



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**

**ΘΕΡΑΠΟΥ ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΑ**  
**A.M. 0703100**

**ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ**  
**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΑΡΧΗΓΟΥ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (TCE)**  
**ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Πατσιαούρας Αστέριος**

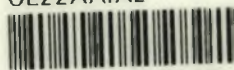
**Τρίκαλα 2007**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 6002/1  
Ημερ. Εισ.: 07-11-2007  
Δωρεά: \_\_\_\_\_  
Ταξιθετικός Κωδικός: ΠΤ-ΤΕΦΑΑ  
2007  
ΘΕΡ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000086427

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Abstact .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ .....	9
ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ .....	14
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	19
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	21
ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ .....	22
ΟΡΓΑΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	22
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	24

## **Abstract**

Aim of this work was to compare the leading behavior of the captain between men and women athletes and to determine those faculties that distinguish the differences between different genders. For the research was used the Greek version of the questionnaire TCE (Foka *et al.* , 2006) from Janssen, J. (2004). The questionnaire examines 9 factors that are related with the leading behavior of the captain of the team.

The questionnaire with 24 subjects examines: a) the engagement, b) the confidence, c) the sang-froid-placidity, d) the character, e) the offer of services, f) creation of confidence, g) the feedback, h) the cohesion and the i) imposition in the players of his team. The completion of questionnaires was anonymous and confidential. In the research participated 60 athletes from common sports and concrete from the sport of football, 30 men and 30 women with mean of age men  $M = 23.70$ ,  $SD = 5.09$  and women  $M = 17.83$ ,  $SD = 4.19$ . Total the results support that the women heads of teams of football commit itself more, offer and have disposal for offer in the team, create bigger confidence in their person and give better feedback in their teammates concerning the corresponding men heads of teams. Also, new researches with bigger sample of individuals and with bigger number participating in the common sports should be realised, so that we can realise the effects that they have in participating during her training or the game of the behaviour of the captain in of team.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να συγκρίνει την ηγετική συμπεριφορά του αρχηγού ανάμεσα σε αθλητές και αθλήτριες ποδοσφαίρισης και να προσδιορίσει εκείνες τις ικανότητες που διακρίνουν τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ελληνική έκδοση του ερωτηματολόγιου TCE (Φωκά *et al.*, 2006) του Janssen, J. (2004). Το ερωτηματολόγιο εξετάζει 9 παράγοντες που σχετίζονται με την ηγετική συμπεριφορά του αρχηγού της ομάδας.

Το ερωτηματολόγιο με 24 θέματα εξετάζει: α) την δέσμευση, β) την εμπιστοσύνη, γ) την ψυχραιμία-αταραξία, δ) τον χαρακτήρα, ε) την προσφορά υπηρεσιών, στ) δημιουργία εμπιστοσύνης, ζ) την ανατροφοδότηση, η) την συνοχή και την θ) την επιβολή στους παίκτες της ομάδας του. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη και εμπιστευτική.

Στην έρευνα συμμετείχαν 60 αθλητές/τριες από ομαδικά αθλήματα και συγκεκριμένα από το άθλημα του ποδοσφαίρου, 30 άντρες και 30 γυναίκες με μέσο όρο ηλικίας άνδρες  $M = 23.70$ ,  $SD = 5.09$  και γυναίκες  $M = 17.83$ ,  $SD = 4.19$ .

Συνολικά τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες αρχηγοί ομάδων ποδοσφαίρου δεσμεύονται περισσότερο, προσφέρουν και έχουν



διάθεση για προσφορά στην ομάδα, δημιουργούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο πρόσωπό τους και δίνουν καλύτερη ανατροφοδότηση στις συμπαίκτριές τους σε σχέση με τους αντίστοιχους άνδρες αρχηγούς των ομάδων. Επίσης, καινούριες έρευνες με μεγαλύτερο δείγμα ατόμων και με μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων στα ομαδικά αθλήματα πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μπορέσουμε να διαπιστώσουμε τις επιδράσεις που έχουν στους συμμετέχοντες στη διάρκεια της προπόνησης ή του παιχνιδιού η συμπεριφορά του αρχηγού της ομάδας.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος και διάθεσης των ατόμων και της ομάδας για παραγωγική εργασία, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά του αρχηγού της ομάδας, διότι η συμπεριφορά αυτή, μπορεί να γίνει η κινητήρια δύναμη που κάνει τα άτομα να βάζουν στόχους και να επιδιώκουν την επίτευξή τους.

