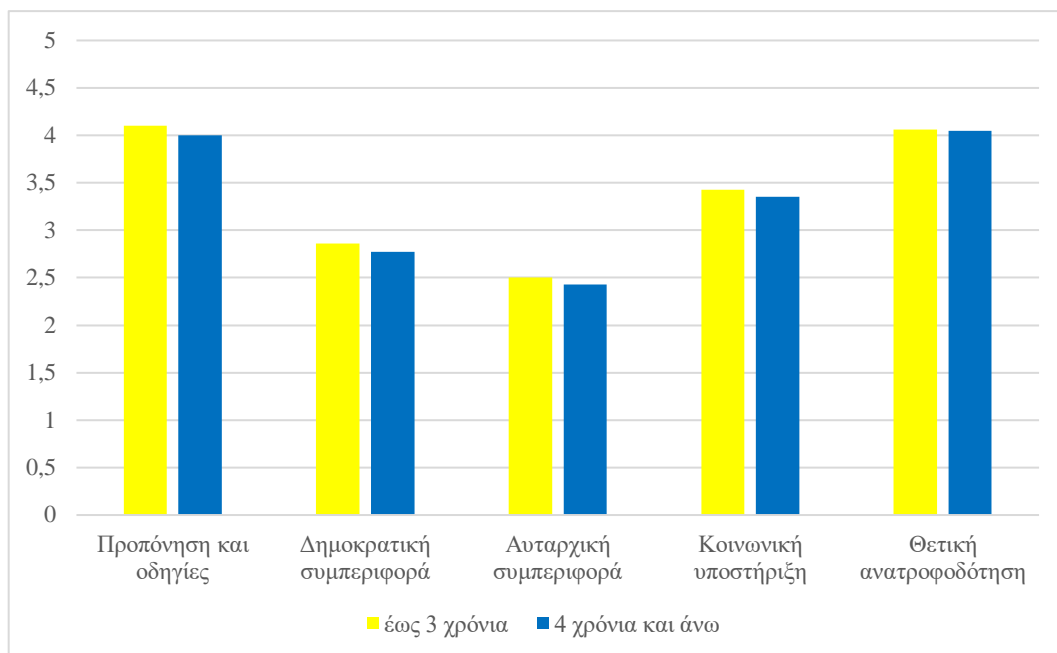


**Γράφημα 4.2.2.3.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση την θέση στην ομάδα των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 4.2.2.4. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση τα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων (έως 3 χρόνια, 4 χρόνια και άνω). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης υποστήριξαν την μη ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών με βάση τα χρόνια εμπειρίας (Wilks'  $\Lambda = .977$ ,  $F_{1,173} = .791$ ,  $ns$ ,  $\eta^2_p = .023$ ) (Γράφημα 4.2.2.4.).

**Πίνακας 4.2.2.4.** Μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό

	έως 3 χρόνια $M$ ( $SD$ )	4 χρόνια και άνω $M$ ( $SD$ )
<b>Ηγετική Συμπεριφορά</b>		
Προπόνηση και οδηγίες	4.10 (0.70)	4.00 (0.73)
Δημοκρατική συμπεριφορά	2.86 (0.76)	2.77 (0.75)
Αυταρχική συμπεριφορά	2.50 (0.82)	2.43 (0.71)
Κοινωνική υποστήριξη	3.43 (0.67)	3.35 (0.61)
Θετική ανατροφοδότηση	4.06 (0.85)	4.05 (0.86)



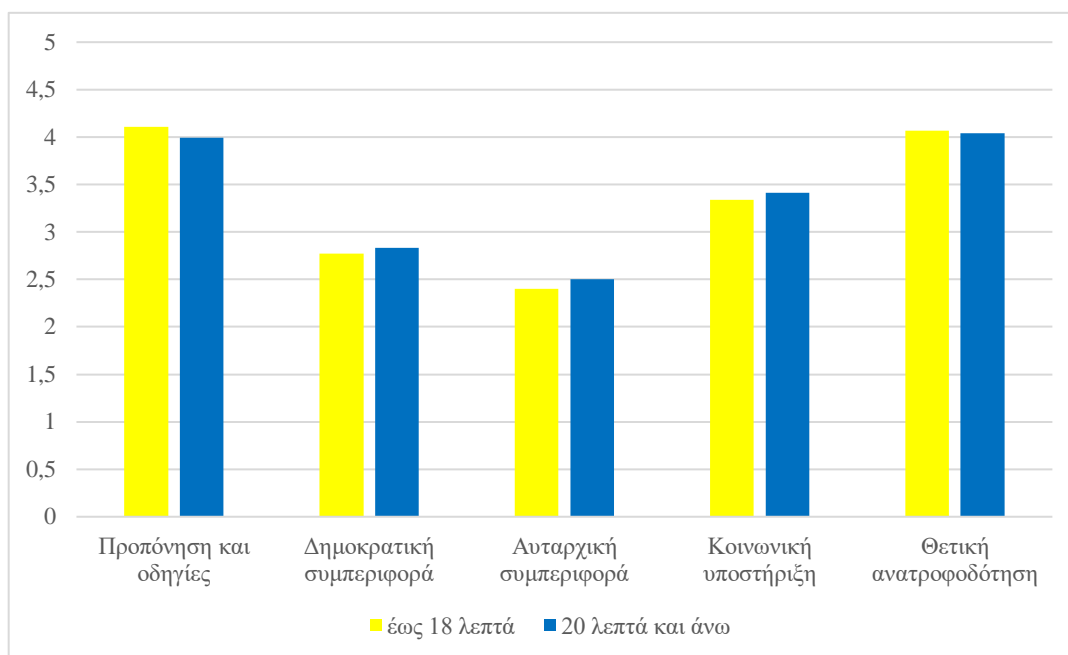
**Γράφημα 4.2.2.4.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση τα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 4.2.2.5. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές ( $M$ ) και οι τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση το χρόνο συμμετοχής των συμμετεχόντων στους αγώνες (έως 18 λεπτά, 20 λεπτά και άνω). Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν υποστήριξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών με βάση το χρόνο συμμετοχής των συμμετεχόντων στους αγώνες ( $Wilks' A = .967, F_{1,173} = 1.154, ns, \eta^2_p = .334$ ) (Γράφημα 4.2.2.5.).



