



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
“ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ”

**Διπλωματική Εργασία: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΘΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ  
ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

*κ. ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ*

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

*ΒΙΟΛΑΝΤΖΗ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΑ*

ΒΟΛΟΣ 2017



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
“ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ”

**Διπλωματική Εργασία: The effect of physical exercise on the perceptible  
effectiveness of the leader.**



ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

κ. ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

ΒΙΟΑΝΤΖΗ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΑ

Η Βιολντζή Κρυσταλλία γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο: «Η επίδραση της άθλησης στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνει στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

ΒΙΟΛΝΤΖΗ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΑ

## ***Περίληψη***

Η εννοιολογική διάσταση και τα αίτια της αποτελεσματικότητας του ηγέτη έχει απασχολήσει αρκετά τη βιβλιογραφία. Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η σχέση της άθλησης των προϊσταμένων και η φυσική τους ελκυστικότητα ως πιθανό αίτιο αντιλαμβανόμενης από τους υφισταμένους αποτελεσματικότητάς του. Το δείγμα αποτελείται από 240 προϊσταμένους και υφισταμένους μεγάλων αστικών κέντρων που συμπλήρωσαν το Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων και Υφισταμένων αντίστοιχα με ερωτήσεις που βασίστηκαν στις έρευνες της Eagly και των συνεργατών της (1991), του Hyvati (2006), του Kambas και των συνεργατών του (2010) και τέλος της Kolesnikova (2012). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η συχνότητα άθλησης και η φυσική ελκυστικότητα σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματική ηγεσία, η οποία ορίστηκε ως η συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων και την καθοδήγησή τους, καθώς και η διαχείριση των απαιτήσεων της εργασίας. Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να επεκτείνουν τη μεθοδολογία χρησιμοποιώντας ημι-δομημένη συνέντευξη και προσθέτοντας περισσότερες ερωτήσεις, να διευρύνουν το δείγμα και να εισάγουν ένα πρόγραμμα αθλητικών δραστηριοτήτων για καλύτερη κατανόηση του φαινομένου.

***ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:* αποτελεσματική ηγεσία, άθληση, ελκυστικότητα, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι**

## ***Abstract***

The conceptual dimension and the reasons for a leader being effective have been quite concerned in the literature. In the present study, the relationship between the physical exercise of the supervisors and their physical attractiveness was investigated as a possible cause for their perceived efficacy by their employees. The sample consisted of 240 supervisors and their employees of large urban centers who completed the Questionnaire of Supervisors and Employees respectively with questions based on Eagly et al. (1991), Hyvari (2006), Kambas et al. (2010) and Kolesnikova (2012). The results showed that the frequency of physical exercise and physical attractiveness are positively related to effective leadership, which was defined as the behavior of the supervisors towards the employees' work needs and their guidance, as well as the management of the work demands. Future surveys should extend the methodology using semi-structured interviews and adding more questions, expand the sample and design an intervention sports activities program to better comprehend the phenomenon.

***KEY WORDS: Effective leadership, sport, attractiveness, supervisors, employees***

## ***ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ***

Αν και κατά τον ποιητή *«Καθώς περνούν τα χρόνια πληθαίνουν οι κριτές που σε καταδικάζουν»* (Σεφέρης), είναι μία ευτυχής στιγμή να αισθάνεται κάποιος την ανάγκη με την αποπεράτωση μιας κοπιώδους προσπάθειας να ευχαριστήσει ανθρώπους, που ο καθένας με τον τρόπο του στάθηκαν στο πλευρό του και τον βοήθησαν.

Πρωτευόντως αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας κ. Μπέλλου Βικτώρια για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε, την επιμονή και υπομονή που επέδειξε σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησής της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στις επιχειρήσεις που συνεργάστηκαν μαζί μου για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων καθώς χωρίς την βοήθεια τους η εργασία δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί.

Επίσης, ευχαριστώ την οικογένεια μου και τους φίλους μου που ήταν πάντα δίπλα μου και με στήριξαν σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου όταν τους είχα πραγματικά ανάγκη.

Νιώθω, ακόμη την ανάγκη να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Παπαδόπουλο Δημήτριο του ΤΕΙ Καβάλας για την απόλυτη στήριξη και συμπαράσταση του σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Κυρίως, ευχαριστώ την μητέρα μου που σε κρίσιμες στιγμές του εγχειρήματος μου άρθρωνε έναν λόγο ψύχραιμο και μεστό υπενθυμίζοντας μου ότι *«Τους Αιστρυγόνας και τους Κύκλωπας, τον άγριο Ποσειδώνα δεν θα συναντήσεις, ... αν η ψυχή σου δεν τους στήνει εμπρός σου»* (Καβάφης).

Χάρη, λοιπόν, σε όλους αυτούς η Ιθάκη έφτασε να σημαίνει όχι απλώς τον προορισμό αλλά και την άφιξη. Γι' αυτό και τους ευχαριστώ.

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

*Αφιερώνεται στους γονείς μου που είναι πάντα δίπλα μου  
στα αδέρφια μου Δήμητρα και Κώστα  
για την απόλυτη συμπαράσταση τους όλα αυτά τα χρόνια.  
Καθώς και στην κουμπάρα μου και συμφοιτήτρια μου Ελένη  
που με την ηθική της στήριξη σε όλη την διάρκεια των σπουδών μας ολοκληρώσαμε το  
ταξίδι προς την Ιθάκη.*

**«Αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που επιτυγχάνει αποτελέσματα  
φροντίζοντας παράλληλα οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται με σεβασμό,  
φροντίδα και αντικειμενικότητα».**

***Dr Kan Blanchard***



## **Περιεχόμενα**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>4</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</b> .....	<b>12</b>
<b>ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>14</b>
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ .....	16
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ</b> .....	<b>16</b>
1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	16
1.2. ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ .....	18
1.3. Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	19
1.4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	23
1.5. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΘΛΗΣΗ</b> .....	<b>33</b>
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	33
2.2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΘΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ.....	34
2.3. ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΘΛΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ .....	39
2.4. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΘΛΗΣΗ .....	42
2.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ – ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ .....	48
2.6. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟ-ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ .....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ</b> .....	<b>56</b>
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	56
3.2. ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	56
3.3. ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	59
3.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	61

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	64
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	64
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>64</b>
4.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	64
4.2. ΔΕΙΓΜΑ .....	64
4.3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ .....	65
4.3.1. Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων.....	65
4.3.2. Ερωτηματολόγιο Υφισταμένων .....	67
4.4. ΈΛΕΓΧΟΣ ΟΡΓΑΝΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ .....	69
4.5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	70
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>72</b>
5.1. ΈΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ.....	72
5.2. ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ.....	73
5.3. ΆΘΛΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ.....	74
5.4. ΆΘΛΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ .....	75
5.5. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ .....	76
5.6. ΦΥΣΙΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	77
5.7. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	78
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....</b>	<b>79</b>
6.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	79
6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	85
6.3 ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	87
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>90</b>
<b>ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>107</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....</b>	<b>110</b>

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....116**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ .....123**

### ***Εισαγωγή στην έννοια της ηγεσίας***

Το θέμα της ηγεσίας και των μορφών της έχει απασχολήσει αρκετά τους ερευνητές. Κάποιες από τις μορφές αυτές είναι η οραματική, η κλασική, η εφευρετική, η ηθική και η αναδυόμενη ηγεσία ανάμεσα στα άλλα παρακλάδια της (Shaw, 1955). Οι ηγέτες αντιπροσωπεύουν σύμφωνα με τους Rus, van Knippenberg και Wisse (2010) εκείνα τα άτομα που μέσα από μια πολύπλευρη και ιδιαίτερα πολύπλοκη διεργασία χρησιμοποιούν αρκετά στοιχεία προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Παράλληλα, επηρεάζουν τους συναδέλφους και υφισταμένους τους σε θέματα όπως είναι η πίστη στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, το προσωπικό ήθος και αξίες, ενώ οι ίδιοι χρησιμοποιούν ηγετικές και όχι μόνο δεξιότητες και σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας γνώσεις για την επίτευξη των εργασιακών στόχων (Burns, 1978).

Η ηγεσία εδράζεται στην ενεργοποίηση και κινητοποίηση των στελεχών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, μια διεργασία που επιτυγχάνεται από την κατοχύρωση και τη διατήρηση των δικαιωμάτων και των αναγκών των εργαζομένων της (Finkelstein και Hambrick, 1996). Το κρίσιμη σημασία στοιχείο που διαφοροποιούν τα διάφορα είδη της ηγεσίας εξαρτώνται από τον ορισμό και τον τρόπο λειτουργίας των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου (Yukl, 2002). Ιδιαίτερο ρόλο παίζει και η παρακίνηση των εργαζομένων, ο τρόπος που ο ηγέτης παρακινεί τον εργαζόμενο για αυτό κι έχουν δημιουργηθεί σημαντικές θεωρίες και υποδείγματα παρακίνησης (Lawler, 1973). Πρωταρχικό μέλημα και αρμοδιότητα ενός ηγέτη είναι να ενοποιήσει και να συνδυάζει αποτελεσματικά τους διάφορους παράγοντες και μεταβλητές που εξυπηρετούν την επίτευξη των εργασιακών στόχων της επιχείρησης.

Στην παρούσα έρευνα ειδική αναφορά γίνεται στην αποτελεσματική ηγεσία, η οποία πηγάζει κυρίως από τα ίδια τα στελέχη, έχοντας την ικανότητα της ομαδικότητας ως το πιο βασικό και κρίσιμο σημείο αναφορικά με την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη ποιοτικών

αποτελεσμάτων και σημαντικών αλλαγών (Fiedler και Garcia, 1987). Σημαντικός παράγοντας στην έρευνα μας είναι ο αθλητισμός όπου θα ερευνηθεί αν παίζει ρόλο στην συμπεριφορά του ηγέτη και της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητάς της από τον εργαζόμενο.

## ***Δομή της εργασίας***

Η εργασία αυτή ως προς την δομή και το περιεχόμενό της χωρίζεται σε τρία μέρη: το θεωρητικό υπόβαθρο, την εμπειρική έρευνα και τη βιβλιογραφία και τέλος το παράρτημα.

Το πρώτο μέρος που αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο, περιλαμβάνει την εισαγωγή και τέσσερα κεφάλαια:

- Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις υπάρχουσες έρευνες για τον ορισμό της ηγεσίας, τις αρχές που τη διέπουν και την εννοιολογική της εξέλιξη της ηγεσίας, τις βασικές θεωρίες που εξετάζουν και κατατάσσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη και εκείνα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας.
- Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και άθλησης και πιο αναλυτικά περιγράφει την επίδραση της άθλησης στην ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας, τα θετικά αποτελέσματα της άθλησης για τους ηγέτες και τη θεωρία της παρακίνησης με τα είδη της και πως επιδρούν στην άθληση. Τέλος, αναφέρονται τα διάφορα ερευνητικά δεδομένα εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης στη φυσική άσκηση και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με μια συνοπτική περιγραφή της έννοιας της αυτο-ηγεσίας στην άθληση.
- Το τρίτο κεφάλαιο που επιχειρεί να περιγράψει τη σχέση μεταξύ φυσικής ελκυστικότητας και φυσικής άθλησης, αναφέροντας ανάλογα ερευνητικά δεδομένα, προτείνοντας πιθανούς μηχανισμούς αιτιών για την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα ελκυστικών ηγετών. Επίσης, αναφέρονται οι τομείς στους οποίους οι ελκυστικοί άνθρωποι απολαμβάνουν περισσότερα προνόμια και ευνοϊκότερη

μεταχείριση. Το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας ολοκληρώνεται με την αναφορά των σκοπών και των ειδικών στόχων της έρευνας, μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων.

Το δεύτερο μέρος αποτελεί την έρευνα και χωρίζεται σε τρία κεφάλαια: Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογική πορεία της έρευνας. Αναφέρεται το δείγμα που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί, τα ερωτηματολόγια που επιλέχθηκαν, η διαδικασία που θα ακολουθηθεί για τη συλλογή των δεδομένων και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται τα αποτελέσματα που αναμένονται από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο καταγράφονται τα πιθανά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας, παρουσιάζονται οι δυσκολίες που πιθανώς να αντιμετωπιστούν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και προτείνεται η διεξαγωγή μιας έρευνας ευρείας κλίμακας.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος περιλαμβάνει τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας έρευνας, όπως και το παράρτημα στο οποίο παρουσιάζονται πίνακες των ερωτηματολογίων και των ελέγχων αξιοπιστίας που χρησιμοποιήθηκαν για την πληρέστερη κατανόηση του θέματος.

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

#### Κεφάλαιο 1: Θεωρίες και Τύποι Ηγεσίας

##### 1.1 Ο ορισμός της ηγεσίας

Η ηγεσία έχει οριστεί από πολλούς συγγραφείς με διαφορετικό τρόπο. Δεν υπάρχει μια κοινή συμφωνία στον ορισμό του όρου καθώς χρησιμοποιείται διαφορετική ερευνητική γωνία, αναφορικά με τις συμπεριφορές, τα χαρακτηριστικά, τις σχέσεις ρόλων, την επιρροή, ή τα πρότυπα επικοινωνίας (Stogdill, 1974). Για την καλύτερη κατανόηση έννοιας της ηγεσίας πρέπει να ληφθούν διάφοροι εργασιακοί παράγοντες υπόψη, σχετιζόμενοι τόσο με τον ηγέτη όσο και με τους υφιστάμενους (Avery, 2004). Έτσι υπογραμμίζεται αναγκαία η σημασία της συστημικής σκέψης του εργοδότη, της κατανόησης των αιτιών των εργασιακών φαινομένων, της δυναμικής των φαύλων κύκλων συμπεριφορών και σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, των απαιτήσεων και των υποχρεώσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού, για να μπορέσει να αξιολογηθεί το τελικό εργασιακό προϊόν ως επιτυχημένο ή αποτυχημένο. Τα κύρια συστατικά επομένως που απαρτίζουν την έννοια της ηγεσίας είναι η στοχευμένη άσκηση εξουσίας, η ύπαρξη μελών της εργασιακής ομάδας (συνάδελφοι – υφιστάμενοι) και η πραγματοποίηση του κοινού σκοπού που διαμορφώνεται από τους στόχους της επιχείρησης.

Η έννοια της ηγεσίας σύμφωνα με την επιστήμη που αφορά τη διοικητική δομή και ιεραρχία διαφοροποιείται από την αντίστοιχη της κοινής γνώμης (Stogdill, 1974). Η κοινή γνώμη ταυτίζει τον όρο ηγεσία με την έννοια του διευθυντή, του προέδρου, του υπουργού κ.ο.κ., θεωρώντας πως οι ηγέτες μπορούν μόνο να υπάρξουν και να οριστούν ως η κορυφή της διοικητικής



ιεραρχίας στα πλαίσια της κάθε επιχείρησης ή του οργανισμού. Στην επιστήμη όμως που αφορά τη διοικητική δομή και ιεραρχία, η ηγεσία δεν παίζει τον ρόλο της κορυφής που βρίσκεται κάποιος (Bass, 1990. Boles και Davenport, 1975. Hemphill και Coons, 1957. Hersey και Blanchard, 1969. House και συν., 1999. Katz και Kahn, 1978. Rahim, 1983. Richards και Engle, 1986. Stogdill, 1974). Η ηγεσία όπως ορίζεται από τον Μπουραντά (2005) είναι η «διαδικασία επηρεασμού των συναισθημάτων, της σκέψης, των συμπεριφορών μιας τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο - ηγέτη με τέτοιο τρόπο ώστε αυτά τα άτομα με την κατάλληλη συνεργασία, εθελοντικά και πρόθυμα να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν για να υλοποιήσουν τους στόχους που έχει η επιχείρηση και η ομάδα».

Σύμφωνα λοιπόν με τον Μπουραντά (2005) δύο είναι τα κυρίαρχα στοιχεία που απαρτίζουν τον πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας. Αρχικά, είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία ο ηγέτης επηρεάζει τους συναδέλφους ή υφισταμένους του, με απώτερο στόχο να αυξήσει τα κίνητρά τους για να χρησιμοποιήσουν τα καλύτερα δυνατά εφόδιά τους για την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Το δεύτερο στοιχείο αναφέρεται στους εργαζομένους, οι οποίοι προσπαθούν να υλοποιήσουν τους εργασιακούς στόχους που αφορούν την πρόοδο της επιχείρησης ή του οργανισμού. Τα δύο αυτά στοιχεία υπογραμμίζουν την σχέση της ηγεσίας με τη θετική αλλαγή και την προσωπική πρόοδο των εργαζομένων της επιχείρησης. Γενικά, η ηγεσία σημαίνει η επιρροή ενός ανθρώπου σε μια ομάδα προκειμένου να τους ενθαρρύνει και να τους ενεργοποιήσει για να φτάσουν τους στόχους που έχουν θέσει. Η διαφορά είναι στο ποιος επιδεικνύει επιρροή, η πρόθεση και το αποτέλεσμα της (Yukl, 2006).

## **1.2. Αρχές που διέπουν την ηγεσία**

Με βάση τους προαναφερθέντες ορισμούς και σύμφωνα με τον Potter (1996) ο ηγέτης παρουσιάζει τις εξής βασικές ιδιότητες: 1) να μπορεί να εμπνέει ασφάλεια και σιγουριά στους υφισταμένους του, 2) να μπορεί να αντιληφθεί ότι οι εργαζόμενοι του υποκινούνται από διάφορες περιπτώσεις, από διάφορες συγκυρίες και διαφορετικές καταστάσεις και 3) να ενεργοποιείται με εκείνο τον τρόπο ώστε να αναπτύσσεται το κατάλληλο κλίμα για την ανταπόκριση των εργαζομένων στους παράγοντες παρακίνησής τους και για τη ενεργοποίησή τους για την επίτευξη των εργασιακών τους στόχων.

Σύμφωνα με τον Potter (1996), υπάρχουν αρκετά βιβλιογραφικά άρθρα και εγχειρίδια κυρίως από την στρατιωτική ηγεσία που διατυπώνουν με διαφορετικές προσεγγίσεις τις αρχές ηγεσίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις επικρατεί ο υποκειμενισμός και η σύγχυση ανάμεσα στις έννοιες «αρχή» και «καθήκον». Για τον συγκεκριμένο λόγο, η παρούσα έρευνα περιορίζεται στις διατυπώσεις αυτές όπου υποκειμενικά πλησιάζουν περισσότερο την ιδιότητα της θεμελιώδους αντικειμενικής αλήθειας και έχουν ως κύρια εστίαση την άσκηση ηγεσίας σε επιχειρήσεις και συναφείς οργανισμούς, εξαιρώντας οποιοδήποτε άλλο μη συναφή χώρο εργασίας.

**A) Αρχή της διεύθυνσεως και της ηγεσίας προς την επίτευξη των αντικειμενικών εργασιακών σκοπών.** Με άλλα λόγια, η μεγαλύτερη ποσοτική και ποιοτική συμβολή των υφισταμένων στα πλαίσια της επιχείρησης βελτιώνει το τελικό εργασιακό προϊόν.

**B) Αρχή της υποκινήσεως.** Σύμφωνα με αυτήν την αρχή, οι άνθρωποι προσανατολίζουν τη δράση τους με γνώμονα εκείνους που εξυπηρετούν καλύτερα τα προσωπικά τους συμφέροντα και τους ατομικούς τους στόχους. Σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο, τα διάφορα διοικητικά στελέχη και οι προϊστάμενοι αντιλαμβάνονται ότι θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τους παράγοντες που

υποκινούν τους υφισταμένους τους και όσο μεγαλύτερη αντίληψη διαθέτουν τόσο πιο εύκολα μπορούν να κατευθύνουν τους εργαζομένους για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθιστώντας τους αποτελεσματικούς.

**Γ) Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών.** Η αρχή αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της αντίληψης, από μέρους των προϊσταμένων, των προσωπικών στόχων των εργαζομένων και την ύψιστη σημασία εναρμόνισης με τους ευρύτερους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού για να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η άσκηση της ηγεσίας τους.

**Δ) Αρχή της άμεσης εποπτείας.** Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο άμεση είναι η προσωπική σχέση με τους εργαζομένους, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η ηγεσία.

**Ε) Αρχή της ενότητας των εντολών (ή αρχή της διοικήσεως).** Στη συγκεκριμένη αρχή, όσο πληρέστερη και ποιοτικότερη σχέση έχει ένας εργαζόμενος προς τον προϊστάμενό του, τόσο λιγότευουν οι πιθανότητες σύγκρουσης με τους υπόλοιπους συναδέλφους ή ανωτέρους του και αυξάνεται το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για την επίτευξη των εργασιακών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

### ***1.3. Η εννοιολογική εξέλιξη της ηγεσίας***

Από την στιγμή που δημιουργήθηκαν οι πρώτες κοινωνικές και εργασιακές ομάδες για να καλυφθούν ανάγκες της εκάστοτε κοινωνίας, η ηγεσία έγινε αναγκαία για την εξασφάλιση του συντονισμού των μελών που τις απάρτιζαν (Leka, Cox και Zwetsloot, 2008). Πολλές αναφορές, θεωρίες και ιδέες αναφορικά με την έννοια, τους στόχους και τα ειδικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας χρονολογούνται από την εποχή της αρχαιότητας. Ανάμεσα τους υπάρχουν και οι

αναφορές των Αιγυπτίων αρχικά και κατόπιν των Ελλήνων και των Ρωμαίων. Οι αρχές όπως προαναφέρθηκαν και αναφέρονται στην οργάνωση, στη διοίκηση και την ηγεσία όπως ορίστηκαν από τις παραδοσιακές σχολές επηρεάστηκαν από τη φιλοσοφία του 17ου αιώνα. Οι κύριες επιρροές στις προαναφερθείσες διαστάσεις της ηγεσίας προέρχονται από τον Καρτέσιο, ο οποίος αξιοποιώντας τους κανόνες που υπαγορεύονται από τη θεωρία της λογικής κατάφερε μετά την εποχή του Αριστοτέλη να εκλαϊκεύσει και να καταστήσει πιο προσεγγίσιμα τα κριτήρια της επιστημονικής μεθόδου, θεωρώντας πως ο ορθός λόγος (ή αλλιώς ορθολογισμός) αντικατοπτρίζει την αλήθεια (Bezuidenhout, 2002). Η ηγεσία λοιπόν ως ένα αρχικά κοινωνικό φαινόμενο υφίσταται από την εποχή που σχηματίστηκαν οι πρώτες ομάδες συνεργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων που προέκυπταν από κοινές ανάγκες. Ένα χαρακτηριστικό δείγμα θεωρείται το έργο του Ξενοφώντος «Ο οικονομικός» ως το πρώτο στο είδος του (Κρητικός, 2015).

Οι Taylor και Fayol διαμόρφωσαν τη σύγχρονη προσέγγιση στην έννοια της ηγεσίας, δίνοντας το έναυσμα για τη συστηματική και μεθοδική μελέτη των προβλημάτων που δημιουργούνταν από την ηγεσία, όπως επίσης καθιέρωσαν ιδέες, θεωρίες, αρχές και τεχνικές (κλασσική προσέγγιση) (Leka και συν., 2008). Ο Gilbreth και η Gilbeth από την άλλη θεωρούνται πρωτεργάτες στις μελέτες των διάφορων κινημάτων και τρόπων προσέγγισης για την βελτίωση της απόδοσης αφενός και της παραγωγικότητας των εργαζομένων αφετέρου, ενώ ο Gant έπαιξε σημαντικό ρόλο στον κλάδο του προγραμματισμού και του ελέγχου (Gilbreth, 1962). Η Follet υποστήριξε την προσέγγιση της συνεργασίας για την επίλυση των προβλημάτων με συμβιβασμό των υφισταμένων από τους προϊσταμένους (Leka και συν., 2008). Από την άλλη, οι Mayo και Nohria (2005) μελέτησαν συστηματικά τους παράγοντες των ανθρωπίνων σχέσεων για τη βελτίωση της αποδόσεως (προσέγγιση της συμπεριφοράς) και ο McGregor (1944) διαπίστωσε

τις διαφορές ανάμεσα στην κλασική προσέγγιση και την προσέγγιση της συμπεριφοράς όπως προαναφέρθηκαν και κατέληξε σε ένα συνδυασμό, που αποτελεί τις θεωρίες X και Ψ (βλέπε ενότητα 2.4. «Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη») (Weisbord, 1987). Η θεωρία X και Ψ προεκτάθηκε και ενοποιήθηκε με τη θεωρία Z κατά την ιαπωνική προσέγγιση, ενώ τελειοποιήθηκε με το στάδιο της τελικής της εξέλιξης υπό τον γενικό όρο «Total Quality Leadership» στις ΗΠΑ (Total Quality Leadership Steering Committee, 1992).