Για τον ορισμό της ηγεσίας, παγκοσμίως, μπορούμε να βρούμε πολλούς ορισμούς. Ο ηγέτης πρέπει να πείσει τα άτομα να προσπαθήσουν για το καλό της ομάδας. Οι ικανοί ηγέτες μετατρέπουν τη θεωρία και τα οράματα σε πράξη, τα εμπόδια σε καινοτομίες, το ατομικό σε ομαδικό και τα ρίσκα σε επιβράβευση. Σε αθλητικές ομάδες η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο οι αθλητές μετατρέπουν τις προκλήσεις σε αξιόλογη επιτυχία (Kouzes, Posner, 2002).

Κατά τους Hogan, Curphy, & Hogan (1994), η ηγεσία περιλαμβάνει «το να πείσεις άλλα άτομα να αφήσουν στην άκρη τις ατομικές τους επιδιώξεις και να επιδιώξουν ένα κοινό στόχο ο οποίος είναι σημαντικός για την ευημερία του συνόλου».

Ένας άλλος ορισμός λέει ότι η ηγεσία έχει να κάνει με το πως οι αρχηγοί χειρίζονται τους άλλους, ώστε όταν οι απαιτήσεις είναι πολλές να τους οργανώνουν (Kouzes, Posner, 2002).

Ο Catell (1951) είναι μεταξύ εκείνων που βλέπουν τον ηγέτη σαν «ένα άτομο που δημιουργεί τη μεγαλύτερη αλλαγή στην απόδοση της ομάδας».

Ο Stodgill (1968) πιστεύει πως «ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει τις δραστηριότητες της ομάδας προς ένα στόχο και την επιτυχία της ομάδας».

Μια ομάδα νέων ψυχολόγων (Baron, Byrne & Kantowitz, 1977) θεωρούν ότι η ηγεσία είναι μια συμπεριφοριστική διαδικασία που επηρεάζει τα άτομα και τις ομάδες να βάζουν στόχους και να επιδιώκουν την επίτευξή τους.

Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις

Ο Homans (1950) λέει πως «ηγέτης είναι εκείνος που καταλαβαίνει και χειρίζεται τις σχέσεις των ανθρώπων και γνωρίζει τους κανόνες και τις αξίες της ομάδας»

Τέλος, ο Young υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι ένα είδος επικράτησης, όπου αυτοί που ακολουθούν – λιγότερο ή περισσότερο με τη θέλησή τους – κατευθύνονται και ελέγχονται από άλλο άτομο.



Το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας είναι, ότι ο ηγέτης, θα πρέπει να είναι αυτός ο οποίος θέτει τους στόχους της ομάδας και δίνει κατεύθυνση στις επιδιώξεις της και ο οποίος θα καθορίσει το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Από την νηπιακή και παιδική ακόμα ηλικία, μπορούμε να προσδιορίσουμε ένα αριθμό καταστάσεων, που είναι δυνατό να γίνουν πρόδρομοι καλλιέργειας ή απόρριψης των ηγετικών ικανοτήτων ενός ατόμου. Ένα παιδί που μεγαλώνει σε μια αυταρχική οικογένεια, σίγουρα επηρεάζεται. Κατά πόσο το αυταρχικό πρότυπο είναι ένας από τους γονείς ή τα αδέρφια ή αν είναι του ίδιου φύλου και κατά πόσο αυτό το πρότυπο είναι πετυχημένο άτομο, φαίνεται να έχει σημασία στην συμπεριφορά που θα επικρατήσει αργότερα στο παιδί.

Έρευνες σχετικά με τη σειρά γέννησης των παιδιών, αναφέρουν ότι η αλληλεπίδραση με τα αδέρφια αντανακλά στην μελλοντική συμπεριφορά και στις τάσεις για ηγεσία. Το πρώτο παιδί π.χ. έχει τάση προς τους ηγετικούς ρόλους αργότερα στη ζωή, εξαιτίας των εμπειριών που έχει αποκτήσει σαν αρχηγός των αδερφιών του.

Το δεύτερο στάδιο σχηματισμού της ηγετικής συμπεριφοράς του παιδιού, είναι η συμμετοχή στο παιχνίδι και στην αθλητική ομάδα, Ένα παιδί μπορεί να γίνει δεκτό ή όχι από τα άλλα παιδιά της ηλικίας του. Τόσο τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όσο και οι κινητικές επιδεξιότητες του παιδιού αυτού παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ηγετική του συμπεριφορά.