**Πίνακας 4.2.2.5.** Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό

	έως 18 λεπτά <i>M (SD)</i>	20 λεπτά και άνω <i>M (SD)</i>
<b>Ηγετική Συμπεριφορά</b>		
Προπόνηση και οδηγίες	4.11 (0.70)	3.99 (0.73)
Δημοκρατική συμπεριφορά	2.77 (0.68)	2.83 (0.80)
Αυταρχική συμπεριφορά	2.40 (0.63)	2.50 (0.83)
Κοινωνική υποστήριξη	3.34 (0.58)	3.41 (0.67)
Θετική ανατροφοδότηση	4.07 (0.82)	4.04 (0.88)



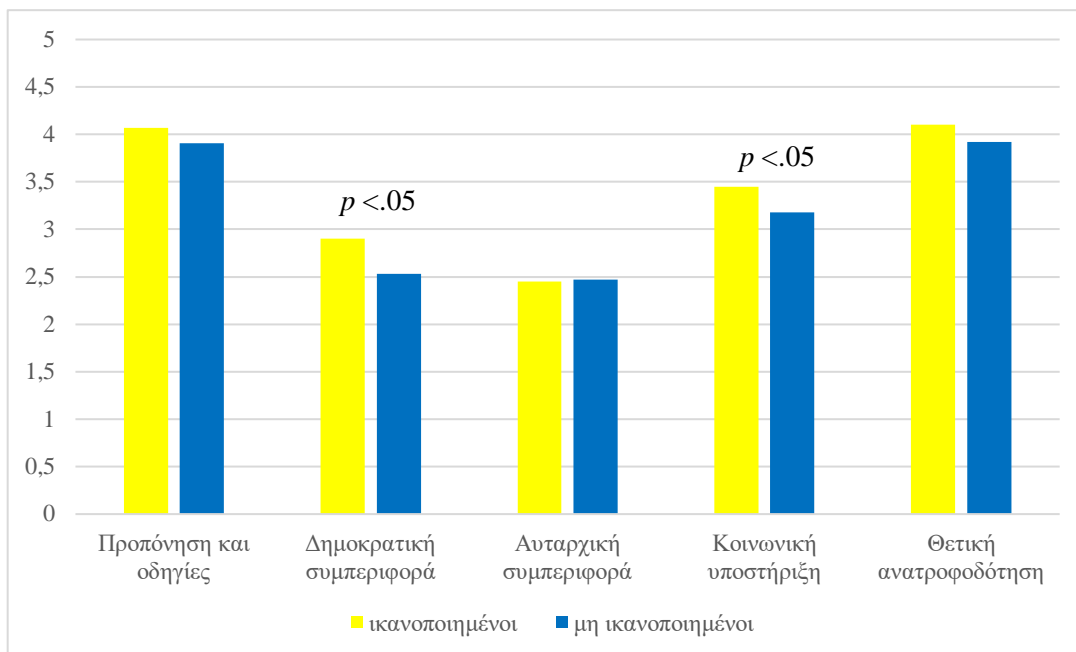
**Γράφημα 4.2.2.5.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση το χρόνο συμμετοχής των συμμετεχόντων στους αγώνες

Στον Πίνακα 4.2.2.6. παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*) και οι τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στο χρόνο συμμετοχής στους αγώνες (ικανοποιημένοι, μη ικανοποιημένοι). Τα αποτελέσματα της

πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης υποστήριξαν τάση ύπαρξης στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αθλητών με βάση την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στο χρόνο συμμετοχής στους αγώνες (Wilks'  $A = .938$ ,  $F_{1,173} = 2.247$ ,  $p = .052$ ,  $\eta^2_p = .062$ ). Ειδικότερα, διαφορές εμφανίζονται μεταξύ των αθλητών στους παράγοντες της δημοκρατικής συμπεριφοράς και της κοινωνικής υποστήριξης (Γράφημα 4.2.2.6.).