Στη συγγραφική μελέτη του Rost (1993) αναλύθηκε το υλικό που γράφτηκε από το 1900 ως το 1990, αναφορικά με την έννοια της ηγεσίας, ανακαλύπτοντας έτσι πάνω από 200 διαφορετικούς ορισμούς, μερικοί από αυτούς αναφερθήκαν και παραπάνω. Η μελέτη και η ανάλυση του Rost, λειτουργεί σαν καθοδήγηση παρέχοντας μια συνοπτική ιστορική εικόνα για το πώς η ηγεσία έχει οριστεί και αντιληφθεί τον περασμένο αιώνα. Από το 1900 μέχρι και το 1929 οι ορισμοί της ηγεσίας που εμφανίζονται στις πρώτες τρεις δεκαετίες αυτές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τη συγκέντρωση της εξουσίας σε ένα άτομο με κοινό θέμα την κυριαρχία. Σύμφωνα με τους Rost (1993) και Moore (1927), ο ηγέτης επιβάλλεται να εφαρμόζει τη βούλησή του, να υπακούετε, να προκαλεί σεβασμό, πίστη και συνεργασία στους υφισταμένους του.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου έγιναν το επίκεντρο των ορισμών της ηγεσίας τη δεκαετία του 1930, με μια αναδυόμενη θεώρηση της ως επιρροή πάρα ως κυριαρχία (Grint, 2011). Επιπλέον, η έννοια της ηγεσίας προσδιοριζόταν από την αλληλεπίδραση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ατόμου με αυτά μιας ομάδας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ενώ ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει και να αλλάξει τις συμπεριφορές και τις δραστηριότητες των πολλών, οι πολλοί μπορούν επίσης να επηρεάσουν τον ηγέτη.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1940, εμφανίστηκε στο προσκήνιο η ομαδική προσέγγιση, με την ηγεσία να ορίζεται ως η συμπεριφορά ενός ατόμου κατά την εμπλοκή του στη διοίκηση των ομαδικών δραστηριοτήτων. Την ίδια στιγμή, σύμφωνα με τον Ekrenyong (1985) η ηγεσία που χρησιμοποιεί ως μέσο την πειθώ διαχωρίζεται από την ηγεσία που έχει σαν μέθοδο την εποπτεία ή την ηγεσία που χρησιμοποιεί τον εξαναγκασμό.

Τα θέματα που κυριάρχησαν στους ορισμούς της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 και του 1960, ήταν η συνέχιση της έμφασης στην ομάδα (Grint, 2011). Σύμφωνα με αυτήν, η ηγεσία οριζόταν ως ο τρόπος που ένας ηγέτης διοικεί μια ομάδα και ως η σχέση που αναπτύσσει κοινούς στόχους. Η σχέση αυτή όριζε την ηγεσία με κύριο παράγοντα τη συμπεριφορά του ηγέτη και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η δεκαετία του 1960, ως παραχώδης περίοδος για τις παγκόσμιες υποθέσεις, επηρέασε και την έννοια της ηγεσίας. Ο Seaman (1981) επισήμανε ότι ο επικρατέστερος ορισμός της ηγεσίας μέχρι τότε ήταν η συμπεριφορά που επηρέαζε τους ανθρώπους με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων.

Μετά την περίοδο της επικέντρωσης στις ομάδες ακολούθησε η δεκαετία του 1970, η περίοδος της οργανωτικής συμπεριφοράς. Η περίοδος αυτή επηρέασε την έννοια της ηγεσίας, η οποία, σύμφωνα με τον Rost (1993), άρχισε να παρουσιάζεται ως «ο ακρογωνιαίος λίθος για τη δημιουργία και διατήρηση ομάδων με σκοπό την ολοκλήρωση των στόχων που τους καθορίζονται». Παρόλα αυτά ο πιο σημαντικός ορισμός της ηγεσίας κατά την περίοδο αυτή είναι αυτός του Burns (1978): «η ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης από άτομα με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες, ποικίλους οικονομικούς, πολιτικούς και άλλους πόρους, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού και των συγκρούσεων, προκειμένου να εκπληρωθούν στόχοι που πραγματοποιούνται, ανεξάρτητα ή αμοιβαία και από τους ηγέτες και από τους υφισταμένους».

Η δεκαετία του 1980 ήταν γεμάτη από ακαδημαϊκά συγγράμματα και άλλα σημαντικά έργα σχετικά με τη φύση της ηγεσίας, η οποία βρισκόταν στο επίκεντρο (Grint, 2011). Το αποτέλεσμα ήταν ο αριθμός των ορισμών της ηγεσίας είχε γίνει ένα παραγωγικό μείγμα με πολλά επίμονα θέματα όπου κάθε ένα καθόριζε με διαφορετικό τρόπο την ιδεολογία της. Ένα από τα θέματα είναι ότι ο υφιστάμενος κάνει ότι επιθυμεί ο ηγέτης. Ο ηγέτης πείθει τους υφισταμένους του να κάνουν ότι έχει ζητήσει για να φτάσουν στον στόχο τους. Η επιρροή είναι η πιο γνωστή λέξη στους ορισμούς της ηγεσίας την δεκαετία του 1980 όπου εξετάζεται από κάθε οπτική γωνία.

Μετά από δεκαετίες παραφωνίας, και πλέον στον 21ο αιώνα, οι μελετητές για τον καθορισμό της έννοιας της ηγεσίας συμφωνούν στο ότι δεν μπορούν να καταλήξουν σε ένα κοινό ορισμό για την ηγεσία (Grint, 2011). Παρόλα αυτά υπάρχει συμφωνία ως προς τις μορφές που μπορεί να παρουσιαστεί: την άμεση και την έμμεση (Yukl, 2006). Η άμεση ηγεσία επηρεάζει τους άμεσα υφισταμένους. Εξίσου, ένας μέσος διευθυντής μπορεί να επηρεάσει τους υφισταμένους του ή ακόμη και τους πελάτες. Η έμμεση ηγεσία μεταδίδεται από έναν γενικό διευθυντή μέσω της μεσαίας και χαμηλότερης διεύθυνσης, στους τακτικούς υπαλλήλους (Kirkpatrick και Locke, 1996). Μια άλλη μορφή έμμεσης ηγεσίας είναι η επιρροή με προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, με οφέλη και ανταμοιβές (Dvir, Eden, Avolio και Shamir, 2002). Στις περισσότερες περιπτώσεις η έμμεση ηγεσία καθίσταται αποτελεσματικότερη όταν παράλληλα υποστηρίζεται από την άμεση ηγεσία που παρέχεται σε όλα τα επίπεδα διεύθυνσης.

#### ***1.4. Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη***

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται κάποιες αντιπροσωπευτικές θεωρίες για την άσκηση της ηγεσίας, οι οποίες αναφέρονται στις βασικές θεωρίες στα κύρια στυλ και τα πρότυπα της

συμπεριφοράς που ακολουθεί ο κάθε ηγέτης (Φωτόπουλος, 2007). Επίσης, περιγράφονται μια σειρά άλλοι ευνοϊκοί ή μη παράγοντες είτε εμποδίζουν τον ηγέτη να επιτελέσει σωστά το καθήκον του, όπως και μια σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες αναλύουν και να ερμηνεύουν το φαινόμενο της συμπεριφοράς του ηγέτη.

**Η γενετική θεωρία.** Η γενετική θεωρία αποτελεί την κλασσική και την πιο παραδοσιακή ερμηνεία της συμπεριφοράς του ηγέτη, σύμφωνα με την οποία οι ικανότητες του ηγέτη θεωρούνται κληρονομικές (Κουτούζης, 1999). Η γενετική θεωρία βασίζεται στην πεποίθηση πως οι ηγέτες διαθέτουν εν γένει χαρακτηριστικά τα οποία τους επιτρέπουν να επιτελούν αποτελεσματικά το έργο τους και να αναπτύσσουν ηγετική συμπεριφορά σε διάφορους τομείς, όπως ο επιχειρηματικός, ο πολιτικός και ο κοινωνικός.

**Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών.** Η θεωρία αυτή βασίζεται στη γενετική θεωρία, αφού χρησιμοποιεί ατομικά χαρακτηριστικά όπως η νοημοσύνη, την γνωστική και αντιληπτική ικανότητα για μια επιτυχημένη ηγετική συμπεριφορά (Lussier και Achua, 2010). Η θεωρία αυτή κυριάρχησε τον προηγούμενο αιώνα προσδιορίζοντας πρόσθετα μια σειρά άλλων ατομικών φυσιολογικών χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, το βάρος, η φυσική ελκυστικότητα και λοιπά χαρακτηριστικά εξωτερικής εμφάνισης και εσωτερικών χαρακτηριστικών όπως η μόρφωση, το κοινωνικό υπόβαθρο, η καταγωγή, η νοημοσύνη, οι επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες. Αναπόφευκτα, δημιουργήθηκαν και διάφορα στερεότυπα αναφορικά με τα ειδικά χαρακτηριστικά άσκησης της ηγεσίας όπως η εξωστρέφεια, η δυναμικότητα, η μεγάλη πίστη στις προσωπικές δεξιότητες και η ισχυρογνωμοσύνη. Η δημιουργία στερεοτύπων δημιούργησαν 6 κατηγορίες χαρακτηριστικών του ηγέτη, τα οποία είναι: α) Το κοινωνικό υπόβαθρο, β) Τα σωματικά χαρακτηριστικά, γ) Προσωπικότητα, δ) Νοημοσύνη, ε) Δημιουργία και εκτέλεση καθηκόντων, και τέλος στ) Κοινωνικά χαρακτηριστικά (Stogdill, 1948).



**Θεωρία της συμπεριφοράς.** Σε αντιδιαστολή με το βιολογικό υπόβαθρο και τα ατομικά χαρακτηριστικά, η θεωρία της συμπεριφοράς υπογραμμίζει τις επίκτητες και πολύπλοκες δεξιότητες που μπορούν να αναπτυχθούν και να ορίσουν τον ηγέτη (Northouse, 2012). Οι δεξιότητες αυτές έχουν δύο κατευθύνσεις: αφενός η συμπεριφορά του ηγέτη κατευθύνεται προς τους ανθρώπους- εργαζόμενους και αφετέρου προς τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Η πρώτη κατεύθυνση εστιάζει στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων, την εργασιακή τους ικανοποίηση, την επίτευξη ή μη των επαγγελματικών στόχων τους και των ευρύτερων αναγκών που συνδέονται με την εργασία τους. Η δεύτερη κατεύθυνση αναφέρεται στην ποιότητα της εργασίας και του παράγοντες που συνδέονται με αυτήν όπως η τήρηση ή χορήγηση αρμοδιοτήτων, οργάνωσής της και επιτυχούς έκβασής της. Έτσι η συμπεριφορά του ηγέτη αποκτά μεγαλύτερη σημασία από τα ατομικά του χαρακτηριστικά και σύμφωνα με τους House, Hanges, Javidan, Dorfman και Gupta (2004) το καλύτερο μοντέλο ηγεσίας είναι το συνδυαστικό μεταξύ εν γένει χαρακτηριστικών και παρατηρούμενης συμπεριφοράς.

**Ενδεχομενικές θεωρίες.** Οι ενδεχομενικές θεωρίες γεννήθηκαν στη δεκαετία του '60 λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στον οικονομικό και επιχειρηματικό τομέα οι οποίες περιλάμβαναν τη δημιουργία μεγάλων πολυεθνικών εταιριών και την αύξηση της βιομηχανικής δραστηριότητας (Hughes, Ginnett και Curphy, 1998). Ενώ οι προηγούμενες θεωρίες τοποθετούν τον ηγέτη είτε στην κατηγορία των εν γένει χαρακτηριστικών είτε των επίκτητων, οι ενδοχομενικές θεωρίες αξιολογούν τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες και τις περιβαλλοντικές καταστάσεις στην κάθε επιχείρηση. Επιπροσθέτως, στο πλαίσιο αυτών των θεωριών υπάγεται και ο τρόπος αξιολόγησης της συμπεριφοράς του ηγέτη ως προϊόν αλληλεπίδρασης μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του και των καταστάσεων που καλείται να διαχειριστεί στο εργασιακό και ευρύτερο περιβάλλον του (Fiedler, 1967). Ο

Fiedler επίσης προσθέτει πως οι εργασιακές συνθήκες και καταστάσεις βρίσκονται σε κύρια εστίαση ενώ τα χαρακτηριστικά και τα κίνητρα του ηγέτη παραμένουν αμετάβλητα και αλλάζουν μόνο στις περιπτώσεις που αλλάζουν και οι συνθήκες. Τέλος, υπογραμμίζει την καταλυτική επίδραση των χρονικών συγκυριών για την αποτελεσματική ή όχι δράση του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002).

**Θεωρία ηγεσίας 3-d του Reddin.** Η τρισυπόστατη (three dimensions) θεωρία ηγεσίας του Reddin εμπλούτισε τις προηγούμενες θεωρίες με μια νέα διάσταση που εξετάζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη παράλληλα με τις δύο κατευθύνσεις των θεωριών συμπεριφοράς, δηλαδή την κατεύθυνση προς τους εργαζομένους και προς την ποιότητα της εργασίας (Μάντζαρης, 2003). Η θεωρία 3-d κατατάσσει 4 βασικούς τρόπους ηγεσίας: α) αφοσίωση στην επιχείρηση, β) εργασιακές σχέσεις (επικοινωνιακές δεξιότητες), γ) ολοκλήρωση (ακεραιότητα) και τέλος επιμερισμός (ανάθεση καθηκόντων). Με βάση τον Reddin, η ηγεσία πρέπει να συνδυάζει αυτούς τους 4 βασικούς τρόπους ανάλογα με τις περιβαλλοντικές συνθήκες και τους εκάστοτε εργασιακούς στόχους. Εκτός από τη θεωρία του Reddin, οι Hersey και Blanchard προσθέτουν και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002). Αυτές περιλαμβάνουν τις σχέσεις που συνάπτει με τους συναδέλφους και τους υφισταμένους του, τα χαρακτηριστικά τους και τις ειδικές ανάγκες της εργασίας.

**Θεωρία X, Y.** Εισηγητής της θεωρίας X,Y ήταν ο D. McGregor ο οποίος βασίστηκε στη θεωρία του Maslow περί παρακίνησης για εργασία βάσει της ικανοποίησης των αναγκών από τους εργαζομένους (βλέπε παρακάτω ενότητα) και πρότεινε πως δύο είναι οι βασικές υποθέσεις του κάθε ηγέτη στον εργασιακό χώρο και καθορίζουν τις μετέπειτα σχέσεις του (Korelman, Prottas και Davis, 2008). Αφενός, η θεωρία X περιγράφει εκείνη την κατηγορία των εργαζομένων οι οποίοι δεν εκτελούν σωστά τα εργασιακά τους καθήκοντα, είναι ευθυνόφοβοι και οι διάφορες

βελτιώσεις στην ποιότητα και το χρόνο εργασίας τους βασίζονται μόνο στην πίεση και τον καταναγκασμό από τους προϊσταμένους τους. Αφετέρου, η θεωρία Ψ αναφέρεται στον τύπο εκείνο του εργαζόμενου όπου εκτελούν σωστά τα εργασιακά τους καθήκοντα, ενδιαφέρονται για την ποιότητα της δουλειάς τους, φέρνουν εις πέρας τις υποχρεώσεις και δε διστάζουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους. Σε σχέση με τον Maslow, ο McGregor έδωσε μεγαλύτερη προτεραιότητα και αξία στη θεωρία Υ, τοποθετώντας χαμηλά τη θεωρία Χ (Ζαβλανός, 2002).

**Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών.** Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών εδράζεται στον Maslow, ο οποίος περιέγραψε την ιεραρχία των βασικών αναγκών του ανθρώπου (Maslow, 1943). Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες ιεραρχούνται σε μια εικονική πυραμίδα και όταν ικανοποιείται μια ανάγκη που βρίσκεται στα χαμηλότερα επίπεδα τότε η αμέσως υψηλότερη πρέπει να ικανοποιηθεί, φτάνοντας έτσι μέχρι την κορυφή της πυραμίδας (αυτοπραγμάτωση) και την εκπλήρωση όλων των βασικών ανθρώπινων αναγκών. Η πυραμίδα αυτή αποτελείται από τις ακόλουθες ανάγκες, κατά ιεραρχική σειρά από την χαμηλότερα βασική στην υψηλότερα βασική: αρχικά, η κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών (ύπνος, τροφή), των αναγκών ασφάλειας ή σιγουριάς, των κοινωνικών αναγκών (επικοινωνίας), των αναγκών εκτίμησης/ αναγνώρισης από το περιβάλλον και τέλος των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης (Maslow, 2013). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή και την εφαρμογή της στο εργασιακό περιβάλλον, ο βαθμός ικανοποίησης των βασικών αναγκών των εργαζομένων, τους κινητοποιεί προς την πραγμάτωσή τους ανάλογα με την απόστασή τους από την ικανοποίησή τους (Μπουραντάς, 2005). Με βάση τη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών, ο προϊστάμενος και ο κάθε ηγέτης οφείλει να τροποποιήσει την εργασιακή του συμπεριφορά και να δημιουργήσει εκείνες τις κατάλληλες συνθήκες για να ενεργοποιηθούν σε πρώτη φάση και αργότερα να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοί του προς επίτευξη των εργασιακών στόχων στα πλαίσια της επιχείρησης ή του οργανισμού που διευθύνει.

### *Άλλες προσεγγίσεις*

**Θεωρία ηγεσίας του “Στόχου και του Μονοπατιού”.** Η θεωρία αυτή εισηγήθηκε από τον House και θεωρεί πως η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από την ικανοποίηση των προσδοκιών που διαμορφώνονται από τον ηγέτη (Στειακάκης και Κατζός, 2002). Ο ηγέτης θα πρέπει να διατυπώνει τους σκοπούς, τα μέσα επίτευξης και τα εργασιακά καθήκοντα με σαφήνεια ώστε να ολοκληρωθούν αποτελεσματικά από τους εργαζομένους.

**Διευθυντικό Πλέγμα.** Η προσέγγιση του Διευθυντικού Πλέγματος από τους Blake, Mouton και Bidwell (1962) είναι παραπλήσιο με τη θεωρία της συμπεριφοράς με μια μικρή διαφορά: ενώ αφενός η εστίαση στους εργαζομένους παραμένει, η εστίαση για την ποιότητα της εργασίας αντικαταστάθηκε από το ενδιαφέρον για το εργασιακό αποτέλεσμα.

**Χαρισματική – Μετασχηματιστική – Συναλλακτική ηγεσία.** Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η οποία διαμορφώθηκε τη δεκαετία του 1980, ο ηγέτης είναι το αρμόδιο πρόσωπο να ενεργοποιήσει τους εργαζομένους και να προκαλέσει το ενδιαφέρον τους για την επίτευξη των κοινών εργασιακών στόχων (Northouse, 2012). Ο ηγέτης αναλαμβάνει να ενημερώσει τους εργαζομένους του σχετικά με τη φύση και τις ειδικές απαιτήσεις της εργασίας καθώς και των στρατηγικών που πρέπει να ακολουθηθούν. Επίσης, πρέπει να μεριμνά για την κατάλληλη εκπαίδευσή τους, τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους όπως και να τους παροτρύνει στην αυτο-βελτίωση. Εκτός από τα παραπάνω, οφείλει να περάσει στους εργαζομένους του πως είναι μέλη της ίδιας ομάδας, εξαλείφοντας φαινόμενα ατομικισμού και προάγοντας ένα ομαδικό πνεύμα και ενισχύοντας την ενσυναίσθηση και την αναγνώριση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων. Αυτός ο τύπος ηγέτη ο οποίος διευθύνει αποτελεσματικά την αλληλεπίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και τις

συγκυρίες, χρησιμοποιώντας διάλογο και ανταλλαγή απόψεων αποκαλείται διαλεκτικός και χαρισματικός (Hollander, 1985).

### ***1.5. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη***

Ένα βασικό πρόβλημα στην έρευνα και τη θεωρία της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η ασυμφωνία σχετικά με το ποιες κατηγορίες συμπεριφορών είναι σχετικές και σημαντικές για τους ηγέτες (Howell και Costley, 2001). Έτσι το ζήτημα της αποτελεσματικότητας δεν μπορεί να εξεταστεί από μία μόνο πλευρά και υπό τη σκοπιά μιας και μόνο θεωρίας, αλλά από μια ανάμειξη θεωριών, καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψη εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και άλλοι καθοριστικοί παράγοντες συμπεριφοράς.

Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, χρησιμοποιήθηκε μια τεχνική, αυτή των ταξινομιών συμπεριφοράς για να κατατάξει ανάλογα και να αξιολογήσει τα διαφορετικά ζεύγη κατηγοριών συμπεριφοράς (Yukl, 2002). Παρόλα αυτά, η εξάπλωση των ταξινομιών των κατηγοριών συμπεριφοράς υπήρξε περίπλοκη (Bass, 1990. Yukl, 2002). Μερικές φορές διαφορετικοί όροι χρησιμοποιούνται για τον ίδιο τύπο συμπεριφοράς. Άλλες πάλι, ο ίδιος όρος περιγράφεται διαφορετικά από τον εκάστοτε μελετητή. Αυτό που αντιμετωπίζεται ως μία γενική κατηγορία συμπεριφοράς από ένα μελετητή διαχωρίζεται σε περισσότερες κατηγορίες από άλλους ερευνητές, ανάλογα με την ερευνητική τους σκοπιά. Αυτό που αποτελεί τη βασική ιδέα μίας ταξινομίας απουσιάζει από μία άλλη. Διαφορετικές ταξινομίες έχουν αναδυθεί από διαφορετικές έρευνες και είναι δύσκολο να ερμηνεύσεις από τη μία ομάδα εννοιών σε μία άλλη.

Η αρχική έρευνα ηγεσίας επικεντρώθηκε σε δύο βασικές, ευρέως καθορισμένες κατηγορίες συμπεριφορών («Μετακατηγορίες»), οι οποίες μεταφράζονται καλύτερα ως συμπεριφορές

προσανατολισμένες στις σχέσεις και τις εργασίες. Τα παραδείγματα συμπεριλαμβάνουν την εξέταση και την έναρξη της δομής (Fleishman, 1953. Halpin και Winer, 1957) και αναφέρονται σε ανθρώπους για την παραγωγή ενός διοικητικού μοντέλου πλέγματος (Blake και Mouton, 1982). Για τρεις δεκαετίες, οι έρευνες για τη συμπεριφορά ηγεσίας κυριαρχήθηκαν από την έμφαση στις δύο αυτές κατηγορίες συμπεριφοράς. Πολλές μελέτες επικεντρώθηκαν στο πως τα μέτρα εξέτασης και η έναρξη δομής συσχετίστηκαν με τα κριτήρια της αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως η υποδεέστερη ικανοποίηση και απόδοση. Μία μετά- ανάλυση έδειξε ότι και οι δύο συμπεριφορές έχουν θετική αλλά αδύναμη σχέση με την υποδεέστερη απόδοση (Fisher και Edwards, 1988). Μεταγενέστερες έρευνες πάνω σε συγκεκριμένους τύπους συμπεριφορών εργασιών και σχέσεων είχαν ως εύρημα ότι μπορεί οι σχέσεις μεταξύ της απόδοσης της μονάδας να ήταν δυνατότερες αλλά εξακολουθούν να μην είναι σταθερές σε διαφορετικές καταστάσεις (Yukl, 2002).

Οι μετακατηγορίες δεν στάθηκαν αρκετά ακριβείς για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Borman και Brush, 1993), με αποτέλεσμα ο Yukl (1994) να σχεδιάσει εκ νέου μια σειρά μελετών για την ταξινομία και τις διοικητικές πρακτικές. Ο Yukl διαπίστωσε πως 150 διαφορετικές συμπεριφορές (αποτέλεσμα των μετακατηγοριών) ήταν πάρα πολλές για να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση της πιο αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, ενώ αντίθετα πολύ λίγες θα οδηγούσαν στην παράλειψη πολλών σημαντικών τομέων. Έπρεπε να βρεθεί μια μέση λύση για την ταξινομία που να είναι περιεκτική και ταυτόχρονα όχι τόσο μεγάλη ώστε να μην είναι περίπλοκη (Bass και Bass, 2009). Δημιουργήθηκαν αρκετές ταξινομίες που περιέγραφαν τη διοικητική συμπεριφορά, την ηγετική συμπεριφορά, τις διοικητικές δραστηριότητες καθώς και τις συμπεριφορικές ευθύνες των

θέσεων (Bass και Bass, 2009). Αρκετές συμπεριφορές είχαν συμπεριληφθεί στις ταξινομίες παρόλο που πολλές φορές εκφραζόταν με διαφορετικό τρόπο.