Σε παλαιότερες έρευνες που έχουν γίνει, παρουσιάζοντας το ρόλο των παιδιών μέσα στην ομάδα προέκυψε η εξής κατάξη:

- (α) υπάρχουν παιδιά που ακολουθούν παθητικά τις οδηγίες των άλλων
- (β) ακολουθούν αλλά, σύμφωνα με την δική τους θέληση
- (γ) μια ενδιάμεση κατάσταση που ακολουθούν αλλά και ηγούνται
- (δ) μια κατηγορία που έχουν τη τάση να κατευθύνουν την ομάδα (είναι τα παιδιά που κυριαρχούν).



## ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΩΝ

Υπάρχουν διαφορές στους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες προσεγγίζουν τους άλλους και προσφέρουν κίνητρα.

### **Θετικοί τύποι:**

Χαρακτηρίζονται σαν υποστηρικτές, μετρημένοι, κοινωνικοί και ήρεμοι.

Η συμπεριφορά τους αναλύεται ως εξής:

- Αφιερώνουν πολύ χρόνο στον προγραμματισμό και την οργάνωση των προπονήσεων
- Προσαρμόζουν την συμπεριφορά της ομάδας ανάλογα προς τις περιστάσεις
- Ηρεμούν τους αθλητές τους, όταν είναι ανήσυχοι
- Είναι παράδειγμα αυτοελέγχου
- Κάνουν εποικοδομητική κριτική σε όλους μαζί και στον καθένα χωριστά
- Δεν επηρεάζονται αρνητικά από το στρές του συναγωνισμού
- Οι σχέσεις τους είναι καλές και ίδιες με όλους τους αθλητές (καλούς και μη) και δίνουν σχετικά ίση προσοχή σε όλους
- Δίνουν πάντα χρήσιμες οδηγίες
- Ξέρουν να αντιμετωπίσουν και την νίκη και την ήττα
- Γνωρίζουν πολύ καλά το άθλημά τους
- Προτιμούν να χάσουν αλλά να κάνουν κάτι καλό για το μέλλον

- Δεν βιάζονται για το καλό αποτέλεσμα
- Κατανοούν τα συναισθήματα των αθλητών και βλέπουν με συμπάθεια την κάθε προσπάθεια, δικαιολογώντας (όσο πρέπει) τα λάθη
- Παίρνουν το μέρος των αθλητών όσο και όποτε πρέπει
- Δίνουν αρμοδιότητες στα μέλη της ομάδας
- Υποστηρίζουν και παροτρύνουν τους αθλητές
- Αναπτύσσουν τις καλές σχέσεις και την αλληλεγγύη μεταξύ των αθλητών
- Έρχονται σε επαφή με τα μέλη της ομάδας, εξηγούν και πληροφορούν για τον προγραμματισμό και τις νέες κατευθύνσεις
- Ακούν τις απόψεις των μελών της ομάδας
- Εμποδίζουν τις παρεξηγήσεις και λύνουν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις διαφωνίες

### **Αρνητικοί τύποι:**

Χαρακτηρίζονται σαν υβριστές, φωνακλάδες, δικτάτορες, αναχρονιστικοί και νευρικοί.

Αναλυτικότερα οι αρνητικοί τύποι κατατάσσονται ως εξής:

- Σ' αυτούς που βρίζουν, ειρωνεύονται, σαρκάζουν, χλευάζουν και δείχνουν την κακία τους.
- Σ' αυτούς που βασίζουν την επιτυχία τους στην ένταση της φωνής τους (με τις φωνές και τις κραυγές επιτυγχάνουν πολλές φορές εκείνο που θέλουν).
- Σ' αυτούς που δείχνουν δικτατορική συμπεριφορά

- Σ' αυτούς καπνίζουν αδιάκοπα και μεταφέρουν την νευρική τους στους αθλητές
- Σ' αυτούς που δείχνουν πως «αυτοί είναι και όχι άλλοι». Παίρνουν τέτοια θέση στο γήπεδο ώστε να φαίνονται όσο το δυνατό πιο πολύ. Διορθώνουν επιδεικτικά τα λάθη των αθλητών, συγχαίρουν τους νικητές και αγνοούν τους ηττημένους
- Σ' αυτούς που βυθίζονται σε μια πεπαλαιωμένη ιδέα ή στρατηγική, αρνούμενοι να αλλάξουν παρά την αποτυχία της ομάδας.

## ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι Lewin Lippitt και White (1939) σε μια σειρά πειραμάτων, μελέτησαν το «κοινωνικό κλίμα» της ομάδας και καθόρισαν την επίδρασή του *αυταρχικού*, *δημοκρατικού* και *αδιάφορου ή απόλυτης ελευθερίας* ηγέτη πάνω στην ομάδα.

Κάθε ηγέτης εκτελούσε κάτω από τα τρία αυτά είδη κοινωνικού κλίματος.

Η συμπεριφορά τους αναλύεται ως εξής:

Στην πρώτη περίπτωση ο αρχηγός παίρνει όλες τις αποφάσεις, δεν δίνει εξηγήσεις σε κανένα, καθορίζει τις δραστηριότητες, διαλέγει τα άτομα, είναι εργοκεντρικός και κατευθύνει την ομάδα. Σκοπός του είναι να κερδίσει, να επιτύχει. Ο ίδιος παίρνει και όλη την ευθύνη για το αποτέλεσμα.

Ο δημοκρατικός ηγέτης δίνει μεγάλη σημασία στα άτομα και στη ομάδα και είναι «μεθοδο – κεντρικός», που σημαίνει ότι, ναι μεν τον ενδιαφέρει η νίκη, αλλά η μέθοδος που ακολουθεί για να φτάσει στην επιτυχία έχει πολύ μεγάλη σημασία.

Ο αδιάφορος αρχηγός δίνει απόλυτη ελευθερία στα άτομα να αποφασίσουν μόνα τους για τις δραστηριότητες τους. Δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις παρά μόνο όταν ερωτηθεί.

Σύμφωνα με τον Fiedler (1971), ο καθένας από τους δυο πρώτους τύπους ηγεσίας (αυταρχικός, δημοκρατικός) επιτυγχάνει σε ορισμένες καταστάσεις και όχι σε άλλες.

Άλλες έρευνες έδειξαν ότι με τη δημοκρατική ατμόσφαιρα ο ηγέτης κρατάει ψηλά το ηθικό της ομάδας, βοηθάει στην ανάπτυξη της φιλίας, του πνεύματος συνεργασίας, της δημιουργικότητας, της πρωτοβουλίας, της ελεύθερης σκέψης και δράσης, της πρωτοτυπίας, του αυθορμητισμού και της αυτο - ανακάλυψης ( Ζέρβας και Εμμανουήλ 1982, Mosston 1966, Mancini 1974). Τίποτα δεν μπορεί να καλλιεργηθεί απ' όλα αυτά μέσα σε μια αυταρχική ατμόσφαιρα, όπου το άτομο υποτάσσεται στα όσα αποφασίζει και διατάζει ο αρχηγός.

Οι Chelladurai και Saleh (1978) ανέπτυξαν μια κλίμακα αξιολόγησης της ηγεσίας με πέντε παράγοντες της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή:

#### 1. Προπόνηση – Διδασκαλία:

- Φροντίζει, ώστε ο κάθε αθλητής να εργάζεται σύμφωνα με τις δικές του ικανότητες.
- Εξηγεί στον κάθε αθλητή την τεχνική και τακτική του αθλήματος.
- Δίνει μεγάλη προσοχή στην διόρθωση των λαθών.
- Προσπαθεί να είναι κατανοητός από όλους τους αθλητές.
- Διδάσκει τον κάθε αθλητή χωριστά.
- Φαντάζεται αυτά που θα έπρεπε να γίνουν.
- Εξηγεί στον αθλητή τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει.
- Περιμένει από τους αθλητές του να διεκπεραιώσουν τις υποχρεώσεις, μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια.
- Τονίζει στον κάθε αθλητή τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.