**Πίνακας 4.2.2.6.** Μέσες τιμές ( $M$ ), τυπικές αποκλίσεις ( $SD$ ) των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό

	ικανοποιημένοι $M (SD)$	μη ικανοποιημένοι $M (SD)$
<b>Ηγετική Συμπεριφορά</b>		
Προπόνηση και οδηγίες	4.07 (0.72)	3.91 (0.72)
Δημοκρατική συμπεριφορά	2.90 (0.78)	2.53 (0.60)
Αυταρχική συμπεριφορά	2.45 (0.78)	2.47 (0.68)
Κοινωνική υποστήριξη	3.45 (0.62)	3.18 (0.65)
Θετική ανατροφοδότηση	4.10 (0.87)	3.92 (0.80)



**Γράφημα 4.2.2.6.** Ιστόγραμμα τιμών των παραγόντων της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον αθλητισμό με βάση την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στο χρόνο συμμετοχής στους αγώνες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> – ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1. Συζήτηση των ευρημάτων της μελέτης

Η παρούσα έρευνα εξετάζει την επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών και το αίσθημα της εξουθένωσης των αθλητών καλαθοσφαίρισης ηλικίας 14 έως 18 ετών. Ειδικότερα, εξετάστηκαν οι διαφορές με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά των αθλητών σε σχέση με την εξουθένωση και την ηγετική συμπεριφορά των προπονητών. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν σημαντικές πτυχές της προπονητικής ηγεσίας και την επίδρασή της στην ψυχολογική και αθλητική κατάσταση των αθλητών. Τέλος, μέσα από την βιβλιογραφία φάνηκε η αξία της ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών στην συναισθηματική κατάσταση των αθλητών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι προπονητές που παρέχουν σαφείς οδηγίες και θετική ανατροφοδότηση επιδρούν θετικά στη μείωση της εξουθένωσης των αθλητών. Συγκεκριμένα, οι αθλητές που αντιλαμβάνονται θετική καθοδήγηση από τους προπονητές τους παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης σε σχέση με εκείνους που δεν έχουν την ίδια αντίληψη. Αυτά τα αποτελέσματα είναι συνεπή με τη βιβλιογραφία, όπως η έρευνα των ερευνητών Jowett και Cockerill (2002), που τόνισαν τη σημασία της θετικής σχέσης προπονητή-αθλητή για την ψυχοκοινωνική ανάπτυξη των αθλητών. Η θετική ανατροφοδότηση από τον προπονητή ενισχύει την αυτοπεποίθηση των αθλητών και δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που μειώνει το άγχος και την εξουθένωση (Jowett & Cockerill, 2002). Επιπλέον, οι σαφείς οδηγίες βοηθούν τους αθλητές να κατανοούν καλύτερα τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του προπονητή, μειώνοντας έτσι την αβεβαιότητα και το άγχος που μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση (Jowett & Cockerill, 2002).

Επιπλέον από τα αποτελέσματα της έρευνας, η δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά των προπονητών βρέθηκε να έχει θετική επίδραση στη δέσμευση των

αθλητών στην προπόνηση. Συγκεκριμένα, οι αθλητές που αντιλαμβάνονται δημοκρατική συμπεριφορά από τον προπονητή τους είχαν υψηλότερη δέσμευση συγκριτικά με εκείνους που αντιλαμβάνονται αυταρχική συμπεριφορά. Η δημοκρατική προσέγγιση ενισχύει την αίσθηση αυτονομίας και πρωτοβουλίας των αθλητών, επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να αναπτύσσουν την κριτική τους σκέψη. Αντίθετα, οι αυταρχικές συμπεριφορές συσχετίστηκαν με αυξημένη εξουθένωση και χαμηλότερη απόδοση. Η αυταρχική ηγεσία σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα εξάντλησης και χαμηλότερη αθλητική απόδοση. Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνονται από τις έρευνες των ερευνητών Cresswell και Eklund (2007), που υπογραμμίζουν τη σημασία της δημοκρατικής ηγεσίας για την αποφυγή της εξουθένωσης. Οι αυταρχικές μέθοδοι μπορούν να προκαλέσουν στρες και αρνητικά συναισθήματα στους αθλητές, περιορίζοντας την ικανότητά τους να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Συνολικά, οι δημοκρατικές ηγετικές πρακτικές φαίνεται να δημιουργούν ένα θετικό περιβάλλον που προάγει την ανάπτυξη και τη δέσμευση των αθλητών.