Ο Yukl (1994) προσπάθησε να ενσωματώσει πολλές διαφορετικές ταξινομίες σε μία, που θα κάλυπτε όλες τις βασικές προηγούμενες μελέτες. Το αποτέλεσμα ήταν μία ταξινομία που περιελάμβανε έντεκα κατηγορίες συμπεριφορών, οι οποίες θα αξιολογούνταν από την κλίμακα «Έρευνα Διοικητικών Πρακτικών» [Managerial Practices Survey (MPS)] που αναπτύχθηκε από τον Yukl (1994). Η ταξινομία αυτή περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες: ανταλλαγή πληροφοριών, λήψη αποφάσεων, σύναψη σχέσεων και επιροή εργαζομένων. Οι τέσσερις κατηγορίες αποτελούνται από έντεκα συγκεκριμένες κατηγορίες συμπεριφορών όπως εμφανίζονται στο Γράφημα 1. Λεπτομερείς ορισμοί για κάθε συμπεριφορά βρίσκονται στο Παράρτημα Α.

Η ταξινομία του Yukl είναι σημαντική γιατί μείωσε την ασάφεια των προηγούμενων ερευνών ως προς την ηγετική συμπεριφορά περιορίζοντας και βελτιώνοντας τις κατηγορίες συμπεριφοράς (Bass και Bass, 2009). Οι έρευνες του έδωσαν την δυνατότητα στους μετέπειτα μελετητές να αναθεωρήσουν δεδομένα 30 ετών και να συσχετίσουν συμπεριφορές οι οποίες μπορεί αρχικά να ήταν καταχωρημένες με ένα διαφορετικό όνομα στις διεθνής κατηγορίες. Με την ενσωμάτωση των προηγούμενων ταξινομιών κατάφερε να συνδυάσει περισσότερα από 30 έτη ερευνών και να εξαπλώσει σημαντικά την γνώση του πεδίου. Επιπροσθέτως, ήταν σε θέση να εγκαθιδρύσει σχέσεις μεταξύ διαφόρων συμπεριφορών και της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ταξινομία του Yukl και το MPS πέρασαν πάνω από μία δεκαετία επαλήθευσης (Yukl, Gordon και Taber, 2002). Οι βαθμίδες συμπεριφοράς του Yukl έγιναν ευρέως αποδεκτές ως αξιόπιστες (κάποιες μελέτες δείχνουν συσχέτιση της τάξης του 90%). Συνοπτικά, για πάνω από μία δεκαετία πολλές μελέτες διεξήχθησαν ώστε να αποδειχθεί η αξιοπιστία του MPS και η αποτελεσματικότητά της.

Εκτός από το ευρύ φάσμα της βιβλιογραφίας που ασχολήθηκε με τις μετακατηγορίες και τη θεωρία του Yukl, άλλες έρευνες αναφέρουν τα δικά τους ευρήματα για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Συγκεκριμένα, η μελέτη των Tanenbaum και Schmidt (1958) διερεύνησε την αποτελεσματικότητα και τα προβλήματα ελέγχου διοίκησης σε οργανισμούς. Συγκεκριμένα, ενώ η γενική ιδέα είναι να περάσει ο έλεγχος στους υφισταμένους, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να ανακτήσουν μερικώς ή πλήρως αυτόν τον έλεγχο εάν η κατάσταση το απαιτεί. Δηλαδή, στην περίπτωση που προκύψει ένα επείγον απρόοπτο περιστατικό κατά το οποίο οι υφιστάμενοι δεν έχουν την εμπειρία ή την ικανότητα να το αντιμετωπίσουν, τότε ο ηγέτης με τα κατάλληλα μέσα μπορεί να το διαχειριστεί αποτελεσματικά (Posner και Kouzes, 1988). Θεωρητικά, σύμφωνα με τον Posner (1998), είναι γενικά αποδεκτό πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να οικοδομήσουν ένα επιτακτικό κοινό όραμα για το μέλλον, κατανοώντας βαθύτερα τους σκοπούς του οργανισμού έτσι ώστε να είναι ικανοί να διατυπώσουν με σαφήνεια ένα σύνολο αξιών ενσωματωμένο στις συμπεριφορές τους. Τέλος, ο Batten (1991) υπογραμμίζει: «η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης απαιτεί την ανάπτυξη ενός σαφούς και πλήρους συστήματος προσδοκιών με σκοπό να αναγνωριστούν, να προκληθούν και να χρησιμοποιηθούν οι δυνάμεις από όλες τις πηγές οργάνωσης, η σημαντικότερη από τις οποίες είναι οι άνθρωποι».



## Κεφάλαιο 2: Ηγεσία και άθληση

### 2.1. Εισαγωγή

Το εργασιακό άγχος στη σύγχρονη εποχή απασχολεί εκτός από τους εργαζόμενους και τους ηγέτες σε πολλούς εργασιακούς χώρους και κυρίως στον επιχειρησιακό τομέα (Lovelace, 2002). Ενώ όλοι οι υπάλληλοι βιώνουν το στρες, οι ηγέτες, λόγω των ειδικών καθηκόντων αποτελούμενων από υψηλές απαιτήσεις και ευθύνες σε αρκετούς τομείς, που καλούνται να εκτελέσουν υποφέρουν και από μεγαλύτερο σχετιζόμενο με την εργασία άγχος. Οι σημερινοί ηγέτες βρίσκονται σε ένα πολύπλοκο εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, την μείωση των πόρων και την αύξηση του κόστους. Για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προσαρμογή σε αυτές τις νέες συνθήκες, οι οργανισμοί περιορίζονται και αναδομούνται, χρησιμοποιώντας έκτακτο εργατικό προσωπικό και απαιτώντας μεγαλύτερη ευελιξία στα προγράμματα εργασίας από το μόνιμο προσωπικό τους. Οι ηγέτες βρίσκονται στη πρώτη γραμμή αυτών των αλλαγών και μπορούν να βιώσουν το άγχος από τις υπερβολικές απαιτήσεις και την έλλειψη ελέγχου που έχουν σχετικά με την πραγματοποίηση τέτοιων οργανωσιακών αλλαγών (Kinman και Jones, 2005)

Οι διευθυντές και ιδίως οι προσωπάρχες που έχουν επιφορτιστεί με την ανακοίνωση των απολύσεων και όσοι ασχολούνται τόσο με την άμεση όσο και την έμμεση εποπτεία του προσωπικού παρουσίασαν μια σειρά από σωματικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά (Lovelace, 2002). Πιο αναλυτικά, παρουσίασαν μια σημαντική αύξηση σε προβλήματα σωματικής υγείας (πονοκεφάλους, υψηλή πίεση κ.α.), και ψυχολογικής (κατάθλιψη και ανασφάλεια) στον εργασιακό χώρο. Υπάρχουν επίσης άφθονα στοιχεία που δείχνουν ότι η χρόνια, υψηλών

απαιτήσεων χωρίς ουσιαστικό έλεγχο εργασία, έχει ως αποτέλεσμα την εξάντληση και τελικά την επαγγελματική εξουθένωση (Schaufeli και Bakker, 2004). Ως εκ τούτου ένα σημαντικό μέρος της ανάπτυξης του θεσμού της ηγεσίας θα πρέπει να είναι η αντιμετώπιση αυτών των συχνών καταστάσεων υψηλών απαιτήσεων και μειωμένου ελέγχου στην εργασία, προσφέροντας ένα μέσο για τη δημιουργία ενός θετικού «ενεργού» εργασιακού περιβάλλοντος.

Η ηγεσία και τα υψηλής πίεσης εργασιακά περιβάλλοντα έχουν τραβήξει τα τελευταία χρόνια την προσοχή των ερευνητών. Σε μία δημοσίευση στο *Academy of Management Review* οι Hambrick και Mason (1984) επεκτείνουν τη βιβλιογραφία σχετικά με τις εκτελεστικές εργασιακές απαιτήσεις και προτείνουν τις επιπτώσεις που αυτές έχουν στη λήψη αποφάσεων και στη συμπεριφορά των ηγετών. Βάση αυτών, άρχισε να μελετώνται οι πιθανοί τρόποι υγιούς αντιμετώπισης του υπερβολικού εργασιακού άγχους, με κυριότερο την άθληση η οποία περιγράφεται στην επόμενη ενότητα.

## ***2.2. Η επίδραση της άθλησης στην ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας***

Οι Ewing, Gano - Overway, Branta και Seefeldt (2002) υποστηρίζουν ότι ο αθλητισμός συμβάλλει στην εκμάθηση δεξιοτήτων και αξιών που αναφέρονται ως σημαντικές και απαραίτητες για την επιτυχή εκπαίδευση και την εργασιακή αλλά και για διάφορους τομείς της καθημερινότητας. Ομοίως, οι Astin (1993), Ryan (1989), Siegfried και Zimbalist (2000) υποστηρίζουν ότι η αθλητική συμμετοχή στο σχολείο σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη και βελτίωση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, τις σχέσεις με τους συνομηλίκους καθώς και με την ανάπτυξη ικανοτήτων που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Κάποιες από αυτές τις δεξιότητες αποτελούν η ικανότητα εκτέλεσης εργασιών υπό πίεση, η επίλυση

προβλημάτων, η τήρηση προθεσμιών και η εκπλήρωση των προκλήσεων, ο ορισμός στόχων, η επικοινωνία, ο χειρισμός της επιτυχίας και της αποτυχίας, η εργασία τόσο σε ομάδα όσο και μέσα σε ένα σύστημα, και η λήψη ανατροφοδότησης και προσωπικής ωφέλειας (Huntrods, 2014). Οι Dupuis, Bloom, και Loughhead (2006) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εμπειρίες που αποκτώνται με την συμμετοχή σε μια αθλητική ομάδα βοηθούν στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών χαρακτηριστικών, των λεκτικών αλληλεπιδράσεων και των εργασιακών συμπεριφορών -όλα στοιχεία ηγεσίας- ενώ οι Iso-Aloha και Hatfield (1986) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πρόωμη εμπλοκή σε αθλητικές δραστηριότητες θα μπορούσε να συμβάλει στη μετέπειτα επιτυχημένη ηγεσία μέσω της ενίσχυσης της κριτικής συμπεριφοράς. Τέλος, σύμφωνα με τους Snyder και Spreitzer (1992) η αθλητική συμμετοχή φαίνεται να αυξάνει την όποια πιθανή ικανότητα ηγεσίας.

Αντίστοιχα αποτελέσματα σημειώθηκαν και από τους Lisiński, Szark-Eckardt, Żukowska και Zukow (2014), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι σε δείγμα μαθητών οι αθλητές έδειξαν σημαντικά μεγαλύτερη ηγετική ικανότητα από ό, τι οι μη-αθλητές. Ο DeMoulin (2002) κατέληξε στο ότι όσοι συμμετείχαν σε οργανωμένα αθλήματα ήταν σε καλύτερη θέση να συνυπάρξουν με κάθε τύπο ανθρώπου (κοινωνική ένταξη), μια σημαντική ικανότητα για τους ηγέτες των διαφόρων ομάδων. Οι Aries, McCarthy, Salovey και Banaji (2004) ανέφεραν ότι οι αθλητές με υψηλού επιπέδου δέσμευση είχαν μεγαλύτερη αντίληψη του εαυτού τους ως κοινωνικά όντα, ήταν εξωστρεφείς, είχαν αυτοπεποίθηση και ήταν καλοί ηγέτες.

Περισσότερα δεδομένα από την άθληση των μαθητών αναφέρουν θετικά οφέλη για τις κοινωνικές και ηγετικές τους δεξιότητες ακόμη και βελτίωση της μελλοντικής ακαδημαϊκής τους πορείας. Οι Pascarella και Smart (1991) όπως και ο Ryan (1989) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ ενδοσχολικής άθλησης και ηγετικών ικανοτήτων. Αρχικά, οι Pascarella και Smart (1991)

κατέληξαν ότι οι άνδρες αθλητές ανέφεραν αυξημένα επίπεδα της κοινωνικής τους αυτοεκτίμησης κατά τη διάρκεια των πανεπιστημιακών σπουδών τους. Ομοίως, ο Ryan (1989) διαπίστωσε ότι οι αθλητές ανέφεραν αύξηση στις ηγετικές τους ικανότητες κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Σε σχέση με τις προηγούμενες μελέτες που αναφέρονται παραπάνω, οι Richard και Aries (1999) διαπίστωσαν επίσης ότι οι αθλητές εκτίμησαν τη συμπεριφορά τους ως ικανοποιητική αλλά στην πλειοψηφία των περιπτώσεων υπερεκτίμησαν την προσωπική τους ανάπτυξη και τις κοινωνικές τους δεξιότητες.

Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, παρά το πλήθος των ερευνητικών δεδομένων για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων μέσω της άθλησης, η NCAA (National Collegiate Athletic Association) και τα πανεπιστήμια των ΗΠΑ υπογραμμίζουν πως τα δεδομένα αυτά δεν είναι τεκμηριωμένα και οι διάφοροι ισχυρισμοί βασίζονται μόνο σε ανεπίσημα στοιχεία. Στο πλαίσιο του Αθλητικού Τμήματος Στρατηγικού Σχεδίου, το Πανεπιστήμιο της Αϊόβα προωθεί μαθητές- αθλητές της ως «ηγέτες του αύριο» (Πανεπιστήμιο της Αϊόβα, 2013). Η σκέψη και πρακτική πως η συμμετοχή στη φυσική άσκηση συμβάλλει στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων χρησιμοποιείται κυρίως από τον οργανισμό της NCAA, τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, και τους διάφορους συνεργάτες για την επικύρωση των αθλητικών προγραμμάτων σε εθνικό επίπεδο. Παρόλα αυτά οι ερευνητές που μελετούν τα αθλητικά προγράμματα θεωρούν πως είναι απαραίτητη μια βαθύτερη κατανόηση στις ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις του αθλητισμού, και μια καλύτερη κατανόηση της εμπορευματοποίησης του αθλητισμού (Knight, 2001). Οι αθλητές είναι σύνθετα άτομα και η «ηγεσία» μπορεί να αποτελέσει πρόκληση ως προς τον ποσοτικό της προσδιορισμό. Παρ' όλα αυτά, περαιτέρω έρευνα πρέπει να γίνει πάνω στον ερώτημα εάν η ηγεσία αποτελεί πράγματι μια ικανότητα που μπορεί να αποδοθεί στην συμμετοχή στον πανεπιστημιακό αθλητισμό.

Άλλα ευρήματα προέρχονται από τη βιβλιογραφία που εξέτασε τα κοινωνικά οφέλη από τη συμμετοχή σε ομαδικά αθλήματα που θεωρούνται υψίστης σημασίας για την ανάπτυξη του αποτελεσματικού ηγέτη (Riggio και Reichard, 2008). Τα ομαδικά αθλήματα που περιλαμβάνουν ποικίλο υλικό όπως μπάλες, σφαίρες και ράβδους τείνουν να συμπεριλαμβάνουν μια έντονη ανταλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων (Duderstadt, Atkins και Van Houweling, 2003). Για παράδειγμα, οι συμπαίκτες στο ράγκμπι, το μπάσκετ, το μπέιζμπολ, ή το ποδόσφαιρο (ομαδικά αθλήματα) ανταλλάσσουν τακτικά μπάλες μεταξύ τους (κατά τη διάρκεια των προπονήσεων και των αγώνων). Υπό αυτό το πρίσμα και σε συνάρτηση με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964), είναι ιδιαίτερα χρήσιμο το εύρημα πως οι συμμετέχοντες σε ομαδικά αθλήματα έχουν την τάση να συμμετέχουν σε μια «αμοιβαία διαπραγμάτευση» ή σχέση «ανταλλαγής» με τους συμπαίκτες τους. Παρόλα αυτά, η συμμετοχή σε μια συχνή ανταλλαγή όπως προαναφέρθηκε δε θα πρέπει να συσχετίζεται με μια συνολική αίσθηση δικαιοσύνης και οργανωτικά οφέλη και ευεργετικά χαρακτηριστικά που εκτείνονται πέρα από τη συνθήκη της ομάδας, σε άλλους τομείς της κοινωνικής ζωής (Organ, Podsakoff, και MacKenzie, 2005).

Παρόλα αυτά, δεν καταλήγουν όλες οι έρευνες στα ίδια αποτελέσματα, δημιουργώντας μια αντίφαση στη βιβλιογραφία. Ο Huntrods (2014) κατέληξε ότι οι αθλητές δεν έχουν υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας από τους μη-αθλητές. Επιπλέον, ορισμένες υποομάδες αθλητών σημείωσαν χαμηλότερα ποσοστά ηγετικής ικανότητας από τους μη-αθλητές. Κατηγοριοποιώντας μάλιστα το υποσύνολο του αθλητή σε «ομαδικά» και «ατομικά» αθλήματα οδήγησε σε επιπλέον διαχωρισμό και μια σαφέστερη εστίαση. Αυτός ο διαχωρισμός έδειξε ότι η συμμετοχή σε κάποιο ομαδικό άθλημα έχει αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη της ηγεσίας. Η έρευνα του Huntrods κατέληξε στο συμπέρασμα πως η συμμετοχή στον αθλητισμό σύγκρουσης (αθλήματα επαφής)

είχε ισχυρότερη αρνητική επίδραση στην ηγεσία από ότι η συμμετοχή σε ομαδικά αθλήματα διαφορετικά από τα αθλήματα σύγκρουσης.

Συμπληρώνοντας τα παραπάνω, ο Fine (1987) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχή σε κάποιο άθλημα δεν έχει καμία γενική επίδραση στην εικόνα του εαυτού μας ούτε και μειώνει τις προκαταλήψεις αλλά ούτε και είναι απαραίτητο στην ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας. Οι Danish, Petitpas και Hale (1990) υποστηρίζουν ότι συνολικά η εμπειρική βιβλιογραφία δεν υποστηρίζει μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ αθλητικής συμμετοχής και κοινωνικών δεξιοτήτων. Η μελέτη του DeMoulin (2002) σε αποφοίτους γυμνασίου έδειξε ότι εκείνοι που συμμετείχαν σε οργανωμένα αθλήματα σημείωσαν χαμηλότερα ποσοστά σε μια μέτρηση της προσωπικής τους ωρίμανσης, της δομής ανάκλασης της αυτό-αποτελεσματικότητας τους, των δεξιοτήτων αντιμετώπισης, της θετικής αυτοπεποίθησης και της πηγής ελέγχου τους. Οι Blinde και Greendorfer (1992) αναφέρουν ότι οι μαθητές-αθλητές δυσκολεύονται στην αλληλεπίδραση με συμμαθητές τους εκτός αθλητικών ομάδων και ο Spreitzer, De Janasz και Quinn (1999) υποστηρίζουν ότι οι συνέπειες της μεταφοράς από τον αγωνιστικό χώρο στο μεγαλύτερο παιχνίδι της ζωής χαίρουν περιορισμένης επαλήθευσης. Σε μια ερευνητική τους εργασία οι Gould και Voelker (2012) δεν βρήκαν ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη συμμετοχή στα ομαδικά αθλήματα και στις ηγετικές ικανότητες.

Τέλος και σύμφωνα με την προηγούμενη ερευνητική κατεύθυνση, οι Aries, McCarthy, Salovey και Banaji (2004) κατέγραψαν τις αμφιβολίες τους σχετικά με τη χρήση των μεταβλητών που συνδέονται με την αυτοεκτίμηση και την αυτό-ανάπτυξη στο πλαίσιο μέτρησης της ανάπτυξης των ηγετικών δεξιοτήτων μεταξύ των συμμετεχόντων σε οποιαδήποτε μορφή άθλησης. Υπογραμμίζουν πως οι προηγούμενες μελέτες που βρήκαν υψηλή θετική συσχέτιση ή και επίδραση της άθλησης στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, απαιτούν περαιτέρω έρευνα και

διαφορετική μεθοδολογία. Η διαφορετική αυτή μεθοδολογία συνιστά συγκεκριμένα: 1) τη σύγκριση αθλητών και μη αθλητών, 2) την προσθήκη περισσότερων αθλητριών για εξίσωση του παράγοντα φύλου, 3) τη μέτρηση διαφόρων κοινωνικών συνθηκών και θεσμικών τύπων και 4) την ομαδοποίηση των αθλητών ανά άθλημα (Pascarella και Smart, 1991. Ryan, 1989). Έτσι, το κενό στη βιβλιογραφία δεν έχει καλυφθεί ακόμη, καθώς οι έρευνες πρέπει να επαναλάβουν τις μετρήσεις τους όσον αφορά την ενδό-πανεπιστημιακή και εκτός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος αθλητική συμμετοχή και την επιρροή που μπορεί αυτή να έχει στην ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων στους μαθητές.

### ***2.3. Τα θετικά αποτελέσματα της άθλησης για τους ηγέτες***

Παρά τα αντικρουόμενα αποτελέσματα για την επίδραση ή τη συσχέτιση της άθλησης με την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, η υγιής αναπαραγωγή αποτελεσματικού μοτίβου ηγεσίας αποτελείται από την φυσική, ψυχολογική και κοινωνική ανθεκτικότητα (Cameron, Bright και Caza, 2004). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η καλή φυσική κατάσταση αποτελεί θεμέλιο λίθο για την οικοδόμηση μιας καλής φυσικής, ψυχολογικής και κοινωνικής ανθεκτικότητας και ως εκ τούτου αποτελεί σημαντικό τρόπο διατήρησης της υγιούς αναπαραγωγής για τον ηγέτη. Η οικοδόμηση της ανθεκτικότητας μέσω της καλής φυσικής κατάστασης είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους ηγέτες σε θέσεις υψηλής ζήτησης, αφού έχει αποδειχθεί πως ηγέτες με καλή φυσική κατάσταση τείνουν να έχουν αυξημένη αντοχή και πνευματική συγκέντρωση (Leiter και Maslach, 2005. Neck, Mitchell, Manz και Thompson, 2004. Neck και Cooper, 2000. Turner και Shepherd, 1999). Επιπλέον, η έντονη φυσική δραστηριότητα ως μέσο για την επανάκτηση της αποτελεσματικότητας των επιδόσεων συνίσταται σε συναισθηματικά εξαντλημένα και εξουθενωμένα στελέχη (Levinson, 1996).

Η καλή φυσική κατάσταση χτίζει τη φυσική ανθεκτικότητα του ηγέτη μέσα από μια βελτιωμένη ικανότητα να εκτελεί τα καθήκοντα και να προλαμβάνει ασθένειες (Lovelace, Manz και Alves, 2007). Η ευκολότερη και ταχύτερη εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων οφείλεται σε διάφορα φυσιολογικά αποτελέσματα της καλής φυσικής κατάστασης όπως η αυξημένη πρόσληψη οξυγόνου, ο χαμηλότερος καρδιακός ρυθμός σε κατάσταση ανάπαυσης και κατά τη διάρκεια της φυσικής δραστηριότητας, η αυξημένη αντοχή του καρδιακού μυ, η μειωμένη εμφάνιση συμπτωμάτων κόπωσης, η ταχύτερη ανάκαμψη μετά από την φυσική άσκηση καθώς και μια αύξηση συγκέντρωσης ενζύμων καύσης λίπους (Hafen και Hoeger, 1997).

Η πρόσληψη οξυγόνου σχετίζεται με την απαιτούμενη ποσότητα που το σώμα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει κατά τη διάρκεια της φυσικής δραστηριότητας (Cotton και Goldstein, 1993). Όσο υψηλότερη είναι η μέγιστη πρόσληψη οξυγόνου τόσο περισσότερο το άτομο έχει τη δυνατότητα να είναι ενεργό πριν κουραστεί. Οι σωματικά ικανότεροι ηγέτες έχουν επίσης χαμηλότερα ποσοστά καρδιακής συχνότητας ηρεμίας και έχουν χαμηλότερο καρδιακό ρυθμό κατά τη διάρκεια μιας δραστηριότητας (Cotton και Goldstein, 1993). Επίσης, επειδή η καρδιά είναι ισχυρότερη, απαιτείται μικρότερη προσπάθεια για να κινητοποιηθεί το σώμα, καθώς και να επιστρέψει σε μια εσωτερική ισορροπία ταχύτερα από μια «αγύμναστη» καρδιά, οδηγώντας έτσι σε ταχύτερη αποκατάσταση (Pearce, 2007). Συνεπώς, οι σωματικά ικανοί ηγέτες είναι πιο ανθεκτικοί και οι πιθανότητες να φθαρούν από τις υψηλές εργασιακές απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος εργασίας, είναι μικρότερες.