- Δίνει συγκεκριμένες οδηγίες σε κάθε αθλητή όπως, τι πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση.
- Φροντίζει, ώστε να υπάρχει συντονισμός των προσπαθειών.
- Εξηγεί, πως η συμβολή κάθε αθλητή εναρμονίζεται με το σύνολο.
- Καθιστά σαφές, τι περιμένει από τον κάθε αθλητή

## **2. Δημοκρατική συμπεριφορά:**

- Ζητάει την γνώμη των αθλητών πάνω στην στρατηγική σε συγκεκριμένους αγώνες.
- Παίρνει την έγκριση της ομάδας για σημαντικά πράγματα, πριν κάνει κάτι.
- Επιτρέπει τη συμμετοχή στις αποφάσεις των αθλητών του.
- Ενθαρρύνει τους αθλητές του να κάνουν προτάσεις στις διαδικασίες εξάσκησης.
- Επιτρέπει στην ομάδα να βάζει τους δικούς της στόχους.
- Επιτρέπει στους αθλητές του να προσπαθούν με το δικό τους τρόπο, έστω κι αν κάνουν λάθη.
- Ζητάει τη γνώμη των αθλητών σε σημαντικά πράγματα γύρω από την προπονητική.
- Επιτρέπει στους αθλητές να δουλέψουν με το δικό τους ρυθμό.

## **3. Αυταρχική συμπεριφορά:**

- Εργάζεται σχετικά ανεξάρτητα από τους αθλητές.

- Δεν εξηγεί τις πράξεις του.
- Δεν συμβιβάζεται.
- Μιλάει με τρόπο, που δεν σηκώνει ερωτήσεις.

#### 1. **Κοινωνική υποστήριξη:**

- Βοηθάει τους αθλητές στα προσωπικά τους προβλήματα.
- Βοηθάει τους αθλητές να αποκαταστήσουν τις διαμάχες και τις διαφορές τους.
- Φροντίζει για την προσωπική ευτυχία των αθλητών.
- Κάνει προσωπικές χάρες των αθλητών.
- Εκφράζει τη συμπάθεια του στους αθλητές.
- Ενθαρρύνει τους αθλητές να τον εμπιστευθούν.
- Ενθαρρύνει τις στενές και φιλικές σχέσεις με τους αθλητές.
- Καλεί τους αθλητές στο σπίτι του.

#### 2. **Θετική ανατροφοδότηση:**

- Συγχαίρει έναν αθλητή για την απόδοση του, μπροστά στους άλλους.
- Λέει στον αθλητή πότε κάνει καλά μια άσκηση.
- Φροντίζει, ώστε ο αθλητής ν' ανταμειφθεί για την καλή του απόδοση.
- Εκφράζει την εκτίμηση του, όταν ο αθλητής αποδίδει καλά.,
- Επαινεί, όταν πρέπει.

Ο Straub (1978) παρουσιάζει τις δικές του απόψεις για την ηγετική συμπεριφορά του ηγέτη.

Συγκεκριμένα , ο Straub ξεχωρίζει τρεις τύπους ηγέτη:

- ▶ Το «σκληρό» ηγέτη, όπου η πειθαρχία είναι το πρώτο συστατικό της επιτυχίας.
- ▶ Τον ηγέτη που πείθει, ο οποίος χειρίζεται την ομάδα, έτσι ώστε να δεχθούν τις απόψεις του. Κάνει τον προγραμματισμό και πείθει τους παίκτες να κάνουν εκείνα που θέλει. Είναι πιο δημοκρατικός από τον «σκληρό ηγέτη». Οι αθλητές έχουν την ευκαιρία να πουν την γνώμη τους.
- ▶ Τον πολύ «φιλικό» ηγέτη που αντιστοιχεί με τον τύπο της «απόλυτης ελευθερίας». Υπάρχουν, συνήθως, πολλοί αρχηγοί και η ομάδα παραπαίει εξαιτίας της έλλειψης κατεύθυνσης και επιδίωξης στόχων. Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν άτομα ανίκανα να ηγηθούν.

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Chelladurai (1986) κάθε ένα από το στυλ λήψης αποφάσεων έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι Chelladurai και Haggerty (1978) πρότειναν 7 διαφορετικά χαρακτηριστικά του προβλήματος τα οποία είναι συνηθισμένα στους αθλητικούς χώρους και επηρεάζουν το αν ο τρόπος λήψης αποφάσεων είναι αποτελεσματικός. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- ***Η χρονική πίεση.*** Το συμμετοχικό στυλ λήψης αποφάσεων δεν είναι αποτελεσματικό όταν υπάρχει πίεση χρόνου.
- ***Το πόσο σημαντική είναι η απόφαση η οποία θα ληφθεί.*** Αν πρόκειται για σημαντικές αποφάσεις, τότε ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ο αποκλειστικά υπεύθυνος για τη λήψη της απόφασης.
- ***Το πού βρίσκονται οι πληροφορίες.*** Αν ο ηγέτης έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες τότε ίσως είναι πλεονασμός το να συμβουλευτεί άλλα μέλη της ομάδας.
- ***Το πόσο σύνθετο είναι το πρόβλημα.*** Όταν για τη λύση ενός προβλήματος πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλές παράμετροι, τότε δεν είναι παραγωγικό να συναποφασίσουν πολλά άτομα.