Σημαντικές διαφορές διαπιστώθηκαν μεταξύ έμπειρων και αρχάριων αθλητών. Οι έμπειροι αθλητές (με πάνω από 5 χρόνια εμπειρίας) παρουσίασαν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και υψηλότερη αθλητική απόδοση σε σύγκριση με τους αρχάριους αθλητές (με λιγότερο από 2 χρόνια εμπειρίας), που παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα εξάντλησης και χαμηλότερη απόδοση. Αυτά τα αποτελέσματα υποστηρίζονται από τη βιβλιογραφία, όπως η έρευνα του ερευνητή Gustafsson και των συνεργατών του (2008), που δείχνει ότι η εμπειρία συμβάλλει στην ανάπτυξη γνωστικών και τεχνικών δεξιοτήτων, βελτιώνοντας την απόδοση και μειώνοντας την εξουθένωση. Η εμπειρία επιτρέπει στους αθλητές να αποκτούν καλύτερη κατανόηση των παιχνιδιών και να αναπτύσσουν στρατηγικές αντιμετώπισης καταστάσεων υψηλής πίεσης, μειώνοντας έτσι την επίδραση του άγχους και της εξουθένωσης. Επιπλέον, η εμπειρία βοηθά τους αθλητές να αναπτύξουν αυτοπεποίθηση και να διαχειρίζονται καλύτερα τις συναισθηματικές προκλήσεις που συνοδεύουν τον ανταγωνισμό και την προπόνηση. Οι έμπειροι αθλητές είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις

προηγούμενες εμπειρίες τους για να προσαρμοστούν σε νέες προκλήσεις, μειώνοντας την πιθανότητα εξουθένωσης.

Η σχέση προπονητή-αθλητή αποδείχθηκε κρίσιμη για την αθλητική απόδοση και την ψυχολογική ευεξία των αθλητών. Οι αθλητές που ανέφεραν καλή σχέση με τον προπονητή τους παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων και χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής και σωματικής εξάντλησης. Αντίθετα, οι αθλητές με κακή σχέση με τον προπονητή τους είχαν χαμηλότερα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων και υψηλότερα επίπεδα εξάντλησης. Αυτά τα ευρήματα τονίζουν τη σημασία της θετικής σχέσης προπονητή-αθλητή, όπως αναδεικνύεται από τη μελέτες των ερευνητών Cresswell και Eklund (2007) και του ερευνητή Gustafsson και των συνεργατών του (2008). Μια θετική σχέση προπονητή-αθλητή μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο οι αθλητές αισθάνονται ασφαλείς και υποστηριζόμενοι. Η υποστήριξη από τον προπονητή και η δημιουργία μιας σχέσης βασισμένης στην εμπιστοσύνη μπορεί να μειώσει το άγχος και να αυξήσει την αφοσίωση και την απόδοση των αθλητών (Cresswell & Eklund, 2007; Gustafsson et al., 2008). Επιπλέον, η καλή σχέση προπονητή-αθλητή ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και της αφοσίωσης στην ομάδα, κάτι που μπορεί να βελτιώσει την ομαδική συνοχή και την απόδοση.

Επιπλέον, φάνηκαν από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι οι αθλητές που λάμβαναν αναγνώριση και ενθάρρυνση από τον προπονητή τους παρουσίασαν αυξημένη αυτοπεποίθηση και δέσμευση στην προπόνηση. Η θετική ανατροφοδότηση και η αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των αθλητών ενίσχυσαν την αυτοπεποίθησή τους και την αθλητική τους απόδοση, σε σύγκριση με τους αθλητές που δεν λάμβαναν την ίδια υποστήριξη. Αυτά τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την έρευνα του ερευνητή Gustafsson και των συνεργατών του (2008), που τονίζει ότι η υποστήριξη και η αναγνώριση από τον προπονητή μειώνουν τα επίπεδα εξουθένωσης και βελτιώνουν την αθλητική απόδοση. Η αναγνώριση των προσπαθειών των αθλητών ενισχύει το ηθικό τους και τους παρακινεί να συνεχίσουν να βελτιώνονται και να επιδιώκουν υψηλότερους

στόχους (Gustafsson et al., 2008). Η αναγνώριση από τον προπονητή μπορεί επίσης να ενισχύσει την αίσθηση της αυτοαξίας και της αυτοεκτίμησης των αθλητών, δημιουργώντας μια θετική ψυχολογική κατάσταση που ενισχύει την αθλητική απόδοση και μειώνει την πιθανότητα εξουθένωσης (Gustafsson et al., 2008). Επιπλέον, η συνεχής ανατροφοδότηση και η ενθάρρυνση μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο οι αθλητές αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται και εκτιμώνται, ενισχύοντας την αίσθηση της δέσμευσης και της συμμετοχής στην ομάδα (Gustafsson et al., 2008).

Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι οι αθλητές που συμμετέχουν σε αγωνιστικά τμήματα παρουσιάζουν καλύτερη αθλητική απόδοση και χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης σε σύγκριση με τους αθλητές που συμμετέχουν σε μη αγωνιστικά τμήματα. Συγκεκριμένα, οι αθλητές σε αγωνιστικά τμήματα είχαν υψηλότερη αθλητική απόδοση και χαμηλότερα επίπεδα εξάντλησης, ενώ οι αθλητές σε μη αγωνιστικά τμήματα παρουσίασαν χαμηλότερη απόδοση και υψηλότερα επίπεδα εξάντλησης. Αυτά τα ευρήματα υποστηρίζονται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, υποδεικνύοντας ότι η αγωνιστική εμπειρία μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα και την απόδοση των αθλητών. Η συμμετοχή σε αγωνιστικά τμήματα δίνει τη δυνατότητα στους αθλητές να αποκτούν εμπειρίες υψηλής πίεσης και να αναπτύσσουν τις δεξιότητες τους μέσα από πραγματικές αγωνιστικές συνθήκες. Η αγωνιστική εμπειρία βοηθά τους αθλητές να αναπτύξουν την ικανότητα να διαχειρίζονται το άγχος και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των αγώνων. Επιπλέον, η συμμετοχή σε αγωνιστικά πρωταθλήματα μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση του ανήκειν στην ομάδα και την αφοσίωση, καθώς οι αθλητές εργάζονται μαζί για την επίτευξη κοινών στόχων.

Συνολικά, η έρευνα ανέδειξε τη σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών στην αθλητική απόδοση και την ψυχολογική ευεξία των αθλητών. Η σαφής καθοδήγηση, η θετική ανατροφοδότηση, η δημοκρατική προσέγγιση, η καλή σχέση προπονητή-αθλητή, η αναγνώριση και υποστήριξη, καθώς και η αγωνιστική εμπειρία αποτελούν βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τόσο συναισθηματικά τους αθλητές όσο και την απόδοσή τους. Οι προπονητές που

εφαρμόζουν αυτές τις αρχές μπορούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό και εμπνευσμένο περιβάλλον που ενισχύει την αθλητική εμπειρία και την απόδοση των αθλητών.

## **5.2. Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών και το αίσθημα της εξουθένωσης των αθλητών καλαθοσφαίρισης ηλικίας 14 έως 18 ετών. Ειδικότερα, εξετάστηκαν οι διαφορές με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά των αθλητών σε σχέση με την εξουθένωση και την ηγετική συμπεριφορά των προπονητών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

1. Οι σαφείς οδηγίες και η θετική ανατροφοδότηση από τους προπονητές συνέβαλαν στη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης και την ενίσχυση της αθλητικής απόδοσης.
2. Η δημοκρατική προσέγγιση των προπονητών βρέθηκε να ενισχύει τη δέσμευση και την αυτονομία των αθλητών, ενώ η αυταρχική προσέγγιση είχε αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση και την ψυχολογική ευεξία των αθλητών.
3. Η σχέση προπονητή-αθλητή αποδείχθηκε κρίσιμη, καθώς οι αθλητές που ανέφεραν καλή σχέση με τον προπονητή τους παρουσίασαν υψηλότερα προσωπικά επιτεύγματα και χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης. Η αναγνώριση και η υποστήριξη από τον προπονητή ενίσχυσαν την αυτοπεποίθηση και τη δέσμευση των αθλητών.
4. Η αγωνιστική εμπειρία συνέβαλε στην καλύτερη αθλητική απόδοση και στη μείωση της εξουθένωσης.

Συνοψίζοντας, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας αλλά και τους περιορισμούς αυτής, καθώς και την βιβλιογραφική