Η καλή φυσική κατάσταση χτίζει επίσης μια υγιή αναπαραγωγή μέσα από την μείωση του κινδύνου των καρδιαγγειακών παθήσεων, την εμφάνιση σακχαρώδους διαβήτη των ενηλίκων, την οστεοπόρωση, την παχυσαρκία και ορισμένων μορφών καρκίνου (Αμερικάνικο Υπουργείο Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών, 1996, 2005). Η καλή φυσική κατάσταση βοηθά στη μείωση



του κινδύνου της καρδιαγγειακής νόσου, αυξάνοντας την καρδιαγγειακή αντοχή του σώματος (Schuler και συν., 1992). Η καλή φυσική κατάσταση μειώνει και ελέγχει την πίεση του αίματος, μειώνει το LDL (low density lipoprotein) ή την «κακή» χοληστερόλη και βελτιώνει το HDL (high -density lipoprotein) ή την «καλή» χοληστερόλη (Malinow και Perley, 1969). Επίσης, επειδή η τακτική άσκηση βοηθά στη διατήρηση ενός κατάλληλου τύπου σώματος, οι καρδιαγγειακοί κίνδυνοι για την υγεία που συνδέονται με το υπερβολικό σωματικό λίπος και την παχυσαρκία μειώνονται και αυξάνουν το προσδόκιμο ζωής (Cotton και Goldstein, 1993. Hafen και Hoeger, 1998). Περισσότερες πληροφορίες για αυτό το θέμα προσφέρει μια μελέτη των Blair, Kohl, Paffenbarger, Clark, Cooper και Gibbons (1989) στην οποία πάνω από ένα εκατομμύριο ενήλικες επιβεβαίωσαν ότι το παραπάνω του φυσιολογικού βάρος τους μικραίνει το προσδόκιμο της ζωής. Στην ίδια κατεύθυνση έρευνας, μια άλλη σχετική μελέτη (Hirvensalo, Rantanen και Heikkinen, 2000) εξέτασε τη σχέση μεταξύ του επιπέδου φυσικής κατάστασης και τον κίνδυνο θανάτου σε περισσότερους από 10.000 άνδρες και 3.000 γυναίκες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι άνδρες και οι γυναίκες με χαμηλά επίπεδα φυσικής κατάστασης είχαν διπλάσια ποσοστά θνησιμότητας από τα άτομα με ένα μέτριο επίπεδο φυσικής κατάστασης. Η καλή φυσική κατάσταση σε αυτή την περίπτωση βοήθησε να ξεπεραστούν όλες οι αιτίες θνησιμότητας, όπως ο διαβήτης, ο καρκίνος και οι καρδιακές παθήσεις (Blair και συν., 1989). Με βάση τα παραπάνω και σύμφωνα με το κύριο θέμα της παρούσας έρευνας, η καλή φυσική κατάσταση οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη και προλαμβάνει την πρόληψη διάφορων ασθενειών, ενισχύοντάς τον όχι μόνο νοητικά αλλά και φυσιολογικά, αυξάνοντας τη μακροζωία του.

Η καλή φυσική κατάσταση οδηγεί επίσης στην ψυχολογική και κοινωνική ανθεκτικότητα (π.χ. βελτίωση της διάθεσης, αυτοεκτίμηση, κοινωνική ταυτότητα) (Salmon, 2001). Τόσο μια

σύντομη περίοδος άσκησης όσο και μια άσκηση για μεγάλο χρονικό διάστημα ενισχύουν τη διάθεση, μειώνουν το άγχος και την κατάθλιψη και αυξάνουν το συναίσθημα του ψυχικού σθένους (Brandon και Loftin, 1991. Fillingim και Blumenthal, 1993). Η βελτίωση της διάθεσης μέσω της άσκησης μπορεί να εξηγηθεί τόσο φυσιολογικά όσο και ψυχολογικά (Fillingim και Blumenthal, 1993). Φυσιολογικά, η άσκηση βελτιώνει τη διάθεση αυξάνοντας τα επίπεδα των κυττάρων που μεταδίδουν τις πληροφορίες στον εγκέφαλο (νευροδιαβιβαστές), όπως της νορεπινεφρίνης και της σεροτονίνης. Επιπλέον, απελευθερώνει χημικές ουσίες του εγκεφάλου, όπως τις ενδορφίνες, που μπορούν να παράγουν ένα αίσθημα ευφορίας και να βελτιώσουν τη διάθεση. Ψυχολογικά, η άσκηση μπορεί να βελτιώσει τη διάθεση μέσω της ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης και της αυτό-αποτελεσματικότητας.

#### ***2.4. Η παρακίνηση στην άθληση***

Παρά τα θετικά οφέλη που παρατηρούνται με την φυσική άσκηση, δεν ασκούνται όλοι οι ηγέτες. Γι αυτό, σε αυτήν την ενότητα κρίθηκε κρίσιμο να αναφερθούν τα αίτια παρακίνησης για την άθληση. Τι αποτελεί όμως την έννοια της παρακίνησης; Ο Rogers (1999) υπογραμμίζει ότι υπάρχουν τρεις κύριες ομάδες απόψεων πίσω από την ανάπτυξη της έννοιας της παρακίνησης. Σύμφωνα με την πρώτη, η παρακίνηση είναι μια εσωτερική ορμή για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών. Σύμφωνα με τη δεύτερη, η παρακίνηση μπορεί να είναι αποτέλεσμα μάθησης, ενώ η τρίτη ομάδα υποστηρίζει ότι η παρακίνηση συνδέεται με στόχους που έχουν τεθεί ή γίνονται αποδεκτοί από κάποιον. Ο Roberts (2001) καθορίζει την παρακίνηση ως την «ενεργοποίηση, κατεύθυνση και ρύθμιση της συμπεριφοράς». Κατά τους Vallerand και Thill (1993) η έννοια της παρακίνησης ορίζεται ως «η υποθετική δομή που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις εσωτερικές και / ή τις εξωτερικές δυνάμεις που προκαλούν το έναυσμα, την κατεύθυνση, την

ένταση και την επιμονή σε μία συμπεριφορά». Η παρακίνηση έχει ορισθεί ακόμη ως (Atkinson, 1964) «η εσωτερική κατάσταση η οποία κινητοποιεί την συμπεριφορά και της δίνει κατεύθυνση, η διάθεση ή επιθυμία που ενεργοποιεί και κατευθύνει την προσανατολισμένη στην επίτευξη συμπεριφορά και η επίδραση των αναγκών και των επιθυμιών πάνω στην ένταση και στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς».

Οι παραπάνω ορισμοί της παρακίνησης, έχουν βασιστεί σε διάφορες έρευνες και συγγράμματα από το χώρο της ψυχολογίας και συνηγορούν, κατά γενική παραδοχή στο συμπέρασμα πως η παρακίνηση αντικατοπτρίζει μια εσωτερική κατάσταση (ή ανάγκη/ επιθυμία όπως την περιγράφουν ορισμένοι ερευνητές), η οποία εξυπηρετεί μια σειρά από σκοπούς. κινητοποιώντας, ενεργοποιώντας και κατευθύνοντας την παρατηρούμενη εξωτερική συμπεριφορά (Kleinginna και Kleinginna, 1981). Οι Franken και O'Neil (1994) προσθέτουν και το στοιχείο της επιμονής στη συμπεριφορά στον ορισμό του και υπάρχουν αρκετοί ερευνητές που συμφωνούν με τη συγκεκριμένη τοποθέτηση (Pelletier, Bière, Blais και Vallerand, 1988). Παρόλα αυτά, υπάρχουν και αρκετοί ερευνητές που διαφωνούν με την άποψη του Franken και των υπολοίπων, υποστηρίζοντας ότι οι παράγοντες που προκαλούν την ενεργοποίηση της παρατηρούμενης συμπεριφοράς πιθανώς να διαφοροποιούνται με αυτούς που προάγουν την επιμονή της (Huitt, 2001).

Σύμφωνα με το Weiner (1992) η αντικειμενική ουσία της παρακίνησης αφορά το γιατί οι άνθρωποι σκέπτονται και συμπεριφέρονται με τον τρόπο που το κάνουν. Η ανάλυσή του Weiner στα συστατικά της παρακίνησης συμφωνεί αρκετά με αυτή των Maehr και Braskamp (1986), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση επηρεάζεται από πέντε στοιχεία παρατηρούμενης συμπεριφοράς, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- 1) **Το στοιχείο της Κατεύθυνσης (Direction)**, το οποίο αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο μια συμπεριφορά προτιμάται έναντι κάποιας άλλης από ένα άτομο.
- 2) **Το στοιχείο της Επιμονής (Persistence)**, δηλαδή την επικέντρωση του συνολικού φάσματος της προσοχής κατά την εκτέλεση μιας συμπεριφοράς.
- 3) **Το στοιχείο της Συνεχόμενης Παρακίνησης (Continuing Motivation)**, η οποία αντανακλά το βαθμό συνέχειας ή επαναφοράς μιας συμπεριφοράς σε μια φυσιολογική βάση από το δρών πρόσωπο.
- 4) **Το στοιχείο της Έντασης (Intensity)**, που αντανακλά την καταβαλλόμενη προσπάθεια κατά την εκδήλωση της συμπεριφοράς.
- 5) **Το στοιχείο της Εκτέλεσης (Performance)**, η οποία προσφέρει συμπεράσματα για την παρακίνηση (Biddle, 1995).

Η παρακίνηση ανάλογα με από ποιους παράγοντες επηρεάζεται (από είτε εγγενείς είτε εξωγενείς) μπορεί να διαιρεθεί σε εσωτερική και εξωτερική (Rogers, 1999). Στην πρώτη υπόθεση, ο άνθρωπος ωθείται από τα ένστικτά του (Raparort, 1960), από πρωτεύουσες ή δευτερεύουσες ορμές (Hull, 1943) ή ένα δίπολο καταστάσεων που υπαγορεύονται αφενός από τη διέγερση και αφετέρου από την ενίσχυση (Skinner, 1953). Οι μεν πρώτοι παράγοντες, δηλαδή οι εγγενείς, αναφέρονται σε μια αλληλουχία εσωτερικών αποφάσεων προερχόμενες από πίεση και κανόνες εσωτερικής λογικής και δημιουργούν την επιθυμία για την επίτευξη ενός στόχου. Από την άλλη, οι εξωγενείς παράγοντες αναφέρονται σε εξωτερικά ερεθίσματα ή πιέσεις εξωτερικού περιβάλλοντος που κατευθύνουν ανάλογα τα δρώντα πρόσωπα (Maslow, Frager και Cox, 1970).

Με άλλα λόγια, η έννοια της εσωτερικής παρακίνησης πρεσβεύει εκείνες τις συμπεριφορές που προκύπτουν λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος ή προσωπικής ευχαρίστησης. Η παράδοση αυτή αντιπροσωπεύει τη μηχανιστική θέση στη θεωρία της παρακίνησης, η οποία εκλαμβάνει τα άτομα ως παθητικούς αποδέκτες, χωρίς ενεργητική συμμετοχή. Τέλος, σύμφωνα με τον Ntoumanis (2001) πλέον κοινός καθορισμός της εσωτερικής παρακίνησης στο πεδίο της άσκησης, αποτελεί το συμπέρασμα πως τα δρώντα πρόσωπα που συμμετέχουν σε μια αθλητική δραστηριότητα επηρεάζονται από τις διεργασίες εσωτερικής παρακίνησης χωρίς να προσβλέπουν σε κάποια επιβράβευση από το περιβάλλον, αλλά για λόγους προσωπικής διασκέδασης και απόλαυσης της καθεαυτής συμμετοχής. Οι δρώντες σύμφωνα με τους κανόνες της εξωτερικής παρακίνησης συμμετέχουν σε μια αθλητική δραστηριότητα επειδή αναμένουν και την εξωτερική αναγνώριση η οποία μπορεί να μεταφράζεται σε βραβεία και διακρίσεις ή σε χρήματα. Στις περιπτώσεις όπου οι συνθήκες αυτές δεν ικανοποιούνται, το άτομο μπορεί να αποσυρθεί από την φυσική δραστηριότητα ή να συμμετέχει με λιγότερο ενθουσιασμό με παρατηρούμενη μείωση της απόδοσής του.

Στη βιβλιογραφία η έννοια της εσωτερικής παρακίνησης αναφερόταν μόνο στα εσωτερικά κίνητρα χωρίς να της αποδίδεται άλλη εννοιολογική διάσταση. Εντούτοις, τις τελευταίες δεκαετίες παρουσιάστηκαν αρκετές έρευνες (Deci, 1975. Vallerand και συν. 1992, 1993) που πρότειναν διαχωρισμό της εσωτερικής παρακίνησης σε τρεις επιμέρους κατηγορίες. Οι κατηγορίες που προτάθηκαν είναι οι ακόλουθες (Vallerand, 1997):

- 1) Εσωτερικά κίνητρα για την επίτευξη της γνώσης,
- 2) Εσωτερικά κίνητρα για επίτευξη ευρύτερων στόχων, και
- 3) Εσωτερικά κίνητρα για την απόκτηση εμπειρίας περιβαλλοντικών ερεθισμάτων.

Πιο αναλυτικά, η πρώτη κατηγορία για την επίτευξη της γνώσης αναφέρεται στην τάση του ατόμου να παρακινείται εσωτερικά για να μάθει κάτι καινούργιο. Οι διεργασίες μάθησης επίσης θα μπορούσαν να αναφέρονται στην προσπάθεια εκμάθησης μιας δεξιότητας, απόκτησης γνώσεων ή ακόμη και εξερεύνηση της υπάρχουσας γνώσης (Vallerand, 1997). Η δεύτερη κατηγορία που υπογραμμίζει την επίτευξη στόχων ως μέρος εσωτερικής παρακίνησης βρίσκει εφαρμογή στις περιπτώσεις όπου το άτομο στοχεύει στην τελική ικανοποίηση ή ευχαρίστηση (θετικά συναισθήματα) με τη συμμετοχή του σε κάποια δραστηριότητα. Η τελευταία κατηγορία για την απόκτηση εμπειρίας περιβαλλοντικών ερεθισμάτων εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που το άτομο συμμετέχει σε διάφορες δραστηριότητες όχι για χάρη του τελικού αποτελέσματος αλλά για την ίδια τη δραστηριότητα, το ερέθισμα αυτό που του προσφέρει διέγερση και αυξάνει την εμπειρία του.

Η δεύτερη θεωρία περί εξωτερικής παρακίνησης συνδέεται με τα άτομα εκείνα που βρίσκουν περισσότερα κίνητρα κατά την δραστήρια αλληλεπίδρασή τους με το εξωτερικό περιβάλλον (White, 1959). Σύμφωνα με την άποψη αυτή τα άτομα μπορούν να αποφασίζουν μόνα τους και να διερευνούν το περιβάλλον τους χωρίς εξωτερικά ερεθίσματα. Με αυτόν τον τρόπο, η έννοια της εξωτερικής παρακίνησης υπογραμμίζει τη σημασία συμπεριφορών που εκφράζονται από τα δρώντα πρόσωπα με απώτερο σκοπό την επέκταση δραστηριοτήτων τους και αλληλεπιδράσεών τους με το περιβάλλον τους (Deci, 1971). Εκτός από τα παραπάνω είδη, οι Deci και Ryan (1985) εισήγαγαν και την έννοια της πλήρους έλλειψης παρακίνησης (a motivation) για να περιγράψουν την πλήρη απουσία κινήτρων και εντέλει παρακίνησης.

Η σχέση μεταξύ της εσωτερικής και της εξωτερικής παρακίνησης πιθανώς να διέπεται από δύο διαφορετικές προσεγγίσεις (Vallerand και Fortier, 1998). Η πρώτη προσέγγιση περιέγραφε τη σχέση μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης ως προσθετική. Σύμφωνα με την

προσέγγιση αυτή, ο δυναμικός συνδυασμός των δύο μορφών παρακίνησης ενδεχομένως να αυξάνει τα επίπεδα της συνολικής παρακίνησης στα δρώντα πρόσωπα. Από την άλλη μεριά, η δεύτερη προσέγγιση υπογράμμισε τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης των ειδών παρακίνησης, ακολουθώντας τη θεωρία των συγκοινωνούντων δοχείων που χρησιμοποίησαν πλήθος ερευνητών και ιστορικών μορφών όπως ο Hervey, ο Marx, ο Feuerbach και ο Freud (Caws, 1988). Έτσι, όταν ο ένας τύπος παρακίνησης αυξάνονταν, ο έτερος τύπος μειώνονταν (Lepper και Hodell, 1989). Σημαντική διάσταση σε αυτήν την αλληλεπίδραση αποτελεί η φύση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εξωτερικής παρακίνησης και η γενικευσιμότητα των εσωτερικών δομών της εσωτερικής παρακίνησης (Vallerand και Fortier, 1998).

Τέλος, τα δύο αυτά είδη παρακίνησης επηρεάζουν 3 επίπεδα συμπεριφοράς (Vallerand, 1997). Αρχίζοντας από το γενικό προς το ειδικό τα επίπεδα αυτά ήταν: 1) της προσωπικότητας (personality level), 2) το εξαρτώμενο επίπεδο (contextual or domain level), και τέλος 3) το καταστατικό επίπεδο (situational level). Ειδικότερα, στο εξαρτώμενο επίπεδο (όπως ο εργασιακός, εκπαιδευτικός ή χώρος της άθλησης) η εσωτερική παρακίνηση θα έχει μια προσθετική σχέση με την καθοριζόμενη από το ίδιο το άτομο εξωτερική παρακίνηση (όπως η ρύθμιση ταυτοποίησης), αφού και οι δύο τύποι παρακίνησης είναι αυτοκαθοριζόμενοι (Vallerand και Fortier, 1998). Αντίθετα, η εσωτερική και η μη καθοριζόμενη από το ίδιο το άτομο εξωτερική παρακίνηση (όπως η ρύθμιση ενδοπροβολής) θα έχουν αρνητική αλληλεπίδραση.

## **2.5. Ερευνητικά δεδομένα εσωτερικής – εξωτερικής παρακίνησης στην άσκηση**

Αρκετές είναι οι μελέτες που υποστηρίζουν ότι η καλή φυσική κατάσταση ενισχύει τη διάθεση (DiLorenzo, Bargman, Stucky-Ropp, Brassington, Frensch και LaFontaine, 1999. Ensel και Lin, 2004. Stathi, Fox, και McKenna, 2002) αλλά ακόμη η βιβλιογραφία δεν είναι καταληκτική ως προς ποιο είδος παρακίνησης είναι πιο σημαντικό για την αύξηση της αθλητικής δραστηριότητας. Σε προηγούμενες έρευνες παρατηρήθηκε ότι η εσωτερική παρακίνηση συσχετίζεται και ενδεχομένως να προκαλεί ποικίλες θετικές συμπεριφορικές συνέπειες, όσον αφορά τη φυσική άσκηση, όπως η άνοδος του επιπέδου συμμετοχής, τα θετικά συναισθήματα και η άνοδος της ικανοποίησης από τη συμμετοχή (Iso - Ahola, 1989, 1999. Pelletier και συν., 1995). Από την άλλη, και η εξωτερική παρακίνηση συσχετίζεται με την επιμονή στη συμπεριφορά άσκησης λόγω μηχανισμών ελέγχου από το εξωτερικό περιβάλλον (Pelletier, Fortier, Vallerand και Brière, 2001. Vallerand, R. J. (2007). Παρακάτω, αναφέρονται τα ερευνητικά δεδομένα υπέρ των δύο τύπων παρακίνησης.

Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι η εσωτερική παρακίνηση είναι περισσότερο σημαντική από την εξωτερική, για την παραμονή στην άσκηση για μεγάλο χρονικό διάστημα (Frederick και Ryan, 1993. Perrin, 1979. Wankel, 1985). Οι Ryan, Frederick, Leepes, Rubio και Sheldon (1997) ανέφεραν πως σε συνθήκες παρατεταμένης άθλησης, η εσωτερική παρακίνηση προκαλεί την προσκόλληση του ατόμου στη φυσική άσκηση, ενώ αντίθετα η εξωτερική παρακίνηση προκαλεί την εγκατάλειψη της φυσικής άσκησης. Ο λόγος που εξηγεί αυτά τα φαινόμενα είναι γιατί οι συμπεριφορές που προκαλούνται από την εσωτερική παρακίνηση παρουσιάζουν μεγαλύτερη σταθερότητα, ενώ οι αντίστοιχες της εξωτερικής παρακίνησης είναι ασταθείς. Περαιτέρω ερευνητικά δεδομένα που υποστηρίζουν αυτό το συλλογισμό, προέρχονται από την έρευνα των Oman και McAuley (1993) οι οποίοι μελέτησαν ασκούμενους ενήλικες σε δώδεκα μαθήματα



αερόβιας γυμναστικής. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες που υποκινούνταν περισσότερο από διεργασίες εσωτερικής παρακίνησης παρουσίασαν αντίστοιχα πιο σταθερές προθέσεις για την παραμονή τους στο πρόγραμμα φυσικής άσκησης. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώθηκαν και από άλλες έρευνες (Goudas, Biddle και Underwood, 1995. Pellatier και συν., 1995).

Οι Stead, Wimbush, Eadie και Teer (1997) υπογραμμίζουν ότι οι ενήλικες που χαρακτηρίζονται, όσον αφορά τη συμμετοχή τους στη φυσική άσκηση, ως ανενεργοί, ανταποκρίνονταν θετικά σε παράγοντες όπως η κοινωνική επιβράβευση (εξωτερικό κίνητρο). Από την άλλη, οι ενήλικες που θεωρούνται ενεργοί βρέθηκαν να ανταποκρίνονται και να αυξάνουν τα κίνητρά τους για την δραστηριότητα την ίδια ως βασική αιτία επέκτασης των αλληλεπιδράσεών τους με το περιβάλλον. Οι Maltby και Day (2001) υποστηρίζουν ότι τα άτομα που ασκούνται πρωτίστως για λόγους που εξυπηρετούν το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. φυσική εμφάνιση) δεν είναι τόσο ευτυχισμένα, όσο αυτά που συμμετέχουν στην άσκηση για εσωτερικούς λόγους (π.χ. ανακούφιση από το άγχος). Άλλο ένα πιθανό μοτίβο που περιγράφει την σχέση εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης υποστηρίζει πως πιθανά κίνητρα για την έναρξη φυσικής άσκησης εδράζονται σε διεργασίες εξωτερικής παρακίνησης (οφέλη για την υγεία), ενώ η συνέχεια της άσκησης εξαρτάται περισσότερο από διεργασίες εσωτερικής παρακίνησης (προσωπική απόλαυση για την άσκηση) (Wankel, 1988). Ωστόσο, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν γενικώς ότι η παρακίνηση ενός ατόμου για δέσμευση σε κάποια αθλητική δραστηριότητα είναι συνάρτηση και των δύο, τόσο της εσωτερικής, όσο και της εξωτερικής παρακίνησης (Silva, 1984).

Οι Ryan και συν. (1997), ερευνώντας μεταξύ νέων χρηστών ενός αθλητικού κέντρου βρήκαν ότι οι ασκούμενοι το λιγότερο 1 φορά ανά 5 μέρες, για 10 συνεχείς εβδομάδες διέφεραν σημαντικά

στην απόλαυση, τις διάφορες σχετικές με την άθληση ικανότητες και τα κοινωνικά εξωτερικά κίνητρα από τους λιγότερο ασκούμενους με τους πρώτους να παρουσιάζουν υψηλότερα σκορ. Οι διαφορές αυτές όμως δεν επεκτάθηκαν σε εξωτερικά κίνητρα περιβάλλοντος, όπως η ευρύτερη φυσική κατάσταση, η εμφάνιση ή απώλεια βάρους. Στην ίδια κατεύθυνση έρευνας, ο Taylor (2006) διεξήγαγε μια έρευνα με δείγμα 90 ατόμων χωρισμένο σε 2 ηλικιακές ομάδες, μια από 18 έως 37 ετών και μία με άτομα μεγαλύτερης ηλικίας. Στην έρευνά της, κατέληξε ότι οι ασκούμενοι που παρακινούνταν από εσωτερικά κίνητρα συμμετείχαν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στα διάφορα προγράμματα φυσικής δραστηριότητας, είχαν μειωμένα επίπεδα άγχους και απολάμβαναν περισσότερο την άσκηση, σε αντίθεση με αυτούς που παρακινούνταν από εξωτερικά κίνητρα.