- ***Η αποδοχή της απόφασης από την ομάδα.*** Όταν είναι σημαντικό η απόφαση να γίνει αποδεκτή από την ομάδα τότε είναι προτιμότερο η απόφαση να παρθεί σε συνεργασία με τα μέλη της ομάδας.
- ***Η ισχύς του ηγέτη.*** Όταν ο ηγέτης έχει μεγάλη ισχύ στα μέλη της ομάδας τότε το δημοκρατικό στυλ λήψης αποφάσεων δεν είναι απαραίτητο και πολλές φορές ούτε παραγωγικό.
- ***Το πόσο ενωμένη είναι η ομάδα.*** Αν δεν υπάρχει συνοχή στην ομάδα τότε δεν μπορούν να παρθούν αποφάσεις με το δημοκρατικό στυλ.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Έγινε μια σύντομη περιγραφή της έρευνας και της διαδικασίας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες (ποδοσφαιριστές και ποδοσφαιρίστριες). Χρησιμοποιήθηκε η ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου TCE (Φωκά et al., 2006) του Janssen, J. (2004) για την πραγματοποίηση της έρευνας.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν 5 – 10 λεπτά πριν την έναρξη της προπόνησης, χωρίς την παρουσία του προπονητή και του αρχηγού της ομάδας για να μην επηρεαστεί η γνώμη των αθλητών εξαιτίας της παρουσίας τους.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκούσε 8 – 10 λεπτά. Είχε τονιστεί τόσο στους αθλητές όσο και στους προπονητές ότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και εμπιστευτικά. Οι αθλητές συμπλήρωναν τα ερωτηματολόγια πριν την έναρξη της προπόνησης για να αποφευχθεί η ένταση που θα είχαν εάν διανέμονταν μετά το τέλος της προπόνησης με αποτέλεσμα να μην δώσουν την απαραίτητη σημασία.

## ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Στην έρευνα συμμετείχαν 60 αθλητές/τριες από ομαδικά αθλήματα και συγκεκριμένα από το άθλημα του ποδοσφαίρου, 30 άντρες και 30 γυναίκες με μέσο όρο ηλικίας άνδρες  $M = 23.70$ ,  $SD = 5.09$  και γυναίκες  $M = 17.83$ ,  $SD = 4.19$ . Η έρευνα επικεντρώθηκε στο χώρο του ποδοσφαίρου και συγκεκριμένα το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία από 2 ομάδες ποδοσφαίρου ανδρών (Α' και Β' εθνική κατηγορία) και 1 ομάδα Α' Εθνικής κατηγορίας του γυναικείου ποδοσφαίρου.

Ηλικία συμμετεχόντων	M	SD
άνδρες	23.70	5.09
γυναίκες	17.83	4.19

## ΟΡΓΑΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ελληνική έκδοση του ερωτηματολόγιο TCE (Φωκά *et al.*, 2006) του Janssen, J. (2004). Το ερωτηματολόγιο εξετάζει 9 παράγοντες που σχετίζονται με την ηγετική συμπεριφορά του αρχηγού της ομάδας.

Το ερωτηματολόγιο με 24 θέματα εξετάζει: α) την δέσμευση, β) την εμπιστοσύνη, γ) την ψυχραιμία-αταραξία, δ) τον χαρακτήρα, ε) την προσφορά

υπηρεσιών, στ) δημιουργία εμπιστοσύνης, ζ) την ανατροφοδότηση, η) την συνοχή και την θ) την επιβολή στους παίκτες της ομάδας του. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη και εμπιστευτική.



## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Για την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 11.0. Ανάλυση t-test για ανεξάρτητες μεταβλητές έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες δέσμευση  $t(51.27) = -2.11, p < .040$ , την προσφορά υπηρεσιών  $t(45.42) = -2.69, p < .010$ , τη δημιουργία εμπιστοσύνης  $t(45.82) = -2.47, p < .017$  και την ανατροφοδότηση  $t(58) = -2.44, p < .018$ , ανάμεσα στους άνδρες και γυναίκες συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στους πιο κάτω πίνακες.