ανασκόπηση, είναι ανάγκη να τονιστεί η σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών στην συναισθηματική κατάσταση των αθλητών. Είναι ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση της ηγετικής συμπεριφοράς και τη σχέση μεταξύ αθλητή-προπονητή, καθώς τα έως τώρα ερευνητικά δεδομένα σε αυτή την κατεύθυνση είναι ελλιπή. Τέλος, μελλοντικές έρευνες στον τομέα της αθλητικής ηγεσίας που θα μπορούσαν να παρέχουν πολύτιμες γνώσεις και πρακτικές εφαρμογές για τη βελτίωση της αθλητικής απόδοσης και της ψυχολογικής ευεξίας των αθλητών είναι αρχικά η διεξαγωγή ερευνών με μεγαλύτερα, συμπεριλαμβάνοντας αθλητές και αθλήτριες από διάφορα σωματεία και περιοχές, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Μια μακροχρόνια μελέτη που θα παρακολουθεί τους αθλητές κατά τη διάρκεια ολόκληρης της αγωνιστικής περιόδου θα μπορούσε να παρέχει πληρέστερα δεδομένα για την επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς των προπονητών. Προτείνεται η χρήση συνδυασμένων μεθόδων έρευνας, όπως η ποιοτική ανάλυση μέσω συνεντεύξεων και η ποσοτική ανάλυση μέσω ερωτηματολογίων, για να επιτευχθεί μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της επίδρασης της προπονητικής ηγεσίας. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ διαφορετικών αθλημάτων και επιπέδων ανταγωνισμού θα μπορούσε να παράσχει ενδιαφέρουσες γνώσεις για τις ειδικές απαιτήσεις και προκλήσεις της ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορα πλαίσια. Τέλος, θα μπορούσαν να εξετάσουν και άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα τη κοινωνικο-οικονομική κατάσταση, την υποστήριξη από την οικογένεια και την προσωπικότητα των αθλητών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### 6.1. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Achen, R. M., Dodd, R., Lumpkin, A., & Plunkett, K. (2019). Servant as leader: The effects of servant-leaders on trust, job satisfaction, and turnover intentions in intercollegiate athletics. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 6(1), 13-36.
- Arthur, C. A., & Bastardo, N. (2020). Leadership in sport. In G. Tenenbaum & R.C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 344-371). Human Kinetics.
- Atrizka, D., & Pratama, I. (2022). The influence of organizational leadership and coaches on Indonesian athletes' adversity quotient (intelligence). *Revista de Psicología del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, 31(1), 88-97.
- Baker, J., Côté, J., & Hawes, R. (2000). The relationship between coaching behaviours and sport anxiety in athletes. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 3(2), 110-119.
- Baker, W. J. (1994). To pray or to play? The XAN question in the United Kingdom and the United States, 1850–1900. *The International Journal of The History of Sport*, 11(1), 42-62.
- Baron, R. A., Bryne, D., & Kantowitz, B. H. (1977). *Psychology: Understanding behavior*. Philadelphia: W.B. Saunders, USA.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. *The Free Press Google Schola*, 2, 173-184.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, *17*, 112-121.
- Bass, B. M. (1997). The ethics of transformational leadership. In *KLSP: Transformational Leadership* (working papers).
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the Heart of Leadership* (pp. 169-192). Westport (CN): Praeger.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, F. M. (1974). The theory of stochastic preference and brand switching. *Journal of Marketing Research*, *11*(1), 1-20.
- Becker, A. J., & Solomon, G. B. (2005). Expectancy information and coach effectiveness in intercollegiate basketball. *The Sport Psychologist*, *19*(3), 251-266.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Blackett, A. D., Evans, A. B., & Piggott, D. (2021). Negotiating a coach identity: A theoretical critique of elite athletes' transitions into post-athletic high-performance coaching roles. *Sport, Education and Society*, *26*(6), 663-675.
- Blazar, D., & Kraft, M. A. (2015). Teacher and teaching effects on students' academic behaviors and mindsets. *Working Paper*, 41.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(4), 32-44.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, *21*(4), 395-412.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, *6*(1), 27-41.

- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of Sport Psychology*, 111-135.
- Chelladurai, P., & Kuga, D. J. (1996). Teaching and coaching: Group and task differences. *Quest*, 48(4), 470-485.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- 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.
- Chia, J. S., Pyun, D. Y., & Kwon, H. H. (2015). The impact of congruence between perceived and preferred leadership on satisfaction among college student-athletes in Singapore. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(4), 498-513.
- Coakley, J. (1992). Burnout among adolescent athletes: A personal failure or social problem?. *Sociology of Sport Journal*, 9(3), 271-285.
- Cresswell, S. L., & Eklund, R. C. (2006). The nature of player burnout in rugby: Key characteristics and attributions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(3), 219-239.
- Cresswell, S. L., & Eklund, R. C. (2007). Athlete burnout: A longitudinal qualitative study. *The Sport Psychologist*, 21(1), 1-20.
- Cruz, A. B., & Kim, H. D. (2017). Leadership preferences of adolescent players in sport: Influence of coach gender. *Journal of Sports Science & Medicine*, 16(2), 172-179.
- Cushion, C. J., Armour, K. M., & Jones, R. L. (2006). Locating the coaching process in practice: models 'for' and 'of' coaching. *Physical Education and cc*, 11(01), 83-99.
- DeFreese, J. D., & Smith, A. L. (2014). Athlete social support, negative social interactions, and psychological health across a competitive sport season. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 36(6), 619-630.
- Fielder, W. R. (1973). Models of teaching. *Journal of Teacher Education*, 24(1), 65-65.

- Gallimore, R., Gilbert, W., & Nater, S. (2014). Reflective practice and ongoing learning: a coach's 10-year journey. *Reflective Practice, 15*(2), 268-288.
- Gearity, B. T., & Murray, M. A. (2011). Athletes' experiences of the psychological effects of poor coaching. *Psychology of Sport and Exercise, 12*(3), 213-221.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. IRWIN, Boston, USA.
- González-García, H., Martinent, G., & Trinidad Morales, A. (2019). Perceived coach leadership profiles and relationship with burnout, coping, and emotions. *Frontiers in Psychology, 10*, 1785.
- Goodger, K., Gorely, T., Lavalley, D., & Harwood, C. (2007). Burnout in sport: A systematic review. *The Sport Psychologist, 21*(2), 127-151.
- Gould, D., & Whitley, M. A. (2009). Sources and consequences of athletic burnout among college athletes. *Journal of Intercollegiate Sport, 2*(1), 16-30.
- Gould, D., Dieffenbach, K., & Moffett, A. (2002). Psychological characteristics and their development in Olympic champions. *Journal of Applied Sport Psychology, 14*(3), 172-204.
- Gould, D., Tuffey, S., Udry, E., & Loehr, J. (1996). Burnout in competitive junior tennis players: II. Qualitative analysis. *The Sport Psychologist, 10*(4), 341-366.
- Gustafsson, H., Hassmén, P., Kenttä, G., & Johansson, M. (2008). A qualitative analysis of burnout in elite Swedish athletes. *Psychology of Sport and Exercise, 9*(6), 800-816.
- Gustafsson, H., Kenttä, G., & Hassmén, P. (2011). Athlete burnout: An integrated model and future research directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology, 4*(1), 3-24.
- Hamilton, F., & Bean, C. J. (2005). The importance of context, beliefs and values in leadership development. *Business Ethics: A European Review, 14*(4), 336-347.
- Hampson, R., & Jowett, S. (2014). Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 24*(2), 454-460.