Ερευνητικά δεδομένα από τον ελλαδικό χώρο παρουσιάζουν αντικρουόμενα αποτελέσματα. Οι Alexandris, Tsorbatzoudis και Grouios (2002) ερεύνησαν δραστηριότητες άθλησης οι οποίες είχαν ξεκινήσει οι 257 Έλληνες συμμετέχοντες τουλάχιστον 1 χρόνο πριν τη διεξαγωγή της έρευνας. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι εσωτερικά κίνητρα, όπως η ευχαρίστηση, η διασκέδαση και η διέγερση βρέθηκαν να είναι σημαντικά για παραμονή στη συμμετοχή φυσικής δραστηριότητας, σύμφωνα με τα ευρήματα της παγκόσμιας βιβλιογραφίας. Εντούτοις, οι Ζαρώτης, Τουσουνίδης και Κατσαγκόλης (2004), ερευνώντας ένα δείγμα 300 φοιτητών, προσδιόρισαν ότι τα περισσότερα κίνητρα των αθλουμένων φοιτητών είναι εξωτερικά παρά εσωτερικά και κατά συνέπεια υπάρχει διαρροή από τα προγράμματα άσκησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Παρά τα ανωτέρω όμως, που υποστηρίζουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που οδηγούν στη συμμετοχή και στην παραμονή στην άσκηση, σε μια σειρά ερευνητικών εργασιών βρέθηκαν στοιχεία που υποστηρίζουν την καθοριστική συμβολή εξωτερικών κινήτρων στη δέσμευση με

την άσκηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μια έρευνα (Allied Dunbar National Fitness Survey, 1992) κατά την οποία προσδιορίστηκε όπως ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης για συμμετοχή των γυναικών στη φυσική άσκηση ήταν η εξωτερική εμφάνιση, κίνητρο εξωτερικής παρακίνησης. Δεδομένα που υποστηρίζουν την έναρξη και συνέχεια στη φυσική άσκηση προέρχονται από την έρευνα των Raedeke και Burton (1997), οι οποίοι βρήκαν πως οι συμμετέχοντες του δείγματός τους επενδύουν χρόνο και προσπάθεια σε προγράμματα φυσικής δραστηριότητας, λόγω κινήτρων εξωτερικής παρακίνησης, όπως είναι η ευρύτερη υγεία, η φυσική τους κατάσταση, η επιδίωξη θετικού παρατηρήσιμου αποτελέσματος και η αναγνώριση από το περιβάλλον. Επίσης, και άλλοι ερευνητές (Alexandris, Tsorbatzoudis και Grouios, 2002) υπογράμμισαν το σημαντικό ρόλο κινήτρων εξωτερικής παρακίνησης για τη συμμετοχή των ατόμων σε δραστηριότητες αναψυχής και διασκέδασης, παρά το γεγονός ότι οι συμπεριφορές που συνδέονται με τις παραπάνω δραστηριότητες θεωρούνται εξ ορισμού να προκαλούνται από κίνητρα εσωτερικής παρακίνησης (Iso-Ahola, 1989). Παρεμφερή στοιχεία καταγράφηκαν και από άλλους ερευνητές (Frederick και Ryan, 1993. Mathes, McGivern και Schneider, 1992) οι οποίοι ερεύνησαν την επίδραση εξωτερικών κινήτρων για τη συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες και κατέληξαν πως πιο σημαντικά είναι η ελκυστικότητα και η εξωτερική εμφάνιση, η διατήρηση καλής υγείας και φυσικής κατάστασης και τέλος ο έλεγχος σωματικού βάρους.

Η σημασία της εξωτερικής παρακίνησης έχει αποδειχτεί εκτός από τη συμμετοχή σε δραστηριότητες άθλησης και σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συσχετίζεται με τη διαχείριση του ελεύθερου χρόνου και τις διαδικασίες για προσωπική αναψυχή (Iso-Ahola, 1999. Weissinger και Bandalos, 1995). Γίνεται αντιληπτό πως οι δραστηριότητες άθλησης και αναψυχής προσφέρουν ευκαιρίες εξωτερικής από το περιβάλλον επιβράβευσης στα δρώντα

άτομα και αυξάνουν την γκάμα επιλογής συμπεριφορών (Alexandris και συν., 2002). Αυτό το εύρος δραστηριοτήτων προσφέρει ελευθερία επιλογής συμπεριφορών, η οποία ενδεχομένως να αυξάνει τα κίνητρα εξωτερικής παρακίνησης (Iwasaki και Mannell, 1999). Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία όπως παρουσιάστηκε και προηγουμένως παρουσιάζει αρκετές αντιφάσεις, τις οποίες προσπαθούν να εξηγήσουν οι Deci και Ryan (1985) με τη θεωρία τους για τον αυτοκαθορισμό (Self - determination theory, SDT) κατά την οποία διάφορες μεταβλητές πρέπει να ληφθούν υπόψη για την κατανόηση της φύσης των κινήτρων που περιλαμβάνουν την προσωπική ικανότητα, την αυτονομία και τις σχέσεις του ατόμου με το περιβάλλον.

Εξετάζοντας τους λόγους συμμετοχής σε προγράμματα φυσικής δραστηριότητας ο Perrin (1979) προσδιόρισε ότι ενώ πρόσφατα οι συμμετέχοντες αναφέρουν ως κίνητρα για την υιοθέτηση της άσκησης τα οφέλη για την υγεία τους, για αρκετό χρόνο συμμετέχοντες αναφέρουν ως πρωτεύοντα λόγο για τη συνέχιση της συμμετοχής την απόλαυση. Ο Sepra (1986) στην έρευνα που διεξήγαγε στην Πορτογαλία μεταξύ ενηλίκων που ασκούσαν σε δραστηριότητες αναψυχής, βρήκε ότι η παρακίνησή τους ήταν ισχυρά προσανατολισμένη προς την υγεία, το δε κύριο κίνητρό τους σχετιζόταν με την ψυχολογική ευεξία. Μια σχετική έρευνα στην Αγγλία (Allied Dunbar National Fitness Survey, 1992) μεταξύ 4000 ατόμων ηλικίας από 16 έως 74 ετών, που κατοικούσαν σε 30 διαφορετικές εκλογικές περιφέρειες, υπέδειξε ως σημαντικούς παρακινητικούς παράγοντες την καλή φυσική κατάσταση, τη διατήρηση και προαγωγή της υγείας και την αίσθηση της επίτευξης. Ειδικότερα για τις γυναίκες, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης ήταν η εξωτερική εμφάνιση.

Στον ελληνικό χώρο, η Ματσούκα (2015), σε μια ποιοτική τους έρευνα μεταξύ 70 ατόμων ανδρών και γυναικών ηλικίας 60-80 ετών, διαπιστώνουν ότι το κυρίαρχο κίνητρο συμμετοχής στην άσκηση σχετίζεται με την υγεία και τη φυσική κατάσταση (55%), ενώ ακολουθούν η

ψυχαγωγία, η κοινωνικότητα (30%) και σε πολύ μικρό ποσοστό η μείωση του στρες. Οι Αρσένη, Παπαδόπουλος και Δημητριάδης (2001) ερευνώντας μεταξύ 326 νέων ενηλίκων ασκουμένων γυναικών βρήκαν ότι ο κυρίαρχος λόγος συμμετοχής στην άσκηση ήταν η διατήρηση/ προαγωγή της υγείας και της φυσικής κατάστασης. Ακολουθούσαν η εμφάνιση, η απώλεια βάρους και η αναψυχή. Προσδιορίστηκε ότι με την πάροδο της ηλικίας ισχυροποιούνταν το κίνητρο της υγείας, ενώ εξασθενούσε το αντίστοιχο της εμφάνισης. Η σύναψη κοινωνικών σχέσεων, ως κίνητρο συμμετοχής στην άσκηση, βρίσκονταν σε πολύ χαμηλό επίπεδο.

Εντούτοις, στην ποιοτική έρευνα των Ζάνου, Χασάνδρα και Γούδα (2001) προέκυψε ότι ο σημαντικότερος λόγος συμμετοχής των 10 ερωτηθέντων ενηλίκων σε συγκροτήματα παραδοσιακών χορών ήταν η διατήρηση των σχέσεων με φίλους (παρέα). Οι Αποστολοπούλου, Παπαδοπούλου, Νάτσης και Θεοδωράκης (2005) στα συμπεράσματα τους από μια ποιοτική έρευνα, με δείγμα 76 άτομα νεαρής ηλικίας, αναφέρουν ότι ως κύριοι λόγοι άσκησης προβλήθηκαν οι σχετιζόμενοι με την υγεία και την φυσική κατάσταση (40%), ακολούθησαν οι σχετιζόμενοι με την ομορφιά (37%) και οι ψυχολογικοί λόγοι (15%). Οι Καρακατσάνης, Ζουμπουλιάς, Ασπραπέλλου, Κουβαρντά και Τριγώνης (2008) κατέγραψαν τους λόγους συμμετοχής 106 ασκουμένων, ηλικίας από 15 έως 55 ετών, στα προγράμματα μαζικής άσκησης ενός δημοτικού οργανισμού. Τα ερευνητικά αποτελέσματα ανέδειξαν ως περισσότερο σημαντικούς λόγους: α) τη βελτίωση της υγείας και της φυσικής κατάστασης, β) την ψυχαγωγία και αναψυχή, γ) τη μείωση σωματικού βάρους, δ) την εξωτερική εμφάνιση και τέλος ε) την κοινωνικότητα και γνωριμίες.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα πως και οι δύο τύποι παρακίνησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση του ανθρώπου και του ηγέτη κατ' επέκταση να αθλείται και

εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα του αθλούντα και τους ειδικούς προσωπικούς στόχους που έχει θέσει με τη φυσική άσκηση (Vallerand, 2007).

## **2.6. Η έννοια της αυτο-ηγεσίας στην άσκηση**

Στις προηγούμενες ενότητες αναφέρθηκαν τα θετικά αποτελέσματα της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης στην άσκηση και η άσκηση στην αποτελεσματική ηγεσία και ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων. Σε αυτήν την τελευταία ενότητα, θα παρουσιαστεί συνοπτικά η έννοια της αυτό-ηγεσίας, η οποία αντιλαμβάνεται ως και η πιο σημαντική δεξιότητα (Manz, 1986) και του θετικού αντίκτυπου που επιφέρει στην ηγεσία (Neck και Manz, 2010).

Οι συμπεριφορικές και γνωστικές στρατηγικές της αυτό-ηγεσίας (αυτορρύθμιση, αυτοέλεγχος, αυτοδιαχείριση, φυσικές ανταμοιβές, εποικοδομητικός τρόπος σκέψης) βοηθούν τους ηγέτες να μπορούν να διατηρήσουν τα υψηλά επίπεδα καλής φυσικής κατάστασης και να επιτύχουν το είδος της υγιούς αναπαραγωγής προτύπων που είναι χαρακτηριστική του «ενεργού» εργασιακού περιβάλλοντος (Leiter και Maslach, 2005). Επιπλέον, αποκτώντας και διατηρώντας την καλή φυσική κατάσταση, που αποτελεί στρατηγική αυτό-ηγεσίας από μόνη της, βοηθάει άμεσα τον ηγέτη στην αποφυγή των αρνητικών επιπτώσεων στην υγεία (αυξημένος κίνδυνος ασθένειας και ψυχολογική πίεση) σε ένα περιβάλλον εργασίας «υψηλής τάσης» (Neck και Cooper, 2000). Στη συνέχεια γίνεται μία σύντομη ανασκόπηση των τρόπων με τους οποίους η φυσική κατάσταση είναι σημαντική στην ανάπτυξη ηγεσίας, εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο χτίζει την ανθεκτικότητα του ηγέτη και τον βοηθά στη διαχείριση των υψηλών εργασιακών απαιτήσεων και στην αύξηση του εργασιακού ελέγχου.

Η βιβλιογραφία δείχνει πως σε μια μελέτη που έγινε σε πάνω από 1200 ενήλικες, η άσκηση συντόνισε τη σχέση στρες - αγωνίας, και τα άτομα με υψηλά επίπεδα καλής προσωπικής φυσικής κατάστασης ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα σωματικής κατάπτωσης και κατάθλιψης ενώ είχαν επίσης και υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης από ότι τα άτομα με χαμηλά επίπεδα καλής φυσικής κατάστασης (Ensel και Lin, 2004). Σημαντική βελτίωση σημειώθηκε επίσης στην αυτοεκτίμηση και την αυτό-αξία ενηλίκων με έντονη καθιστική ζωή που συμμετείχαν σε ένα πρόγραμμα άσκησης 20 εβδομάδων (McAuley, Mihalko, και Bane, 1997). Εν ολίγοις, η καλή φυσική κατάσταση, η οποία μπορεί να αποτελεί μέρος και συγχρόνως να υποστηρίζεται από στρατηγικές αυτό-ηγεσίας, είναι ένας σημαντικός τρόπος να οικοδομήσουν οι ηγέτες την ανθεκτικότητα τους ως προς το εργασιακό άγχος και να προωθήσουν μια υγιή αναπαραγωγή του «ενεργού» εργασιακού περιβάλλοντος (Brown, 1991. Crews & Landers, 1987. Falkenberg, 1987).

## Κεφάλαιο 3: Ηγεσία και φυσική ελκυστικότητα

### 3.1. Εισαγωγή

Το στερεότυπο της φυσικής ελκυστικότητας είναι μια τάση στην οποία οι σωματικά ελκυστικοί άνθρωποι διαθέτουν και άλλα κοινωνικά επιθυμητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Li και συν., 2013). Στερεοτυπική είναι επίσης και η διαδικασία με την οποία εξαγάγουμε συμπεράσματα για τους άλλους με βάση τη γνώση των κατηγοριών στις οποίες ανήκουν (Bodenhausen και Lichtenstein, 1987). Τα στερεότυπα αυτά της σωματικής ελκυστικότητας επιδρούν και στις διαπροσωπικές σχέσεις, για τα οποία το ερευνητικό ενδιαφέρον έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια (Li και συν., 2013. Swami και Furnham, 2008). Η σωματική έλξη που ασκεί ένα άτομο σε κάποιο άλλο συνήθως βασίζεται στην εμφάνιση του άλλου ατόμου, είτε πρόκειται για το σώμα κάποιου, τα μάτια, τα μαλλιά, την ενδυμασία, ή την συνολική εξωτερική εμφάνιση. Η εξωτερική εμφάνιση (ή φυσική ελκυστικότητα) είναι πιθανόν ο πιο ισχυρός παράγοντας που καθορίζει αν ένα άτομο έλκεται από κάποιο άλλο (Hendrick, 2004).

### 3.2. Οι συνέπειες της φυσικής ελκυστικότητας

Η φυσική ελκυστικότητα έχει σημαντικές κοινωνικές συνέπειες. Για παράδειγμα, η ομορφιά συνδέεται με την ανοδική οικονομική πορεία, ιδιαίτερα στις γυναίκες (Ellis, 1995), τα ελκυστικά άτομα έχουν περισσότερες σχέσεις από τα λιγότερο ελκυστικά (Anderson και Nida, 1978), και οι άνθρωποι που τείνουν να βγαίνουν με ελκυστικά άτομα αναφέρουν ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις σχέσεις τους (Simpson, Gangestad, και Lerma, 1990). Από καιρό υπάρχει το στερεότυπο πως «ότι είναι όμορφο είναι και καλό» (Sangrador και Yela, 2000), σύμφωνα με



το οποίο τα ελκυστικά άτομα θεωρείται ότι έχουν μια ποικιλία θετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που αξίζει να αγαπηθούν. Σε συνεντεύξεις που δόθηκαν, τα ελκυστικά άτομα είχαν περισσότερες πιθανότητες να προσληφθούν από τα λιγότερο ελκυστικά (Marlowe, Schneider, και Nelson, 1996) και η ελκυστικότητα μπορεί επίσης να επηρεάσει τη κρίση κάποιον σε σχέση με τη σοβαρότητα εγκλημάτων που έχουν διαπραχθεί (Saladin, Saper, και Breen, 1988).

Επίσης, αντιλαμβάνεται κανείς ότι οι ευπαρουσίαστοι άνθρωποι χαίρουν ευνοϊκότερων αντιδράσεων από τους άλλους, για παράδειγμα, τα ελκυστικά άτομα είναι πιο δημοφιλή με τους συνομηλίκους τους και χαίρουν προνομιακής μεταχείρισης από τους άλλους (Adams, 1982. Bull & Rumsey, 1988. Dion, 1981, 1986. Feingold, 1990b. Langlois, 1986. Patzer, 1985). Οι μελετητές υποθέτουν πως αυτές οι ευνοϊκές αντιδράσεις προκαλούνται από την μερική εξάρτησή των ανθρώπων στην επίδραση που η δημοτικότητα και η ευνοϊκή μεταχείριση έχουν στην προσωπικότητα και τη συμπεριφορά, ενώ παρατηρείται πως η φυσική ελκυστικότητα σχετίζεται με διάφορα θετικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον Feingold (1990), η έρευνα σχετικά με την πραγματική συμμεταβολή μεταξύ σωματικής ελκυστικότητας και άλλων προσωπικών χαρακτηριστικών δείχνει ότι η καλή εμφάνιση μεταβάλλεται σε συνδυασμό με τις κοινωνικές δεξιότητες, την κοινωνική προσαρμογή και την απουσία συστολής και κοινωνικού άγχους (Adams, Wareham, Goldman και Lewis, 1977. Lerner και Lerner, 1977. Pilkonis, 1977). Αρκετές έρευνες και από το χώρο της πολιτικής ηγεσίας έχουν βρει πως η επιλογή του αρχηγού κόμματος ή ψηφοφορία για την κυβέρνηση μιας χώρας επηρεάζεται από τα εξωτερικά τους χαρακτηριστικά (Olivola και Todorov, 2010). Η επίδραση του στερεοτύπου της φυσικής ελκυστικότητας φαίνεται να είναι τόσο ισχυρό που ακόμη και για την αξιολόγηση αγνώστων προσώπων, επιλέγονται ως πιο αποτελεσματικοί οι ηγέτες με βάση την εικόνα του προσώπου

τους (Banducci, Karp, Thrasher και Rallings, 2008. Carraro, Ghitti, και Pastore, 2009. Little, Burriss, Jones, και Roberts, 2007. Rule και συν., 2010).

Βάσει της βιβλιογραφίας, η καλή εμφάνιση και τα προσωπικά χαρακτηριστικά επιδρά στην προσωπική επιτυχία, ενώ σχετίζεται θετικά με διαδικασίες προσαρμογής (Cash, 1985) και ισχύος (Adams, 1977. Chaiken, 1979, 1986). Οι έρευνες αυτές που ασχολήθηκαν με το εάν η φυσική ελκυστικότητα αποτελεί παράγοντα στην πρόσληψη σε μια θέση εργασίας είναι πολλές και το αποτέλεσμα δείχνει ότι όσο πιο ελκυστικό το πρόσωπο τόσο μεγαλύτερες οι πιθανότητες να προσληφθεί όπως προαναφέρθηκε (Watkins και Johnston, 2000). Η μελέτη των Watkin και Johnston πραγματοποιήθηκε μεταβλητές, όπως το φύλο του υποψηφίου, το είδος της εργασίας και της ελκυστικότητας, για να αποδείξει αν όντως υπάρχει σχέση μεταξύ πρόσληψης και προσωπικής ποιότητας του υποψηφίου, διανέμοντας ένα ερωτηματολόγιο σε φοιτητές με ερωτήσεις προσωπικότητας για ένα συγκεκριμένο άγνωστο στους φοιτητές άτομο και δίνοντας φωτογραφίες των ατόμων αυτών. Βρέθηκε ότι οι ελκυστικοί άνθρωποι θεωρείται ότι έχουν και καλύτερη προσωπικότητα και μεγαλύτερες πιθανότητες πρόσληψης και επαγγελματικής επιτυχίας.

Στο πείραμα των Dipboye, Arvey και Terpstra (1977) διερευνήθηκαν αρκετοί τομείς στους οποίους η φυσική ελκυστικότητα είχε επίδραση. Σε ένα μέρος του πειράματος, «Ελκυστικότητα και Πρόσληψη 4», διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες ένα ενιαίο βιογραφικό με μια τυχαία ελκυστική ή μη φωτογραφία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σωματική ελκυστικότητα επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Σε ένα άλλο μέρος, ζητήθηκε από τους φοιτητές να βαθμολογήσουν βιογραφικά σημειώματα με μια φωτογραφία του υποψηφίου για μία από δύο θέσεις εργασίας, μία παραδοσιακά ανδρική διευθυντική θέση ή μία κατά παράδοση γυναικεία μη-διευθυντική θέση (Heilman και Saruwatari, 1979). Τα αποτελέσματα

έδειξαν ότι η ελκυστικότητα αποτέλεσε πλεονέκτημα για τους άνδρες υποψηφίους, αλλά αποτέλεσε πλεονέκτημα μόνο για τις γυναίκες που αναζητούν παραδοσιακά γυναικεία επαγγέλματα (Heilman και συν., 1979). Η μεροληπτική ελκυστικότητα λοιπόν επιδρά κυρίως όταν οι υποψήφιοι έχουν πολύ κοινά προσόντα για την ίδια θέση (Schneider, Marlowe, και Nelson, 2004).

Εκτός από την εργασία και στον ποινικό τομέα, οι ελκυστικοί εγκληματίες αντιμετωπίζονται πιο ευνοϊκά. Οι Beckham και συν. (2007), τόνισαν ότι οι κατηγορούμενοι που είναι ελκυστικοί εκ φύσεως χαίρουν πιο ευγενικής αντιμετώπισης επειδή οι ένορκοι τους αντιλαμβάνονται ως πιο συμπαθής. Έτσι, αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερη επιείκεια από τους κατηγορούμενους που δεν είναι ελκυστικοί εκ φύσεως.

### ***3.3. Τα αίτια για την επίδραση της ελκυστικότητας***

Η αιτία για τον αντίκτυπο της ελκυστικότητας αποπειράθηκε να προσδιοριστεί από τους Eagly και συν. (1991). Οι ερευνητές στα αποτελέσματα μιας μετά-αναλυτικής επισκόπησης των ερευνών πάνω στο στερεότυπο της φυσικής ελκυστικότητας, διατυπώνουν ότι παρά το γεγονός πως παρά τη συμφωνία μεταξύ των κοινωνικών ψυχολόγων, ότι η εξωτερική εμφάνιση είναι ωφέλιμο στερεότυπο και συνδέεται με πλήθος αιτιών. Το πλαίσιο της θεωρίας σχετικά με την έμμεση προσωπικότητα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η τάση των ανθρώπων να αποδίδουν πιο ευνοϊκά προσωπικά χαρακτηριστικά σε ελκυστικούς ανθρώπους από ότι σε μη ελκυστικούς δεν είναι πάγια ούτε αμετάβλητη αλλά αλλάζει ανά μελέτη και τύπο ερευνητικών ερωτήσεων. Οι Sopasakis και Snodgrass (1990) έδειξαν ότι οι ελκυστικοί ηγέτες δεν είχαν αξιολογηθεί ως αποτελεσματικοί (Sopasakis, Maria, και Sara, 1990) ενώ η Estrada -Claudio (1992) αναφέρει ότι

δεν υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία να στηρίξουν τον ισχυρισμό ότι ένας ελκυστικός άντρας έχει υψηλότερη πιθανότητα πρόσληψης σε μια θέση από έναν λιγότερο ελκυστικό άντρα όταν αξιολογείται από έναν τρίτο άντρα.

Οι Eagly και συν. (1991) αποπειρώνται να απαντήσουν στα αντικρουόμενα αποτελέσματα της βιβλιογραφίας διεξήγαγαν μια μετά-αναλυτική επισκόπηση ερευνών πάνω στο στερεότυπο της φυσικής ελκυστικότητας και διέκριναν 6 κατηγορίες κυριότερης επίδρασης. Πρώτα, η κατηγορία των κοινωνικών ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των διαπροσωπικών δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών (κοινωνικότητα, διασκέδαση) και την επιτυχή έκβαση αυτών των δεξιοτήτων (δημοφιλής, αγαπητός). Δεύτερον, η πνευματική ικανότητα, συμπεριλαμβανομένων των γνωστικών ικανοτήτων (ευφυής, επιδέξιος), της ορθολογικότητας, τα κίνητρα αυξημένης εργατικότητας και την επιτυχή έκβαση των προσπαθειών της εργασίας (λήψη καλών βαθμών, επίτευξη μιας επιτυχούς σταδιοδρομίας). Τρίτον, το ενδιαφέρον για τους άλλους, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής ευαισθησίας (ενσυναίσθηση), της ικανότητας για αγάπη και φροντίδα (συμπνετικός, γενναιόδωρος), και της έλλειψης εγωισμού (μετριόφρων). Τέταρτον, η ακεραιότητα, συμπεριλαμβανομένης της εντιμότητας (αξιόπιστος, ειλικρινής) και του σεβασμού των κανόνων (πιστότητα στο σύζυγο). Πέμπτο, η προσαρμογή, συμπεριλαμβανομένης της καλής ψυχικής υγείας (προσαρμοστικός), της ευτυχίας (ικανοποιημένος, χαρούμενος), της υψηλής αυτοεκτίμησης (αυτοπεποίθηση, θετική αυτό-εικόνα) και της ευημερίας. Τέλος, η ισχύς συμπεριλαμβανομένων της προσωπικής ανεξαρτησίας (αυτοδύναμος) και της κυριαρχίας σε μια ομάδα (κυρίαρχος).