**Group Statistics**

Παράγοντες	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Δέσμευση	Αγόρι	30	12,40	2,358	,430
	Κορίτσι	30	13,50	1,614	,295
Εμπιστοσύνη	Αγόρι	30	11,53	2,097	,383
	Κορίτσι	30	12,40	2,358	,430
Ψυχραιμία	Αγόρι	30	11,27	3,162	,577
	Κορίτσι	30	11,30	2,184	,399
Χαρακτήρας	Αγόρι	30	12,13	2,980	,544
	Κορίτσι	30	13,13	2,209	,403
Προσφορά υπηρεσιών	Αγόρι	30	7,57	2,373	,433
	Κορίτσι	30	8,90	1,322	,241
Δημιουργία εμπιστοσύνης	Αγόρι	30	7,97	2,125	,388
	Κορίτσι	30	9,07	1,202	,219
Ανατροφοδότηση	Αγόρι	30	7,83	1,663	,304
	Κορίτσι	30	8,83	1,510	,276
Συνοχή	Αγόρι	30	8,50	1,253	,229
	Κορίτσι	30	8,53	1,697	,310
Επιβολή στους παίκτες	Αγόρι	30	16,23	2,775	,507
	Κορίτσι	30	17,00	3,206	,585



### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Δέσμευση	4,810	,032	-2,109	51,278	,040
Εμπιστοσύνη	,122	,728	-1,505	58	,138
Ψυχραιμία	2,953	,091	-,048	58	,962
Χαρακτήρας	4,153	,046	-1,477	53,478	,146
Προσφορά υπηρεσιών	7,483	,008	-2,688	45,419	,010
Δημιουργία Εμπιστοσύνης	6,709	,012	-2,468	45,822	,017
Ανατροφοδότηση	,621	,434	-2,438	58	,018
Συνοχή	2,585	,113	-,087	58	,931
Επιβολή στους παίκτες	,810	,372	-,990	58	,326

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ο αρχηγός της ομάδας είναι συνήθως ένας συμπαίκτης κοινής αποδοχής και δεν αμφισβητείται παρά μόνο μετά από ακραίες συμπεριφορές ή μετά από συνεχή ήττες της ομάδας όταν οι συμπαίκτες του διαπιστώνουν ότι έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την ήττα.

Συνολικά, τα αποτελέσματα, υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες αρχηγοί ομάδων ποδοσφαίρισης δεσμεύονται περισσότερο, προσφέρουν και έχουν διάθεση για προσφορά στην ομάδα, δημιουργούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο πρόσωπό τους και δίνουν καλύτερη ανατροφοδότηση στις συμπαίκτριές τους σε σχέση με τους αντίστοιχους άνδρες αρχηγούς των ομάδων.

Τα αποτελέσματα μπορεί να επηρεάστηκαν από το γεγονός ότι τα κορίτσια κατοικούν στο ίδιο μέρος, είναι φίλες και γενικά κάνουν πιο πολύ παρέα από ότι τα αγόρια.

Η έρευνα αυτή ίσως να μην είναι τόσο αξιόπιστη λόγω του ότι ο αριθμός του δείγματος ήταν μικρός. Για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα στο συγκεκριμένο θέμα, καλό θα ήταν σε μελλοντικές έρευνες να χρησιμοποιηθεί μεγαλύτερο δείγμα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper Business.

Bennis, W., & Nanus, B. (1997). Leaders. Strategies for taking charge. New York: Harper Business.

Kouzes, J., & Posner, B. (2002). Leadership the challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Θεοδωράκης, Γ., Γούδας, Μ. & Παπαϊωάννου, Αθ. (2003). Ψυχολογική υπεροχή στον αθλητισμό. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη.

Φωκά Ε., Θεράπου Κ., Παρπούνα Ι., Γκόλτσος Αθ., Janssen J., Πατσιαούρας Α. & Κοκαρίδας Δ. (2006). Η ελληνική μετάφραση και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της ηγετικής συμπεριφοράς του αρχηγού της ομάδας (TCE). 14<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού 19-21 Μαΐου 2006, Κομοτηνή.

Janssen, J. (2004). The team captain's leadership manual. Cary, North Carolina: Winning the mental game.

Chelladurai, P., & Saleh, S.D.(1980). Dimensions of leader behavior in sports. Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.

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

Chelladurai, P.(1980). The coach as motivator and chameleon of leadership. *Science Periodical on Research and Teaching in Sport. Canada: Coaching Association of Canada.*