- Hollander E.P. (1981). *Principles and Methods of Social Psychology*, N.Y. Oxford Un. Press. USA.
- Hollebeak, J., & Amorose, A. J. (2005). Perceived coaching behaviors and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(1), 20-36.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *team performance management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.
- Ignacio III, R. A., Montecalbo-Ignacio, R. C., & Cardenas, R. C. (2017). The relationship between perceived coach leadership behaviors and athletes' satisfaction. *International Journal of Sports Science*, 7(5), 196-202.
- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Ahmad, S. S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 3-12.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical & Applied Economics*, 17(6), 89-104.
- Isoard-Gauthier, S., Guillet-Descas, E., & Duda, J. L. (2013). How to achieve in elite training centers without burning out? An achievement goal theory perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(1), 72-83.
- Isoard-Gauthier, S., Guillet-Descas, E., & Lemyre, P. N. (2012). A prospective study of the influence of perceived coaching style on burnout propensity in high level young athletes: Using a self-determination theory perspective. *The Sport Psychologist*, 26, 282-298.
- Isoard-Gauthier, S., Trouilloud, D., Gustafsson, H., & Guillet-Descas, E. (2016). Associations between the perceived quality of the coach–athlete relationship and athlete burnout: An examination of the mediating role of achievement goals. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 210-217.

- Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2002). Incompatibility in the coach-athlete relationship. *Solutions in Sport Psychology, 16*.
- Jowett, S., & Meek, G. A. (2000). The coach-athlete relationship in married couples: An exploratory content analysis. *The Sport Psychologist, 14*(2), 157-175.
- Jowett, S., & Ntoumanis, N. (2004). The coach-athlete relationship questionnaire (CART-Q): Development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 14*(4), 245-257.
- Kennedy, P. (2023). Exploring the perceptions of High School Basketball Coaches on Employing Different Leadership Styles (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Kim, M., Do Kim, Y., & Lee, H. W. (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review, 23*(5), 964-977.
- Koh, K. T., Mallett, C., & Wang, C. J. (2009). Examining the ecological validity of the coaching behavior scale (sports) for basketball. *International Journal of Sports Science & Coaching, 4*(2), 261-272.
- Koontz, O. W. (1980). Management, McGraw Hill, N.Y. USA.
- Kotter, J. P. (2017). What leaders really do. In *Leadership Perspectives* (pp. 7-15). Routledge.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review, 12*(4), 648-657.
- Laub, J. A. (2000). Assessing the servant organization: Development of the organizational. PhD diss., Florida Atlantic University Boca Raton, Florida.
- Lawrason, S., Turnnidge, J., Martin, L. J., & Côté, J. (2019). A transformational coaching workshop for changing youth sport coaches' behaviors: a pilot intervention study. *The Sport Psychologist, 33*(4), 304-312.
- Lemyre, P. N., Hall, H. K., & Roberts, G. C. (2008). A social cognitive approach to burnout in elite athletes. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 18*(2), 221-234.

- Lenk, H. (1977). Authoritarian or democratic styled coaching. *Team dynamics. Champaign, IL: Stipes*, 23-39.
- Litzinger, W., & Schaefer, T. (1982). Leadership through followership. *Business horizons*, 25(5), 78-81.
- Lopez de Subijana, C., Martin, L. J., McGuire, C. S., & Côté, J. (2023). Moderators of the coach leadership and athlete motivation relationship. *European Journal of Sport Science*, 23(3), 404-414.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Science*, 21(11), 883-904.
- Martinet, G., Gareau, A., Lienhart, N., Nicaise, V., & Guillet-Descas, E. (2018). Emotion profiles and their motivational antecedents among adolescent athletes in intensive training settings. *Psychology of Sport and Exercise*, 35, 198-206.
- Mitchell, T. R., Larson Jr, J. R., & Green, S. G. (1977). Leader behavior, situational moderators, and group performance: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2), 254-268.
- Morton, K. L., Barling, J., Rhodes, R. E., Mâsse, L. C., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2011). The application of transformational leadership theory to parenting: Questionnaire development and implications for adolescent self-regulatory efficacy and life satisfaction. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33(5), 688-709.
- Nahavandi, A. (2015). *The Art and Science of Leadership*. Pearson.
- Perreault, S., Gaudreau, P., Lapointe, M. C., & Lacroix, C. (2007). Does it take three to tango? Psychological need satisfaction and athlete burnout. *International Journal of Sport Psychology*, 38, 437-450.
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2000). Relationships among coach burnout, coach behaviors, and athletes' psychological responses. *The Sport Psychologist*, 14(4), 391-409.
- Quested, E., & Duda, J. L. (2011). Antecedents of burnout among elite dancers: A longitudinal test of basic needs theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(2), 159-167.