### 3.4. Συμπεράσματα

Παρά το πλήθος των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν για την φυσική ελκυστικότητα στον εργασιακό χώρο και την ηγεσία, έχουν υπάρξει πολύ λίγες επιστημονικές μελέτες που εξετάζουν συστηματικά την επιρροή της αθλητικής εμπλοκής στην ανάπτυξη ηγεσίας. Το κύριο σύνολο των εξαιρέσεων έχει δείξει ότι η προηγούμενη συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες αποτελεί έναν ισχυρό προγνωστικό δείκτη ηγεσίας μεταξύ των στρατιωτικών δοκίμων (Atwater και Yammarino, 1993, Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco, και Lau, 1999. Yammarino και Bass, 1990). Επίσης, προηγούμενες μελέτες επισήμαναν τις συσχετίσεις μεταξύ της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη στο χώρο εργασίας και ενός γενικευμένου προσανατολισμού να βοηθά τους άλλους, μέσα και έξω από το χώρο εργασίας (Borman και Motowildo, 1997).

Βάσει των παραπάνω, η παρούσα έρευνα αποπειράται να καλύψει το βιβλιογραφικό κενό και να διερευνήσει εάν οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την άθληση συμβάλλουν στην βελτίωση της άποψης των υφισταμένων για τους προϊσταμένους τους όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους. Οι παράγοντες αυτοί περιλάμβαναν: την αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα υφισταμένου από τον προϊστάμενο, καθώς και την αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα προϊσταμένου από τον υφιστάμενο, τη συμμετοχή στην άθληση του υφισταμένου και προϊσταμένου, τα κίνητρα συμμετοχής στην άθληση και από τις δύο ομάδες και τέλος την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου όπως την αξιολόγησαν οι υφιστάμενοι. Έτσι, οι ερευνητικές υποθέσεις που προκύπτουν είναι οι εξής (βλ. Διάγραμμα 1):

Για την πρώτη ερευνητική υπόθεση, τέθηκαν ως βάση τα ερευνητικά δεδομένα που δείχνουν το θετικό αντίκτυπο της άθλησης στην καλλιέργεια και βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων. Έτσι

διαμορφώνεται η **H1**: Η συχνότητα άθλησης του προϊσταμένου σχετίζεται θετικά και επιδρά θετικά στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου.

Για τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, τέθηκαν ως βάση τα ερευνητικά δεδομένα που δείχνουν το θετικό αντίκτυπο της άθλησης στη γενική φυσική και ψυχολογική υγεία, η οποία ενδεχομένως να επηρεάζει θετικά και την αξιολόγηση του εργαζομένου για το εργασιακό του περιβάλλον, συμπεριλαμβάνοντας και την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου του. Έτσι διαμορφώνεται η **H2**: Η συχνότητα άθλησης του υφισταμένου σχετίζεται θετικά και επιδρά θετικά στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου που αθλείται.

Για την τρίτη ερευνητική υπόθεση, όπως αναγράφεται και στην προηγούμενη πρόταση, τέθηκαν ως βάση τα ερευνητικά δεδομένα που δείχνουν το θετικό αντίκτυπο της άθλησης στη γενική υγεία, με ιδιαίτερη εστίαση στα χαρακτηριστικά της άθλησης, όπως η συχνότητα και η παρακίνηση για άθληση. Η παρακίνηση μπορεί να συνδέεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που μπορεί να γενικεύονται ή όχι και σε άλλους τομείς όπως ο εργασιακός. Έτσι διαμορφώνεται η **H3**: Η συνολική παρακίνηση του υφισταμένου για την άθληση σχετίζεται θετικά και επιδρά θετικά στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου.

Για την τελευταία ερευνητική υπόθεση, τέθηκαν ως βάση τα ερευνητικά δεδομένα που υπογραμμίζουν τα πολλαπλά οφέλη της φυσικής ελκυστικότητας σε πολλούς τομείς και στον εργασιακό ειδικότερα. Έτσι διαμορφώνεται η **H4**: Η ελκυστικότητα του προϊσταμένου σχετίζεται θετικά και επιδρά θετικά στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου.

**Διάγραμμα 1**



## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

#### Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία

##### *4.1. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων*

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους συμμετέχοντες της έρευνας οι οποίοι απασχολούνταν σε διάφορες επιχειρήσεις του Βόλου. Η συμπλήρωσή τους έγινε με τη βοήθεια των προϊσταμένων των επιχειρήσεων και η συμμετοχή ήταν προαιρετική. Σε όλους τους ερωτώμενους δίνονταν η απαιτούμενη άνεση χρόνου να απαντήσουν και η ανωνυμία συμμετοχής εξασφαλιζόταν με τη χρήση κωδικών, ώστε να αποφευχθεί κάθε αναγνωρίσιμο στοιχείο. Έγινε μια προσπάθεια να διατηρηθεί η εξίσωση δημογραφικών και άλλων παραγόντων, όπως το φύλο, η ηλικία και η θέση εργασίας (προϊστάμενοι – υφιστάμενοι).

##### *4.2. Δείγμα*

Το δείγμα της εμπειρικής αυτής εργασίας αποτελείται από 120 προϊσταμένους ιδιωτικών εταιριών και 120 υφιστάμενους των προαναφερθέντων προϊσταμένων. Σε κάθε προϊστάμενο αντιστοιχούσε ένας δικός του υφιστάμενος ( $N = 120$ ). Η επιλογή του δείγματος έγινε με τυχαίο τρόπο, αφού επιδιώχθηκε να συμπληρωθούν ερωτηματολόγια από άτομα διαφόρων επιχειρήσεων, ηλικιών και επιπέδου μόρφωσης. Δόθηκαν προς συμπλήρωση 150 ζεύγη ερωτηματολογίων και επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 120, αφού η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν εθελοντική.



Από τα μέλη του δείγματος των προϊσταμένων οι 84 ήταν άνδρες, ενώ οι 36 ήταν γυναίκες. Οι 56 εξ αυτών συμμετείχαν στην άθληση, ενώ οι 63 όχι. Ο μέσος όρος ηλικίας των προϊσταμένων ήταν περίπου 44 έτη ( $M = 44.13$ , *Τυπική απόκλιση* = 11.29). Ο μέσος όρος της συνολικής εργασίας τους ήταν περίπου 19 και μισό έτη ( $M = 19.52$ , *Τυπική απόκλιση* = 9.50), ενώ ο μέσος όρος της εργασίας τους στη συγκεκριμένη θέση προϊσταμένου ήταν περίπου 14 έτη ( $M = 14.32$ , *Τυπική απόκλιση* = 9.59).

Από τα μέλη του δείγματος των Υφισταμένων οι 72 ήταν άνδρες, ενώ οι 48 ήταν γυναίκες. Οι 59 εξ αυτών συμμετείχαν στην άθληση, ενώ οι 59 όχι. Ο μέσος όρος ηλικίας των Υφισταμένων ήταν περίπου 37 και μισό έτη ( $M = 37.59$ , *Τυπική απόκλιση* = 6.55). Ο μέσος όρος της συνολικής εργασίας τους ήταν περίπου 13 και μισό έτη ( $M = 13.67$ , *Τυπική απόκλιση* = 7.69), ενώ ο μέσος όρος της εργασίας τους με το συγκεκριμένο προϊστάμενο ήταν περίπου 9 έτη ( $M = 9.02$ , *Τυπική απόκλιση* = 6).

### **4.3. Εργαλεία**

Ως εργαλεία της έρευνας, θεωρήθηκε απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν το ερωτηματολόγιο προϊσταμένων και το ερωτηματολόγιο υφισταμένων.

#### **4.3.1. Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων**

Στο ερωτηματολόγιο των Προϊσταμένων υπάρχουν συνολικά 26 ερωτήσεις, καταναμημένες σε 6 ενότητες. Στην 6η ενότητα προσδιορίζονται τα δημογραφικά και βιογραφικά στοιχεία του δείγματος. Αναλυτικότερα οι 6 ενότητες είναι οι ακόλουθες:

### **1η Θεματική Ενότητα: «Αντιλαμβανόμενη Ελκυστικότητα Υφισταμένου»**

Η ενότητα αυτή αποτελείται από 6 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν τη Φυσική Ελκυστικότητα του υφισταμένου, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο προϊστάμενός του (Eagly και συν., 1991). Οι απαντήσεις καταγράφονταν πάνω σε μια πεντα-βάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Πάρα πολύ»).

### **2η Θεματική Ενότητα: «Συμμετοχή στην Άθληση του Υφισταμένου»**

Η ενότητα αυτή αποτελείται από 2 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν τη συμμετοχή ή όχι στην άθληση του υφισταμένου, καθώς και τη συχνότητα της συμμετοχής (Kambas και συν., 2010). Στην πρώτη ερώτηση οι απαντήσεις δίνονται πάνω σε μια διχοτόμο Ναι ή Όχι. Στη δεύτερη ερώτηση οι απαντήσεις καταγράφονταν πάνω σε μια πεντα-βάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Πάρα πολύ»).

### **3η Θεματική Ενότητα: «Συμμετοχή στην Άθληση του Προϊσταμένου»**

Η ενότητα αυτή αποτελείται επίσης από 3 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν τη συμμετοχή ή όχι στην άθληση του προϊσταμένου, τη συχνότητα της συμμετοχής καθώς και το είδος άθλησης που προτιμά (Kambas και συν., 2010). Στην πρώτη ερώτηση οι απαντήσεις δίνονται πάνω σε μια διχοτόμο Ναι ή Όχι. Στη δεύτερη ερώτηση οι απαντήσεις καταγράφονταν πάνω σε μια πεντα-βάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Πάρα πολύ»). Στην τρίτη ερώτηση η επιλογή γίνεται μεταξύ ατομικού αθλήματος, ομαδικού αθλήματος ή αμφότερων.

#### **4η Θεματική Ενότητα: «Κίνητρα Συμμετοχής στην Άθληση του Υφισταμένου»**

Η ενότητα αυτή αποτελείται από 8 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν τα κίνητρα συμμετοχής του προϊσταμένου στην άθληση (Kambas και συν., 2010). Οι απαντήσεις καταγράφονται πάνω σε μια πεντα-βάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Πάρα πολύ»).

#### **5η Θεματική ενότητα: «Δημογραφικά Στοιχεία»**

Στην συγκεκριμένη ενότητα του ερωτηματολογίου καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των προϊσταμένων, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη εργασίας καθώς και τα έτη στη σημερινή διευθυντική θέση.

#### **4.3.2. Ερωτηματολόγιο Υφισταμένων**

Στο ερωτηματολόγιο των Υφισταμένων υπάρχουν συνολικά 46 ερωτήσεις, κατανεμημένες σε 6 ενότητες. Στην 6η ενότητα προσδιορίζονται τα δημογραφικά και βιογραφικά στοιχεία του δείγματος. Αναλυτικότερα οι 6 ενότητες είναι οι ακόλουθες:

**1η Θεματική Ενότητα: «Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου».** Η ενότητα αυτή αποτελείται από 4 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο υφιστάμενός του. Οι πρώτες 3 ερωτήσεις βασίστηκαν στην έρευνα της Hyvari (2006), ενώ η 4<sup>η</sup> στην κλίμακα αποτελεσματικότητας του

ηγέτη της Kolesnikova (2012). Οι απαντήσεις καταγράφονταν πάνω σε μια πεντα-βάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Απόλυτα»).

### **2η Θεματική Ενότητα: «Αντιλαμβανόμενη Ελκυστικότητα Προϊσταμένου»**

Η ενότητα αυτή αποτελείται από 22 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν τη Φυσική Ελκυστικότητα του προϊσταμένου, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο υφιστάμενός του (Eagly, Ashmore, Makhijani και Longo, 1991). Οι απαντήσεις καταγράφονταν πάνω σε μια πεντα-βάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Πάρα πολύ»).

### **3η Θεματική Ενότητα: «Συμμετοχή στην Άθληση του Προϊσταμένου»**

Η ενότητα αυτή αποτελείται από 2 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν τη συμμετοχή ή όχι στην άθληση του προϊσταμένου, καθώς και τη συχνότητα της συμμετοχής (Eagly και συν., 1991). Στην πρώτη ερώτηση οι απαντήσεις δίνονται πάνω σε μια διχοτόμο Ναι ή Όχι. Στη δεύτερη ερώτηση οι απαντήσεις καταγράφονταν πάνω σε μια πεντα-βάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Πάρα πολύ»).

### **4η Θεματική Ενότητα: «Συμμετοχή στην Άθληση του Υφισταμένου»**

Η ενότητα αυτή αποτελείται επίσης από 3 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν τη συμμετοχή ή όχι στην άθληση του υφισταμένου, τη συχνότητα της συμμετοχής καθώς και το είδος άθλησης που προτιμά (Kambas και συν., 2010). Στην πρώτη ερώτηση οι απαντήσεις δίνονται πάνω σε μια

διχοτόμο Ναι ή Όχι. Στη δεύτερη ερώτηση οι απαντήσεις καταγράφονταν πάνω σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Πάρα πολύ»). Στην τρίτη ερώτηση η επιλογή γίνεται μεταξύ ατομικού αθλήματος, ομαδικού αθλήματος ή αμφότερων.

### **5η Θεματική Ενότητα: «Κίνητρα Συμμετοχής στην Άθληση του Υφισταμένου»**

Η ενότητα αυτή αποτελείται από 8 ερωτήσεις, που προσδιορίζουν τα κίνητρα συμμετοχής του υφισταμένου στην άθληση (Kambas και συν., 2010). Οι απαντήσεις καταγράφονταν πάνω σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με ακραίες τιμές το 1 («Καθόλου») και το 5 («Πάρα πολύ»).

### **6η Θεματική ενότητα: «Δημογραφικά Στοιχεία»**

Στην συγκεκριμένη ενότητα του ερωτηματολογίου καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των υφισταμένων, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη εργασίας καθώς και τα έτη με τον σημερινό προϊστάμενο.

#### **4.4. Έλεγχος οργάνου μέτρησης**

Προκειμένου να μειωθούν οι μεταβλητές και να εξετασθούν οι σχέσεις τους διενεργήθηκε μια Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis) μεταξύ των ερωτήσεων των ενοτήτων της Αντιλαμβανόμενης Αποτελεσματικότητας του Προϊσταμένου, της Αντιλαμβανόμενης Φυσικής Ελκυστικότητας και των Κινήτρων συμμετοχής στην Άθληση. Τα

αποτελέσματα απέδωσαν τους ακόλουθους 3 παράγοντες. Ο 1<sup>ος</sup> παράγοντας ονομάστηκε «Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου» και αποτελούνταν από 10 ερωτήσεις και δηλώσεις, που παρουσιάζονται μαζί με τις φορτίσεις τους στον Πίνακα 1 του Παραρτήματος. Ο 2<sup>ος</sup> παράγοντας ονομάστηκε «Ελκυστικότητα» και αποτελούνταν από 6 δηλώσεις, που παρουσιάζονται μαζί με τις φορτίσεις τους στον Πίνακα 2 του Παραρτήματος. Ο 3ος παράγοντας ονομάστηκε «Κίνητρα Άθλησης» και αποτελούνταν από 7 ερωτήσεις, που παρουσιάζονται μαζί με τις φορτίσεις τους στον Πίνακα 3 του Παραρτήματος.

Το K.M.O. and Bartlett's Test απέδωσε:

- Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy [ $MO_j = 0,855$ ]
- Bartlett's Test of Sphericity [ $X^2_{276} = 1625.975$ , Sig. = 0,00 (< 0,05)]
- Total Variance Explained [= 77,253% (> 60%)]

Τα αποτελέσματα του K.M.O. and Bartlett's Test, του Total Variance Explained, αλλά και της ανάλυσης αξιοπιστίας (reliability analysis) του κάθε παράγοντα ξεχωριστά, που ελέγχθηκε με το δείκτη Cronbach's Alpha, υποστηρίζουν τη δημιουργία 3 έγκυρων και αξιόπιστων παραγόντων. Οι τιμές των 3 παραγόντων προσδιορίστηκαν από τις μέσες τιμές των μεταβλητών που τους συνιστούσαν.

#### **4.5. Στατιστική ανάλυση των δεδομένων**

Για τα δημογραφικά στοιχεία, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, έκδοση 23. Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκαν απλά στατιστικά μέτρα και τεχνικές πολυμεταβλητής ανάλυσης, όπως το τεστ ανεξαρτησίας (intepended – samples T-

Test), η γραμμική παλινδρόμηση (Linear Regression Analysis) που περιλάμβανε τη στατιστική σημαντικότητα του F κριτηρίου, την τιμή του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  (coefficient of determination) και τη σημαντικότητα των συντελεστών παλινδρόμησης, σε συγκεκριμένο και καθορισμένο επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha$  (συνήθως  $\alpha = 5\%$ ). Ο συντελεστής  $R^2$  εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές και τιμές μεγαλύτερες του 0,5 θεωρούνται ικανοποιητικές. Για ασφαλέστερα συμπεράσματα η τιμή του πρέπει να ελέγχεται σε σχέση με το μέγεθος του δείγματος, το επίπεδο σημαντικότητας και το πλήθος των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  προκύπτει και ο διορθωμένος συντελεστής προσδιορισμού (Adjusted R-square). Τέλος, σημαντικός στατιστικός έλεγχος είναι και η επάρκεια του δείγματος. Το μέγεθος του δείγματος έχει άμεση επίδραση στην καταλληλότητα και στη στατιστική ισχύ της πολλαπλής παλινδρόμησης. Μικρά δείγματα με λιγότερες από 20 παρατηρήσεις είναι κατάλληλα μόνο για απλή παλινδρόμηση. Το μέγεθος του δείγματος, το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγεται και το πλήθος των ανεξάρτητων μεταβλητών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία στατιστικά σημαντικού δείκτη προσδιορισμού  $R^2$ , σε δεδομένο επίπεδο ισχύος. Το μέγεθος του δείγματος επιδρά και στη γενίκευση των αποτελεσμάτων με τη σχέση μεταξύ των παρατηρήσεων και του πλήθους των ανεξάρτητων μεταβλητών. Το ελάχιστο αποδεκτό όριο είναι 5 παρατηρήσεις για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ το επιθυμητό είναι συνήθως 15 με 20 παρατηρήσεις. Αν επιτευχθεί αυτή η αναλογία και με δεδομένη την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευθούν.

## Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα

### 5.1. Έλεγχος Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της κάθε δομής των θεματικών ενοτήτων των ερωτηματολογίων υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha (Spector, 1992). Σύμφωνα με τον δείκτη αυτό, τιμές μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές ενώ μικρότερες θέτουν υπό αμφισβήτηση την εσωτερική συνοχή του ερευνητικού εργαλείου (Nunnally, 1978). Έτσι, η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία ένα σύνολο μεταβλητών έχει στοχευόμενο σκοπό και είναι συνεπές ως προς το φαινόμενο που σχεδιάστηκε για να μετρήσει (Hair και συν., 1995).

Για τη διερεύνηση της δομικής εγκυρότητας της κάθε μιας από τις 3 θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου των υφισταμένων πραγματοποιήθηκε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (βλέπε πίνακες Παραρτήματος). Η ανάλυση αυτή εφαρμόζεται όταν η δομή του μοντέλου δεν είναι γνωστή ή προκαθορισμένη και χρησιμοποιούνται τα δεδομένα της ανάλυσης για να γνωστοποιήσουν στον ερευνητή το μοτίβο του μοντέλου (Timm, 2002).

Για την εξαγωγή των παραγόντων εφαρμόστηκε η μέθοδος της Ανάλυσης Κυρίων Συνιστωσών (Principal Component Analysis) με Ορθογώνια Περιστροφή των αξόνων με τη μέθοδο Varimax, η οποία κατά τους Sharma (1996) και Hair et al. (1995) αποτελεί μία από τις πλέον αποδεκτές μεθόδους ορθογώνιας περιστροφής.

Για τον έλεγχο της Συνολικής Δειγματικής Καταλληλότητας χρησιμοποιήθηκε το μέτρο K.M.O. (Kaiser- Mayer- Olkin), ενώ για περαιτέρω και πληρέστερη εξέταση της καταλληλότητας των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση έγινε ο έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity).



Ως τιμές των παραγόντων ορίσθηκαν οι μέσες τιμές των μεταβλητών που τους συνιστούσαν.

Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του πλήθους των παραγόντων είναι το κριτήριο του ποσοστού της διακύμανσης, το οποίο ερμηνεύουν οι παράγοντες. Δεν είναι ασυνήθιστο μία λύση που υπολογίζει το 60% της συνολικής διακύμανσης και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη λιγότερο, να θεωρείται ικανοποιητική (Hair et al., 1995).

Για τον έλεγχο της συνεισφοράς των μεταβλητών στο σχηματισμό των παραγόντων ελέγχθηκαν οι φορτίσεις (loadings) τους. Η σημαντικότητα των φορτίσεων σε σταθερό επίπεδο σημαντικότητας εξαρτάται από το μέγεθος του δείγματος. Για το λόγω αυτό θα πρέπει να ελέγχεται η τιμή της φόρτισης σε συνδυασμό με το μέγεθος του δείγματος και το επίπεδο σημαντικότητας. Ενδεικτικά, με επίπεδο σημαντικότητας 5%, σε ένα δείγμα 100 ατόμων, φόρτιση με απόλυτη τιμή 0,55 και άνω θεωρείται σημαντική. Αντίστοιχα, σε δείγμα μεγαλύτερο των 200 ατόμων, φόρτιση με απόλυτη τιμή 0,40 και άνω θεωρείται επίσης σημαντική (Hair et al., 1995). Κατά τον Sharma (1996) υψηλή φόρτιση μιας μεταβλητής σε έναν παράγοντα δείχνει ότι υπάρχουν πολλά κοινά μεταξύ του παράγοντα και της μεταβλητής. Επειδή όμως δεν είναι καθορισμένη η έννοια της υψηλής τιμής, προτείνει όπως οι φορτίσεις είναι μεγαλύτερες του 0,60, αν και πολλοί ερευνητές χρησιμοποίησαν ως οριακό σημείο την τιμή 0,40.

## **5.2. Έλεγχος κανονικής κατανομής**

Για τον έλεγχο κανονικής κατανομής της εξαρτημένης μεταβλητής της αντιλαμβανόμενης από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητας του προϊσταμένου, όπως και των ανεξάρτητων μεταβλητών της φυσικής άσκησης των προϊσταμένων και υφισταμένων και της συχνότητά της χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος Kolmogorov -Smirnov. Όλα τα αποτελέσματα έδειξαν

πως οι εξαρτημένες και οι ανεξάρτητες μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή και με τιμές  $D(119) < .254$  και επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που υπερβαίνει το  $.05$ ,  $p > .05$ .

### **5.3. Άθληση προϊσταμένων και αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα προϊσταμένου**

Για τη διερεύνηση του πρώτου υποερωτήματος της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν η συμμετοχή στην άσκηση του προϊσταμένου σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t (t-test). Το t-test ανεξάρτητου δείγματος έδειξε ότι οι υφιστάμενοι που δήλωσαν πως οι προϊστάμενοι αθλούνταν ( $M = 4.02$ ,  $SD = 1.04$ ) καθώς και το αντίθετο ( $M = 3.78$ ,  $SD = 0.76$ ) δεν παρουσίασαν καμία διαφορά ως προς την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου [ $t(114) = 1.32$ ,  $p < .086$ ].

Για τη διερεύνηση του δεύτερου υποερωτήματος της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν η συχνότητα συμμετοχής στην άσκηση του προϊσταμένου σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτισης του Pearson. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης παραθέτονται στον Πίνακα 4 (Βλ. παράρτημα), όπου φαίνεται ότι και οι 4 συσχετίσεις βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές. Πιο συγκεκριμένα, η άποψη των υφισταμένων για τη συχνότητα άθλησης των προϊσταμένων βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις εργασιακές ανάγκες τους [ $r(117) = .235$ ,  $p = .011$ ], με το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις απαιτήσεις της εργασίας [ $r(117) = .317$ ,  $p < .001$ ], με το πόσο αποτελεσματικός είναι ο προϊστάμενος στην καθοδήγηση των υφισταμένων

του [ $r(117) = .240, p = .009$ ] και τέλος με το πως κρίνουν τον προϊστάμενό τους αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του στην εργασία [ $r(117) = .317, p < .001$ ].