- Raedeke, T. D., & Burton, D. (1997). Personal investment perspective on leisure-time physical activity participation: Role of incentives, program compatibility, and constraints. *Leisure Sciences, 19*(3), 209-228.
- Raedeke, T. D., & Smith, A. L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 23*(4), 281-306.
- Raedeke, T. D., & Smith, A. L. (2004). Coping resources and athlete burnout: An examination of stress mediated and moderation hypotheses. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 26*(4), 525-541.
- Raedeke, T. D., Smith, A. L., Kenttä, G., Arce, C., & de Francisco, C. (2014). Burnout in sport: From theory to intervention. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (Eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective, Vol. 1. Promoting Stress Adaptation* (pp. 113–141). Nova Science Publishers.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management, 43*(2), 189-198.
- Reinboth, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motivation and Emotion, 28*(3), 297-313.
- Rhind, D. J., & Jowett, S. (2010). Relationship maintenance strategies in the coach-athlete relationship: The development of the COMPASS model. *Journal of Applied Sport Psychology, 22*(1), 106-121.
- Riley, A., & Smith, A. L. (2011). Perceived coach-athlete and peer relationships of young athletes and self-determined motivation for sport. *International Journal of Sport Psychology, 42*(1), 115–133.
- Robinson, G. M., Magnusen, M. J., Neubert, M., & Miller, G. (2021). Servant leadership, leader effectiveness, and the role of political skill: A study of interscholastic sport administrators and coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching, 16*(2), 291-303.

- Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Bloomsbury Publishing USA.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sagar, S. S., & Lavallee, D. (2010). The developmental origins of fear of failure in adolescent athletes: Examining parental practices. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), 177-187.
- Sagar, S. S., Lavallee, D., & Spray, C. M. (2007). Why young elite athletes fear failure: Consequences of failure. *Journal of Sports Sciences*, 25(11), 1171-1184.
- Schneider B. & Smith D.B. (2004). *Personality and Organizations*, Mahwah, NJ: Lawrence.
- Smith, R. E. (1986). Toward a cognitive-affective model of athletic burnout. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 8(1), 36-50.
- Smith, V., & Moore, E. W. G. (2019). Strategies to increase athletes' transformational leadership behaviors during strength and conditioning sessions. *Strength & Conditioning Journal*, 41(2), 31-37.
- Thusty, T. (2016). The American XAN and its physical education program—first steps to world expansion. *Sport Humanities*, 39.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- Van Dierendonck, D. I. R. K., & Heeren, I. M. K. E. (2006). Toward a research model of servant-leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 2(1), 147-164.
- van Dierendonck, D., & Groen, R. (2011). Belbin revisited: A multitrait–multimethod investigation of a team role instrument. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 20(3), 345-366.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.

- Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective*.
- Weiss, M. R., Amorose, A. J., & Wilko, A. M. (2009). Coaching behaviors, motivational climate, and psychosocial outcomes among female adolescent athletes. *Pediatric Exercise Science, 21*(4), 475-492.
- Worley, J. T., Harenberg, S., & Vosloo, J. (2020). The relationship between peer servant leadership, social identity, and team cohesion in intercollegiate athletics. *Psychology of Sport and Exercise, 49*, 101712.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd ed.). New York, NY: Academic Press.
- Yukl, G. A. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology/Consulting Psychologists INC*.

## **6.2. Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία**

- Γαλής, Α. (2022). Δομή οργάνωση και σχεδιασμός της λειτουργίας και της προετοιμασίας επαγγελματικών ομάδων καλαθοσφαίρισης στην Ελλάδα. ΔΠΘ.
- Ζαϊμάκης, Ι., & Petre, Β. (2014). Πολιτισμικός ιμπεριαλισμός και σπορ στην ανατολική Μεσόγειο και την Κρήτη: Ο ρόλος των βρετανικών στρατευμάτων (1880-1912). Στο *Κυριαρχίες και συνειδήσεις στην Ανατολική Μεσόγειο (1880-1920)* (pp. 201-228). Ηράκλειο: Εταιρία Κρητικών Ιστορικών Μελετών.
- Κωστόπουλος, Ν., & Μπολάτογλου, Θ. (2008). *Καλαθοσφαίριση*. Εκδόσεις Πασχαλίδης.
- Μπουράντας, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Εκδόσεις TEAM.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Ι. (1992). *Διοίκηση προσωπικού*. Εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Τσιμπής, Γ. (1990). *Παιδικό μπάσκετ*. Εκδόσεις SALTO.
- Χυτήρης, Λ. (1994). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Εκδόσεις Interbooks.