Για την περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Πιο συγκεκριμένα, για τον έλεγχο επίδρασης της συχνότητας συμμετοχής στην άσκηση του προϊσταμένου στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου (Πίνακας 5, βλ. παράρτημα). Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης έδειξαν πως η μεταβλητή της συχνότητας άσκησης εξήγησε το 31,2% της διακύμανσης ( $R^2 = .31, F(1, 114) = 12.256, p = .001$ ). Διαπιστώθηκε ότι η συχνότητα άσκησης προέβλεψε σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα ( $\beta = .204, p < .001$ ).

#### **5.4. Άθληση υφισταμένων και αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα προϊσταμένου**

Για τη διερεύνηση του πρώτου υποερωτήματος της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν η συμμετοχή στην άθληση του υφισταμένου σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου που αθλείται χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t (t-test). Το t-test ανεξάρτητου δείγματος έδειξε ότι οι υφιστάμενοι που δήλωσαν πως αθλούνταν ( $M = 3.90, SD = 1.10$ ) καθώς και το αντίθετο ( $M = 4.16, SD = 0.99$ ) δεν παρουσίασαν καμία διαφορά ως προς την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου [ $t(66) = -1.01, p = .318$ ].

Για τη διερεύνηση του δεύτερου υποερωτήματος της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν η συχνότητα άσκησης του υφισταμένου σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση

συσχέτισης του Pearson. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης παραθέτονται στον Πίνακα 6 (Βλ. παράρτημα), όπου φαίνεται ότι από τις 4 συσχετίσεις βρέθηκαν οι 2 στατιστικά σημαντικές. Πιο συγκεκριμένα, η συχνότητα άθλησης των υφισταμένων βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις εργασιακές ανάγκες τους [ $r(59) = .323, p = .013$ ] και με το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις απαιτήσεις της εργασίας [ $r(59) = .317, p = .014$ ]. Αντίθετα, η συχνότητα άθλησης δεν βρέθηκε να σχετίζεται με το πόσο αποτελεσματικός είναι ο προϊστάμενος στην καθοδήγηση των υφισταμένων του [ $r(59) = .185, p = .160$ ] και τέλος με το πως κρίνουν τον προϊστάμενό τους αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του στην εργασία [ $r(59) = .245, p = .061$ ].

Για την περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Πιο συγκεκριμένα, για τον έλεγχο επίδρασης της συχνότητας άσκησης του υφισταμένου στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου (Πίνακας 7, βλ. παράρτημα). Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης έδειξαν πως η μεταβλητή της συχνότητας άσκησης εξήγησε το 36,8% της διακύμανσης ( $R^2 = .36, F(1, 34) = 5.324, p = .027$ ). Διαπιστώθηκε ότι η συχνότητα άσκησης προέβλεψε σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα ( $\beta = .390, p = .027$ ).

### **5.5. Συνολική παρακίνηση και αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα προϊσταμένου**

Για τη διερεύνηση της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν το ύψος της συνολικής παρακίνησης για την άθληση του υφισταμένου (μέσος όρος βαθμολογιών όλων των ερωτήσεων παρακίνησης άσκησης για τον κάθε συμμετέχοντα) σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου που αθλείται, χρησιμοποιήθηκε η

ανάλυση συσχέτισης του Pearson. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης παραθέτονται στον Πίνακα 8 (Βλ. παράρτημα), όπου φαίνεται ότι η συνολική παρακίνηση άθλησης των υφισταμένων βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου [ $r(57) = .362, p = .006$ ].

Για την περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Πιο συγκεκριμένα, για τον έλεγχο επίδρασης της συνολικής παρακίνησης του υφισταμένου στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου (Πίνακας 9, βλ. παράρτημα). Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης έδειξαν πως η μεταβλητή της συνολικής παρακίνησης άθλησης του υφισταμένου εξήγησε το 36,8% της διακύμανσης ( $R^2 = .36, F(1, 55) = 8.289, p = .006$ ). Διαπιστώθηκε ότι η συνολική παρακίνησης άθλησης του υφισταμένου προέβλεψε σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα ( $\beta = .361, p = .006$ ).

### **5.6. Φυσική ελκυστικότητα προϊσταμένων και αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα**

Για τη διερεύνηση της τελευταίας ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν η φυσική ελκυστικότητα του προϊσταμένου σχετίζεται με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτισης του Pearson. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης παραθέτονται στον Πίνακα 10 (Βλ. παράρτημα), όπου φαίνεται πως η φυσική ελκυστικότητα σχετίζεται σημαντικά θετικά με το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις εργασιακές ανάγκες τους [ $r(117) = .810, p < .001$ ].

Για την περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Πιο συγκεκριμένα, για τον έλεγχο επίδρασης της ελκυστικότητας του προϊστάμενου στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου (Πίνακας 11, βλ. παράρτημα). Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης έδειξαν πως η μεταβλητή της ελκυστικότητας του προϊσταμένου εξήγησε το 36,8% της διακύμανσης ( $R^2 = .368$ ,  $F(1, 115) = 218.830$ ,  $p < .001$ ). Διαπιστώθηκε ότι η ελκυστικότητα του προϊσταμένου προέβλεψε σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα ( $\beta = .858$ ,  $p < .001$ ).

#### **5.7. Συσχετίσεις μεταξύ των βασικών εννοιών και των δημογραφικών στοιχείων των υφισταμένων**

Τέλος, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των βασικών εννοιών της παρούσας μελέτης (Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου, Ελκυστικότητα Προϊσταμένου, Κίνητρα Άθλησης Υφισταμένου) και των δημογραφικών στοιχείων των υφισταμένων (ηλικία, χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση, συνολικός χρόνος εργασίας, χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο προϊστάμενο). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης παραθέτονται στον Πίνακα 12 (Βλ. παράρτημα), όπου φαίνεται ότι καμία από τις μεταβλητές Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου, Ελκυστικότητα Προϊσταμένου, Κίνητρα Άθλησης Υφισταμένου δε σχετίζεται σημαντικά με κάποιο από τα δημογραφικά στοιχεία των υφισταμένων.

## Κεφάλαιο 6: Συζήτηση

### 6.1. Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Αρχικός σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης των διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν την άθληση των προϊσταμένων και της άποψης των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων τους. Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας προέκυψε από τη διαπίστωση ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολύ λίγες μελέτες τόσο διεθνώς όσο και στον ελλαδικό χώρο που να διερευνούν τη σχέση της φυσικής άσκησης με την αποτελεσματική ηγεσία. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων βασίζονταν στα ερωτηματολόγια της Eagly και των συνεργατών της (1991), του Hyvari (2006), του Kambas και των συνεργατών του (2010) και τέλος στην Kolesnikova (2012). Τα δύο ερωτηματολόγια που εντέλει σχεδιάστηκαν (Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων και Υφισταμένων), διανεμήθηκαν στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους καταμετρήθηκαν οι απόψεις τους για την αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα υφισταμένου από τον προϊστάμενο, την αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα προϊσταμένου από τον υφιστάμενο, τη συμμετοχή στην άθληση του υφισταμένου και προϊσταμένου, τα κίνητρα συμμετοχής στην άθληση και από τις δύο ομάδες και τέλος την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου όπως την αξιολόγησαν οι υφιστάμενοι.

Τα αποτελέσματα από την στατιστική ανάλυση επαληθεύουν την πλειοψηφία των ερευνητικών υποθέσεων ενώ απορρίπτουν κάποιες άλλες. Πιο αναλυτικά, για το πρώτο υποερώτημα της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν η συμμετοχή στην άσκηση του προϊσταμένου σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του

προϊσταμένου, οι στατιστικοί έλεγχοι έδειξαν πως είτε οι προϊστάμενοι αθλούνταν είτε όχι, δεν παρουσίασαν καμία διαφορά ως προς την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, οδηγώντας στη μη επαλήθευση της πρώτης υπόθεσης. Αντίθετα, το δεύτερο υποερώτημα της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης για το αν η συχνότητα συμμετοχής στην άσκηση του προϊσταμένου σχετίζεται θετικά και επιδρά θετικά στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου επιβεβαιώθηκε, καθώς όλες οι θετικές συσχετίσεις βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές και επιπλέον διαπιστώθηκε ότι η συχνότητα άσκησης προέβλεψε σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Το πρώτο υποερώτημα της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης, η οποία διερεύνησε τη θετική σχέση μεταξύ της συμμετοχής στην άθληση του υφισταμένου και της αντιλαμβανόμενης από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητας του προϊσταμένου που αθλείται, δεν επιβεβαιώθηκε καθώς οι μετρήσεις t-test ανεξάρτητου δείγματος δεν έδειξαν καμία στατιστικώς σημαντική διαφορά ως προς την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου. Το δεύτερο υποερώτημα της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν η συχνότητα άσκησης του υφισταμένου σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, επιβεβαιώθηκε κατά το ήμισυ καθώς βρέθηκε πως η συχνότητα άθλησης των υφισταμένων σχετίζεται θετικά με το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις εργασιακές ανάγκες τους και με το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις απαιτήσεις της εργασίας, αλλά δεν βρέθηκε να σχετίζεται με το πόσο αποτελεσματικός είναι ο προϊστάμενος στην καθοδήγηση των υφισταμένων του ή αναφορικά με την αποτελεσματικότητά του στην εργασία. Η μεταβλητή της συνολικής παρακίνησης για την άθληση του υφισταμένου η οποία αποτέλεσε την τρίτη ερευνητική υπόθεση, έδειξε πως σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου και προέβλεψε σημαντικά την αντιλαμβανόμενη



αποτελεσματικότητα. Τέλος, για τη διερεύνηση της τελευταίας ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με το αν η φυσική ελκυστικότητα του προϊσταμένου σχετίζεται με την αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν πως η φυσική ελκυστικότητα σχετίζεται σημαντικά θετικά με το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις εργασιακές ανάγκες τους και διαπιστώθηκε ότι η φυσική ελκυστικότητα του προϊσταμένου προέβλεψε σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητά του.

Παρά την υπάρχουσα βιβλιογραφία που αποδεικνύει πως ο αθλητισμός συμβάλλει στην αύξηση και βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων (Astin, 1993. Ewing, Gano - Overway, Branta και Seefeldt, 2002. Siegfried και Zimbalist, 2000. Snyder και Spreitzer, 1992. Lisiński, Szark-Eckardt, Żukowska και Zukow, 2014. Ryan, 1989), η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους δεν άλλαξε. Τα ερευνητικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας για την άθληση ή μη των προϊσταμένων έρχονται σε συμφωνία με τους Fine (1987), Danish, Petitpas και Hale (1990) και με τους Blinde και Greendorfer (1992), οι οποίοι επίσης απέτυχαν να βρουν θετική συσχέτιση ή και επίδραση. Πιθανά αίτια είναι πως οι δεξιότητες που αποκτώνται στα πλαίσια των αθλητικών δραστηριοτήτων να μην μπορούν να γενικευτούν σε άλλους τομείς της καθημερινής ζωής, συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος των προϊσταμένων. Επίσης, σύμφωνα και με τον DeMoulin (2002), η φυσική άσκηση και οι κοινωνικές δεξιότητες να επηρεάζονται από κάποιο κοινό τρίτο παράγοντα, όπως η προσωπικότητα και η στάση ζωής, και να μην αλληλεπιδρούν, ούτε να δημιουργούν σχέσεις αιτίου – αιτιατού. Τέλος, θα μπορούσε να ευθύνεται η μεθοδολογική προσέγγιση των προαναφερθέντων ορισμών. Στην παρούσα έρευνα οι διαφορές στην αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων προσπάθησαν να καταγραφούν μέσω της αξιολόγησης

από τους υφιστάμενους, ένας πειραματικός σχεδιασμός που δεν χρησιμοποιήθηκε στις προηγούμενες έρευνες.

Εντούτοις, η συχνότητα άσκησης των προϊσταμένων επέδρασε θετικά στην αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Η διαφορά με τη μεταβλητή της συμμετοχής ή μη στην άσκηση ενδεχομένως να εδράζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, οι οποίες θεωρούνται υψίστης σημασίας για την επίτευξη εργασιακών στόχων και κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στα πλαίσια της επιχείρησης, που προκαταλαμβάνουν είτε θετικά είτε αρνητικά τους εργαζόμενους απέναντι στους εργοδότες τους (Keyes, Hysom και Lupo, 2000). PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2001. Robinson, 1996. Robinson, Kraatz και Rousseau, 1994). Με άλλα λόγια, στην παρούσα έρευνα οι εργαζόμενοι μπορεί να μην είχαν αναπτύξει στενές σχέσεις με τους εργοδότες τους ή να αντιμετώπιζαν προβλήματα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, με αποτέλεσμα να μην τους θεωρούσαν πιο αποτελεσματικούς στα εργασιακά τους καθήκοντα αν είχαν απλά την αόριστη ιδέα πως αθλούνταν, αλλά πιο συγκεκριμένες πληροφορίες όπως η συχνότητα άθλησης. Μια άλλη εξίσου πιθανή ερμηνεία των αποτελεσμάτων υπογραμμίζει τη συχνότητα άθλησης στην ανάπτυξη και βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων (Bass και Stogdill, 1990). Εάν οι προϊστάμενοι του δείγματος δεν ασκούσαν με σταθερό πρόγραμμα άθλησης ή διέκοπταν και στη συνέχεια ανανέωναν τη συμμετοχή τους σε αθλητικές δραστηριότητες, πιθανώς τα οφέλη να μην ήταν τόσο ισχυρά για να προάγουν σχετιζόμενες με το εργασιακό τους πόστο ικανότητες.

Η άσκηση των υφισταμένων δεν επηρέασε την αντίληψή τους για την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων αλλά η συχνότητα άσκησης βρέθηκε να συσχετίζεται κατά το ήμισυ. Η άθληση ή μη του υφισταμένου σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα ενδεχομένως να αιτιολογείται από τον ίδιο λόγο με την άθληση των προϊσταμένων, δηλαδή τη συχνότητα

άσκησης, η οποία αν είναι χαμηλή και με διακοπές δεν επιφέρει θετικά αποτελέσματα στις δεξιότητες του εργασιακού χώρου (Bass και Stogdill, 1990). Από την άλλη, η συχνότητα άθλησης των υφισταμένων αλλάζει θετικά τις αντιλήψεις τους για την ικανοποίηση των εργασιακών τους αναγκών και την αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων από τους προϊσταμένους, καθώς σύμφωνα με τους Eriksen, Ihlebaek, Mikkelsen, Grønningsæter, Sandal και Ursin (2002), η φυσική άσκηση των εργαζομένων παρουσίασε ισχυρές και στοχευόμενες θετικές επιδράσεις, αναδεικνύοντας βελτιωμένη γενική υγεία, καλύτερη φυσική κατάσταση και μειωμένο μυϊκό πόνο και βελτιωμένη διαχείριση άγχους και εκτέλεσης εργασιακών καθηκόντων. Επιπροσθέτως, οι Cox, Shephard και Corey (1981), οι οποίοι μελέτησαν θετικά αποτελέσματα συμμετοχής σε προγράμματα γυμναστικής από συνολικά 1125 άνδρες και γυναίκες εθελοντές, βρήκαν πως οι συμμετέχοντες παρουσίασαν μεγαλύτερη εργασιακή ευελιξία, λιγότερες απουσίες από τα εργασιακά τους καθήκοντα και αύξηση της παραγωγικότητάς τους, ενώ η γενική στάση τους απέναντι στην απασχόλησή τους βελτιώθηκε όπως και οι αντιλήψεις τους για τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους σε τομείς συνδεδεμένους με το εργασιακό περιβάλλον και όχι μόνο.

Βάσει των παραπάνω, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας σχετικά με τα χαρακτηριστικά της άθλησης των υφισταμένων επιβεβαιώνονται ακόμη και με τα ευρήματα της απουσίας συσχέτισης αναφορικά με την καθοδήγηση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους ή την αποτελεσματικότητά τους. Ο θετικός αντίκτυπος της φυσικής άθλησης των υφισταμένων επηρεάζει θετικά όπως προαναφέρθηκε τη στάση και την αντίληψή τους για τα εργασιακά τους καθήκοντα και τους συναδέλφους τους, αλλά περιορίζονται στο προσωπικό τους πεδίο δράσης (εργασιακή ικανοποίηση και κάλυψη εργασιακών αναγκών) (Cox, Shephard και Corey, 1981).

Για τις αρμοδιότητες ή τα χαρακτηριστικά συναδέλφων που αποκλίνουν από την προσωπική

ευθύνη, όπως η αποτελεσματική καθοδήγηση ή η συνολική αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων, δεν επηρεάζονται στις απόψεις τους και χρησιμοποιούν διαδικασίες σύγκρισης και αξιολογικά συστήματα, τα οποία δεν συνδέονται με τη βελτίωση που επιφέρει η φυσική άθληση.

Παρόλα αυτά, η συνολική παρακίνηση του υφισταμένου για συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου και προέβλεψε σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Τα ευρήματα αυτά αιτιολογούνται από την θεωρία αυτοκαθορισμού (Deci και Ryan, 1985). Η αξιολόγηση των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων εξαρτάται από τη συνολική τους παρακίνηση για άθληση είτε αυτή εφαρμοστεί είτε όχι και εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα του εργαζομένου, την αυτονομία του και τις σχέσεις με το εργασιακό του περιβάλλον. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος που έχει αυξημένη παρακίνηση για άθληση, ενδεχομένως διαθέτει τα απαραίτητα εργασιακά εφόδια, κινείται σύμφωνα με τις εργασιακές κατευθύνσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού και έχει αναπτύξει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του (Vallerand, 2007). Έτσι, οι αξιολογήσεις του προκαταλαμβάνονται θετικά και τείνει να αντιλαμβάνεται ως περισσότερο επαρκή τον προϊστάμενό του και να αισθάνεται πιο ικανοποιημένος στο εργασιακό του περιβάλλον.

Τέλος, σημαντικό ερευνητικό εύρημα ήταν η επίδραση της φυσικής ελκυστικότητας του προϊσταμένου στην αντιλαμβανόμενη από τον υφιστάμενο αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου. Η επίδραση της ελκυστικότητας σε πλήθος εργασιακών χαρακτηριστικών έχει παρατηρηθεί σε πολλές έρευνες της βιβλιογραφίας (Banducci, Karp, Thrasher και Rallings, 2008. Carraro, Ghitti, και Pastore, 2009. Little, Burriss, Jones, και Roberts, 2007. Marlowe, Schneider, και Nelson, 1996. Rule και συν. 2010) και επιβεβαιώνεται και στην παρούσα έρευνα.

Η ελκυστικότητα βρέθηκε να συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα με 0.81 δείκτη Pearson, μέτρηση ιδιαίτερος στατιστικά σημαντική και αποτέλεσε το 36.8% των συνολικών παραγόντων που επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή της αποτελεσματικότητας. Αιτιολογώντας τα αντικρουόμενα αποτελέσματα της βιβλιογραφίας (Estrada –Claudio, 1992). Sopasakis και Snodgrass, 1990. Sopasakis, Maria, και Sara, 1990), μια πιθανή εξήγηση πιθανώς να εδράζεται στα χαρακτηριστικά του δείγματος. Οι λαοί της Μεσογείου έχει βρεθεί να αξιολογούν την εξωτερική εμφάνιση περισσότερο και να προκαταβάλλονται περισσότερο θετικά απέναντι σε έναν ελκυστικό προϊστάμενο παρά σε έναν λιγότερο ελκυστικό (Berry, 2016). Τέλος, οι Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Salin και Morante (2008) μελετώντας το φαινόμενο της εξωτερικής εμφάνισης και της ελκυστικότητας στον εργασιακό χώρο στην Ισπανία και η Καλογιαννάκη (2015) στη χώρα μας βρήκαν πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι όχι μόνο την αντιλαμβάνονται ως εξαιρετικά σημαντική, αλλά σημειώνονται και εξάρσεις εκφοβιστικής συμπεριφοράς και σεξουαλικής παρενόχλησης που αποτελεί συχνό φαινόμενο στις χώρες της Νότιας Ευρώπης και σχετίζονται με το φύλο, την εργασιακή εμπειρία, τον τύπο εργασιακής σχέσης και το μορφωτικό επίπεδο.

## **6.2 Περιορισμοί της έρευνας**

Η ηγεσία αποτελεί μια ευρεία έννοια, με ποικίλους ορισμούς, πολλά χαρακτηριστικά, ιδιότητες και περιορισμούς (Bass και Stogdill, 1990). Επιπλέον δεν υπάρχει μια κοινή συμφωνία για το ποια συμπεριφορά ηγεσίας θεωρείται αποτελεσματική (Howell και Costley, 2001). Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά μοντέλα ηγεσίας με διαφορετική εννοιολογική προσέγγιση και χαρακτηριστικά, ενώ αντίστοιχα οι απόψεις για το είδος του ηγέτη που χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματικός είναι επίσης ποικίλες. Στην παρούσα έρευνα αναγκαστικά

και περιοριστικά, χρησιμοποιήθηκε μόνο ένα μοντέλο ηγεσίας και προσέγγισης αποτελεσματικότητας του ηγέτη, το οποίο αποκλείει άλλα μοντέλα και πιθανές πτυχές του ίδιου φαινομένου, καθώς και τις μεταξύ τους συσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις που θα μπορούσαν να προσφέρουν σημαντικά στοιχεία για το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Επιπροσθέτως, η σύνδεση μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες αποτελεί ένα αρκετά σύγχρονο πεδίο έρευνας που παρά τις μετρήσεις που έχουν γίνει στο εξωτερικό, στη χώρα μας η έρευνα σημειώνει σχεδόν μηδενική πρόοδο. Οι πτυχές της φυσικής δραστηριότητας και τα αποτελέσματα που βρέθηκαν μπορούν να μη συνδέονται άμεσα και απευθείας με την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, αλλά να υπάρχουν διάφοροι μεσολαβητικοί παράγοντες (mediators – moderators) που απέτυχαν να προσδιοριστούν στην παρούσα έρευνα. Η φυσική άθληση περιλαμβάνει πολλά προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι δύσκολο να συγκεκριμενοποιηθούν και να διατυπωθούν μέσα από ένα ερωτηματολόγιο, χωρίς να χαθούν κάποια από αυτά.

Ένας επιπλέον περιορισμός της έρευνας αφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Συγκεκριμένα, ο τρόπος προσέγγισης που επιλέχθηκε για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας ήταν ένα σύντομο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, με ερωτήσεις βασισμένες σε τέσσερα ερωτηματολόγια (Eagly και συν., 1991. Hyvari, 2006. Kambas και συν., 2010. Kolesnikova, 2012). Ως συνέπεια αυτού, τα δεδομένα που προέκυψαν αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για το επίπεδο της αποτελεσματικότητας του προϊσταμένου τους, χωρίς να υπάρχουν πιο αντικειμενικές μετρήσεις για την ποιότητα της εργασίας τους και της διαχείρισης προσωπικού. Επίσης, επειδή οι απαντήσεις είναι προσωπικές εκτιμήσεις των ερωτηθέντων, πιθανόν από την πλευρά και των δύο ομάδων να είναι υπερεκτιμημένες, από τους προϊσταμένους για βελτίωση της αυτο-εικόνας τους και από τους υφισταμένους λόγω φόβου πιθανής

κοινοποίησης των απαντήσεών τους στους προϊσταμένους τους. Εκτός από τους παραπάνω περιορισμούς, πρέπει να αναφερθεί και το σχετικά μικρό δείγμα της έρευνας το οποίο ανέρχεται στους 120 συμμετέχοντες, χωρίς να προέρχονται από διαφορετικές περιοχές της χώρας, συγκεντρωμένοι στα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα) και μόνο από την Ελλάδα, χωρίς να υπάρχει σύγκριση με αντίστοιχους εργαζομένους του εξωτερικού.

Τέλος, παρά τη συνοπτική παρουσίαση των ερωτήσεων, την ελευθερία χρόνου συμπλήρωσης και την έλλειψη της ίσως αγχωτικής παρουσίας του ερευνητή, υπήρξε δυσκολία στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων με το συνήθη ισχυρισμό της έλλειψης χρόνου ή διαθεσιμότητας κυρίως από τους προϊσταμένους. Καθώς η παρούσα έρευνα αποσκοπούσε στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από προϊσταμένους και υφισταμένους ανά ζεύγη, οι προϊσταμένοι με τις πολλές αρμοδιότητες, ευθύνες και τον περιορισμένο χρόνο τους εξαιρούσαν και τους υφισταμένους τους από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, προκαλώντας μια ενδεχόμενη ανισορροπία στην αντικειμενικότητα του δείγματος.

### ***6.3 Τελικό συμπέρασμα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα***

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα από την παρούσα μελέτη επιβεβαιώνουν εν μέρει την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες με την ηγεσία και ενισχύουν την αποτελεσματική άσκησή της. Συγκεκριμένα διαπιστώνεται πως η συχνότητα άθλησης και η φυσική ελκυστικότητα σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματική ηγεσία, η οποία ορίστηκε ως η συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων και την καθοδήγησή τους, καθώς και η διαχείριση των απαιτήσεων της εργασίας. Πέρα από τα παραπάνω δεν διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην αποτελεσματική ηγεσία και τη συμμετοχή ή όχι στην άθληση.

Τα δεδομένα της παρούσας εμπειρικής έρευνας αφήνουν περιθώρια για να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες. Συγκεκριμένα, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα που να μετρά και άλλες διαστάσεις της άθλησης και των πιθανών επιπτώσεών της, όπως γνωστικές ικανότητες (προσοχή, εργαζόμενη μνήμη, γλωσσικές ικανότητες) και σχετικές με την εργασία δεξιότητες. Επίσης, θα μπορούσε να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα αθλητικών δραστηριοτήτων που να περιλαμβάνει και τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους με διαφορετικές συχνότητες συμμετοχής. Οι μετρήσεις πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας του παρεμβατικού αυτού προγράμματος θα αξιολογηθούν για μεγαλύτερη και διεξοδικότερη προσέγγιση του φαινομένου της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Εκτός από τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, αυτοαναφοράς για τους προϊσταμένους και εκτίμησης για τους υφισταμένους, συμπληρωματικά θα μπορούσε να εφαρμοστεί και η τεχνική της ημι-δομημένης συνέντευξης για τους υφισταμένους με ερωτήσεις βασισμένες στα ερωτηματολόγια ή με χρήση του Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003) καταγράφοντας έτσι με περισσότερη σαφήνεια τις προσωπικές εκτιμήσεις των ερωτηθέντων. Επιπλέον, τα υπάρχοντα ερωτηματολόγια θα μπορούσαν να διανθιστούν με ερωτήσεις, καλύπτοντας περισσότερους τομείς διερεύνησης και να αναφέρονται και σε συναδέλφους που κατέχουν το ίδιο εργασιακό πόστο και όχι μόνο για τους ιεραρχικά ανώτερους ή κατώτερους. Έτσι θα μπορούσε να γίνει σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ηγετών, των υφισταμένων και των συναδέλφων τους, για καλύτερη εκτίμηση της επίδρασης της άθλησης και πως επηρεάζει διάφορες πτυχές της ηγεσίας.

Τέλος, η έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο δείγμα και σε πανελλαδικό ή ακόμη και σε ευρωπαϊκό επίπεδο προκειμένου να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τη συμβολή της άθλησης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Έτσι τα αποτελέσματα θα



μπορούσαν να αφορούν όχι μόνο επαρχιακές πόλεις, όπως ο Βόλος, αλλά και τα μεγάλα αστικά κέντρα της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης και ενδεχομένως περιοχές του εξωτερικού ή με δείγμα προερχόμενο από διαφορετική χώρα, όπου τα αποτελέσματα της συμμετοχής στην άθληση και της αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να διαφοροποιούνται.

## Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Alexandris, K., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2002). Perceived constraints on recreational sport participation: Investigating their relationship with intrinsic motivation, extrinsic motivation and amotivation. *Journal of Leisure Research*, 34(3), 233.

Aries, E., McCarthy, D., Salovey, P., & Banaji, M. R. (2004). A comparison of athletes and non-athletes at highly selective colleges: Academic performance and personal development. *Research in higher education*, 45(6), 577-602.

Astin, A. W. (1993). *What matters in college?: Four critical years revisited* (Vol. 1). San Francisco: Jossey-Bass.

Atkinson, J. W. (1964). An introduction to motivation.

Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. Sage.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Batten, J. D. (2001). *Tough-minded leadership*. Wipf and Stock Publishers.

Berry, B. (2016). *The power of looks: social stratification of physical appearance*. Routledge.

- Bezuidenhout, A. (2002). Truth–conditional pragmatics. *Noûs*, 36(s16), 105-134.
- Biddle, S. (1995). Exercise and psychosocial health. *Research quarterly for exercise and sport*, 66(4), 292-297.
- Blair, S. N., Kohl, H. W., Paffenbarger, R. S., Clark, D. G., Cooper, K. H., & Gibbons, L. W. (1989). Physical fitness and all-cause mortality: a prospective study of healthy men and women. *Jama*, 262(17), 2395-2401.
- Blake, R. R & Mouton, J. S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. Dow Jones: Irwin.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Blinde, E. M., & Greendorfer, S. L. (1992). Conflict and the college sport experience of women athletes. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 1(1), 97-113.
- Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975). *Introduction to educational leadership*. HarperCollins Publishers.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human performance*, 6(1), 1-21.
- Brandon, J. E., & Loftin, J. M. (1991). Relationship of fitness to depression, state and trait anxiety, internal health locus of control, and self-control. *Perceptual and Motor Skills*, 73(2), 563-568.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY.

Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.

Cattell, R. B. (1951). New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality. *Human Relations*, 4(2), 161-184.

Caws, M. A. (1988). Linkings and Reflections: André Breton and His Communicating Vessels. *Dada/Surrealism*, 17(1), 91-100.

Chan, K. K., & Misra, S. (1990). Characteristics of the opinion leader: A new dimension. *Journal of advertising*, 19(3), 53-60.

Chesney, M. A., Neilands, T. B., Chambers, D. B., Taylor, J. M., & Folkman, S. (2006). A validity and reliability study of the coping self-efficacy scale. *British journal of health psychology*, 11(3), 421-437.

Cotton, R. T., & Goldstein, R. L. (Eds.). (1993). *Aerobics Instructor Manual: The Resource for Group Fitness Instructors*. American Council on Exercise.

Cox, M., Shephard, R. J., & Corey, P. (1981). Influence of an employee fitness programme upon fitness, productivity and absenteeism. *Ergonomics*, 24(10), 795-806.

Danish, S. J., Petitpas, A. J., & Hale, B. D. (1990). Sport as a context for developing competence. *Developing social competency in adolescence*, 3, 169-194.

Deci, E. L. (1976). Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 130-145.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105. (Ed); Ryan, Richard M. (Ed). (2002). Handbook of self-determination research, (pp. 101-121). Rochester, NY, US: University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

DeMoulin, D. F. (2002). Examining the impact of extra-curricular activities on the personal development of 149 high school seniors. *Journal of Instructional Psychology*, 29(4), 297-305.

DiLorenzo, T. M., Bargman, E. P., Stucky-Ropp, R., Brassington, G. S., Frensch, P. A., & LaFontaine, T. (1999). Long-term effects of aerobic exercise on psychological outcomes. *Preventive medicine*, 28(1), 75-85.

Duderstadt, J. J., Atkins, D. E., & Van Houweling, D. (2003). The development of institutional strategies. *Educause Review*, 38, 48-59.

Dunbar, A. (1992). *Allied Dunbar National Fitness Survey: Main Findings: a Report on Activity Patterns and Fitness Levels*. Sports Council and Health Education Authority.

Dupuis, M., Bloom, G. A., & Loughead, T. M. (2006). Team captains' perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29(1), 60.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.

Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, 110(1), 109.

Ekpenyong, D. B. (1985). The Role of Leadership in Institutional and Organizational Development. *Issues in public sector management in Nigeria*, 137.

Ensel, W. M., & Lin, N. (2004). Physical fitness and the stress process. *Journal of Community Psychology*, 32(1), 81-101.

Eriksen, H. R., Ihlebaek, C., Mikkelsen, A., Grønningsæter, H., Sandal, G. M., & Ursin, H. (2002). Improving subjective health at the worksite: a randomized controlled trial of stress management training, physical exercise and an integrated health programme. *Occupational Medicine*, 52(7), 383-391.

Estrada-Claudio, S. (1992). Unequal exchanges-international tourism and overseas employment. *Community Development Journal*, 27(4), 402-410.

Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. McGraw-Hill College.

Fielder F.E. (1967). A theory of Leadership Effectiveness. New York : Mc Graw – Hill.

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.

Fillingim, R. B., & Blumenthal, J. A. (1993). The use of aerobic exercise as a method of stress management. *Principles and practice of stress management*, 443-462.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. South-Western Pub.

Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). Consideration and Initiating Structure and Their Relationships With Leader Effectiveness: A Meta-Analysis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1988, No. 1, pp. 201-205). Academy of Management.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of applied psychology*, 37(1), 1.

Franken, J., & O'Neil, H. F. (1994). Stress induced anxiety of individuals and teams in a simulator environment. *Motivation: Theory and research*, 201-218.

Frederick, C. M., & Ryan, R. M. (1993). Differences in motivation for sport and exercise and their relations with participation and mental health. *Journal of sport behavior*, 16(3), 124.

Gilbert, R. D. (1962). Value programs for industry. In *Technical Papers, Institute Conference and Convention* (Vol. 13, p. 71). The Institute.

Goudas, M., Biddle, S., Fox, K., & Underwood, M. (1995). It ain't what you do, it's the way that you do it! Teaching style affects children's motivation in track and field lessons. *The Sport Psychologist*, 9(3), 254-264.

Gould, D., & Voelker, D. K. (2012). Enhancing youth leadership through sport and physical education. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 83(8), 38-41.

Grint, K. (2011). A history of leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 3-14.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Hafen, B. Q., & Hoeger, W. W. (1997). *Wellness: Guidelines for a healthy lifestyle*. Brooks Cole.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior: Its description and measurement*, 6, 38.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.

Hirvensalo, M., Rantanen, T., & Heikkinen, E. (2000). Mobility difficulties and physical activity as predictors of mortality and loss of independence in the community-living older population. *Journal of the American Geriatrics Society*, 48(5), 493-498.

Hollander, E.P. (1985). Power and leadership. In G. Lindzey & Aronson, (Eds) *The handbook of social psychology*. New York: Random House, p.p 485-537.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1998). Contingency theories of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 141-157.

Huitt, W. (2001). Motivation to learn: An overview. *Educational psychology interactive*, 12.

Hull, C. (1943). *Principles of behavior*. Oxford, England: Appleton-Century



Huntrods, C. S. (2014). Impact of intercollegiate athletic participation on leadership development. University of Iowa: USA

Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership* (p. 37). Prentice Hall.

Hyvari, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project management journal*, 37(4), 31.

Ingledeu, D. K., Markland, D., & Medley, A. R. (1998). Exercise motives and stages of change. *Journal of health psychology*, 3(4), 477-489.

Iso-Ahola, S. E. (1999). Motivational foundations of leisure. *Leisure studies: Prospects for the twenty-first century*, 35-51.

Iso-Ahola, S. E. (1989). Motivation for leisure. *Understanding leisure and recreation: Mapping the past, charting the future*, 247-279.

Iwasaki, Y., & Mannell, R. C. (1999). The effects of leisure beliefs and coping strategies on stress-health relationships: A field study. *Leisure/Loisir*, 24(1-2), 3-57.

Kambas, A., Fatouros, Y., Christoforidis, C., Venetsanou, F., Papageorgiou, P., Giannakidou, D., & Aggeloussis, N. (2010). The effects of Psychomotor Intervention, on Visual-Motor Control as a Graphomotor aspect in preschool age. *European Psychomotricity Journal*, 3(1), 54-61.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.

Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143.

Kinman, G., & Jones, F. (2005). Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed?. *Work & Stress*, 19(2), 101-120.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.

Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and emotion*, 5(4), 345-379.

Knight, C. (2001). The skills of teaching social work practice in the generalist/ foundation curriculum: BSW and MSW student views. *Journal of Social Work Education*, 37(3), 507-521.

Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation.

Kolesnikova, Y. (2012). *Effective hotel leadership: the MLQ and its effects on LMX, extra effort, effectiveness, satisfaction, commitment, motivation and turnover intentions* (Master's thesis, University of Stavanger, Norway).

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 255-271.

Lawler III, E. E. (1973). Motivation in work organizations. ERIC.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons.

Leka, S., Cox, T., & Zwetsloot, G. (2008). The European framework for psychosocial risk management. *PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham*.

Levinson, H. (1996). Executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 115.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper.

Lisiński, P., Szark-Eckardt, M., Żukowska, H., & Zukow, W. (2014). Reasons for the taking of physical activity, including gender, pupils high school named Władysław Orkan in Biezuń.

Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, application, skill development* (4th ed.). Egan, MN: Thompson South-Western.

Maehr, M. L., & Braskamp, L. A. (1986). *The motivation factor: A theory of personal investment*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Malinow, M. R., & Perley, A. (1969). The effect of physical exercise on cholesterol degradation in man. *Journal of atherosclerosis research*, 10(1), 107-111.

Maltby, J., & Day, L. (2001). The relationship between exercise motives and psychological well-being. *The Journal of Psychology*, 135(6), 651-660.

- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.
- Maslow, A. H. (2013). *Toward a psychology of being*. Simon and Schuster.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Cox, R. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2, pp. 1887-1904). J. Fadiman, & C. McReynolds (Eds.). New York: Harper & Row.
- Mathes, S. A., McGivern, A. T., & Schneider, C. M. (1992). The influence of participation and gender on employees' motives for involvement in a corporate exercise program. *Journal of Sport Management*, 6(1), 1-14.
- Mayo, A. J., & Nohria, N. (2005). Zeitgeist leadership. *Harvard business review*, 83(10), 45.
- McGregor, D. (1944). Conditions of effective leadership in the industrial organization. *Journal of Consulting Psychology*, 8(2), 55.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). Management, Barron's educational series. *New York*.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6(124), 50-74.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Salin, D., & Morante, M. E. (2008). Workplace bullying in southern Europe: Prevalence, forms and risk groups in a Spanish sample. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 95-109.
- Neck, C. P., & Cooper, K. H. (2000). The fit executive: Exercise and diet guidelines for enhancing performance. *The Academy of Management Executive*, 14(2), 72-83.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson.

Neck, C. P., Mitchell, T. L., Manz, C. C., & Thompson, E. C. (2004). *Fit to lead: The proven 8-week solution for shaping up your body, your mind, and your career*. Macmillan.

Neher, An. (1991). Maslow's Theory of Motivation: A Critique *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 31, 3: pp. 89-112.

Northouse, P.G. (2012). *Introduction to Leadership, Concepts and practices*. USA: Sage Publications.

Ntoumanis, N. (2001). A self-determination approach to the understanding of motivation in physical education. *British journal of educational psychology*, 71(2), 225-242.

Oman, R., & McAuley, E. (1993). Intrinsic motivation and exercise behavior. *Journal of Health Education*, 24(4), 232-238.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

Pascarella, E. T., & Smart, J. C. (1991). Impact of intercollegiate athletic participation for African American and Caucasian men: Some further evidence. *Journal of College Student Development*.

Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.

Pelletier, L. G., Brière, N. M., Blais, M. R., & Vallerand, R. J. (1988). Persisting vs dropping out: A test of Deci and Ryan's theory. *Canadian Psychology*, 29(2a), 600.

Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Briere, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and emotion*, 25(4), 279-306.

Pelletier, L. G., Tuson, K. M., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Briere, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of sport and Exercise Psychology*, 17(1), 35-53.

Posner, R. A. (1998). Rational choice, behavioral economics, and the law. *Stanford Law Review*, 1551-1575.

Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1988). Relating leadership and credibility. *Psychological reports*, 63(2), 527-530.

Potter, J. (1996). *Representing reality: Discourse, rhetoric and social construction*. Sage.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, L. (2001). Feeling overworked: When work becomes too much.

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.

Rahim, M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventories: Professional manual*. Consulting Psychologists Press.

Rapaport, D. (1960). On the psychoanalytic theory of motivation. In *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 8, pp. 173-247). Lincoln: University of Nebraska Press.

Reeve, J. (2002). Self-determination theory applied to educational settings. (Ed); Ryan, Richard M. (Ed). (2002). *Handbook of self-determination research*, (pp. 183-203). Rochester, NY, US: University of Rochester Press.

Richards, S., & Aries, E. (1999). The Division III student athlete: academic performance, campus involvement, and growth. *Journal of College Student Development*, 40, 211-218.

Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. *Transforming leadership*, 199, 214.

Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press

Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive behaviors*, 27(6), 989-993.

Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.

Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader self-definition and leader self-serving behavior. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 509-529.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., Frederick, C. M., Lipes, D., Rubio, N., & Sheldon, K. M. (1997). Intrinsic motivation and exercise adherence. *International Journal of Sport Psychology*, 28, 335–354

Ryan, A. M., Hicks, L., & Midgley, C. (1997). Social goals, academic goals, and avoiding seeking help in the classroom. *The Journal of Early Adolescence*, 17(2), 152-171.

Salmon, P. (2001). Effects of physical exercise on anxiety, depression, and sensitivity to stress: a unifying theory. *Clinical psychology review*, 21(1), 33-61.

Sarrazin, P., Vallerand, R., Guillet, E., Pelletier, L., & Cury, F. (2002). Motivation and dropout in female handballers: A 21-month prospective study. *European Journal of Social Psychology*, 32(3), 395-418.

Schuler, G., Hambrecht, R., Schlierf, G., Niebauer, J., Hauer, K., Neumann, J., & Grunze, M. (1992). Regular physical exercise and low-fat diet. Effects on progression of coronary artery disease. *Circulation*, 86(1), 1-11.

Seaman, D. F. (1981). *Working effectively with task-oriented groups*. McGraw-Hill Companies.

Serpa, S., Pataco, V., & Santos, F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, 22(1), 78-89.



Siegfried, J., & Zimbalist, A. (2000). The economics of sports facilities and their communities. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95-114.

Shaw, M. E. (1955). A comparison of two types of leadership in various communication nets. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50(1), 127.

Silva III, J. M. (1984). The status of sport psychology: A national survey of coaches. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 55(7), 46-49.

Skinner, B. F. (1963). Operant behavior. *American Psychologist*, 18(8), 503.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of organizational behavior*, 511-526.

Stathi, A., Fox, K. R., & McKenna, J. (2002). Physical activity and dimensions of subjective well-being in older adults. *Journal of aging and physical activity*, 10(1), 76-92.

Stead, M., Wimbush, E., Eadie, D., & Teer, P. (1997). A qualitative study of older people's perceptions of ageing and exercise: the implications for health promotion. *Health Education Journal*, 56(1), 3-16.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, p.p. 35 -71.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). *How to choose a leadership pattern* (pp. 95-101). USA: Institute of industrial relations.

Thill, E., & Vallerand, R. J. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. [Laval, Québec]: Éditions Études vivantes.

Total Quality Leadership Steering Committee. (1992). *A report of the total quality leadership steering committee and working councils*. Procter & Gamble.

Turner, G., & Shepherd, J. (1999). A method in search of a theory: peer education and health promotion. *Health education research*, 14(2), 235-247.

Vallerand, R. J. (2007). Intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity. *Handbook of sport psychology*, 3, 59-83.

Vallerand, R. J., & Fortier, M. S. (1998). Measures of intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: A review and critique. *Advances in sport and exercise psychology measurement*, 81-101.

Wankel, L. M. (1988). Exercise adherence and leisure activity: Patterns of involvement and interventions to facilitate regular activity. *Exercise adherence: Its impact on public health*, 369-396.

Wankel, L. M. (1985). Personal and situational factors affecting exercise involvement: The importance of enjoyment. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56(3), 275-282.

Weisbord, M. R. (1987). *Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community*. Jossey-Bass.

Weiner, B. J., Alexander, J. A., & Shortell, S. M. (1996). Leadership for quality improvement in health care: empirical evidence on hospital boards, managers, and physicians. *Medical Care Research and Review*, 53(4), 397-416.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Academia.edu

Yukl, G.(1994). *Instructor's Manual with Test Questions: Leadership in Organizations*. Prentice-Hall.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

## Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αποστολοπούλου, Ε., Παπαδοπούλου, Ε., Νάτσης, Π. & Θεοδωράκης, Γ. (2005) Αντιλήψεις και συναισθήματα μετά από ένα πρόγραμμα άσκησης. Ανακοίνωση στο 13ο Διεθνές Συνέδριο Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Κομοτηνή. *Άθληση και Κοινωνία*, έκτακτο τεύχος Νο 39.

Αρσένης, Κ., Παπαδόπουλος, Δ., Δημητριάδης, Ε. (2001). Συσχέτιση του κοινωνικού προφίλ αλλά και των φυσικών δραστηριοτήτων γυναικών που αθλούνται στα προγράμματα άθλησης για όλους και στα ιδιωτικά γυμναστήρια. 5<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής. 25-27/5/2001: Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ζάνου, Σ., Χασάνδρα, Μ., & Γούδας, Μ. (2001). Διερεύνηση λόγων συμμετοχής ατόμων σε φυσικές δραστηριότητες αναψυχής: Ποιοτική μελέτη σε άτομα που συμμετέχουν σε παραδοσιακά χορευτικά συγκροτήματα. *Αθλητική Ψυχολογία*, 12, 61-72.

Καρακατσάνης Κ., Ζουμπουλιάς Σ., Αστραπέλλου Ξ., Κουβαρντά Α., Τριγώνης Ι. (2008). Λόγοι συμμετοχής ασκούμενων στα προγράμματα άσκησης του δήμου Σούδας. *Ανακοίνωση*, Κομοτηνή 2008.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές management*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κουτούζης, Κ., Πολύζος, Μ., Σιγάλας, Ν., Χλέτσος, Ι. Μ. (1999). *Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κρητικός, Β. Δ. (2015). Ξενοφώντος οικονομικός: φιλολογική μετάφρασις μετά εισαγωγής, αναλύσεως και σημειώσεων / Βίκτωρος Κρητικού.

Κωστούλας, Γ. Ι. (1996). Μάνατζμεντ Α-Ω. *Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική*.

Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Γκιούρδας: Αθήνα.

Ματσούκα, Ο. (2015). Αθλητική Ψυχαγωγία και Αναψυχή στην Τρίτη Ηλικία. Καλλιπός: Αθήνα.

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

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Management*. Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. *Σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Στειακάκης, Ε., & Κατζός, Ν. (2002). *Management: Μια σύγχρονη άποψη. Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.*

Tricker, B. (2005). *Το αλφαβητάρι του Διευθυντή.* Κέρκυρα: Economia Publishing.

Τσιμπουκλή, Α. (2012). *Δυναμική Ομάδας και επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων.* Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Φωτόπουλος, Ν. (2007). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία.* Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης: Αθήνα.

## Παράρτημα Α

### Πίνακες ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας των Ερωτηματολογίων

#### Παράγοντας 1

#### «ΑΝΤΙΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ»

α/α	Items	Φορτίσεις
1	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο/η προϊστάμενος/η τις εργασιακές ανάγκες σας;	0,836
2	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο/η προϊστάμενος/η τις απαιτήσεις της εργασίας;	0,894
3	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο/η προϊστάμενος/η στην καθοδήγηση των υφισταμένων του/της;	0,830
4	Πως κρίνετε τον/την προϊστάμενό/η σας αναφορικά με την αποτελεσματικότητά του/της στην εργασία;	0,897
5	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει επιτυχή σταδιοδρομία	0,829
6	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει ισχυρή εξουσία	0,804
7	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει κοινωνικές ικανότητες	0,796
8	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ικανός και μπορεί να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες του/της	0,689
9	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει έντονη προσωπικότητα	0,641
10	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει κοινωνικές και πνευματικές ικανότητες	0,668

*Cronbach 's Alpha = 0,952*

Πίνακας 1. Οι μεταβλητές, οι φορτίσεις και η αξιοπιστία του παράγοντα «Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου».

### Παράγοντας 2

#### «ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ»

<b>α/α</b>	<b>Items</b>	<b>Φορτίσεις</b>
<b>1</b>	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι δημοφιλής και αγαπητός/η από τους υφισταμένους του/της	0,732
<b>2</b>	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι κοινωνικά ευαίσθητος/η, συμπονετικός/ή	0,687
<b>3</b>	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι χαρούμενος/η και μεταφέρει τη διάθεση του/της αυτή	0,845
<b>4</b>	Ο/Η προϊστάμενος/η μου φαίνεται να έχει θετικά συναισθήματα απέναντι μου	0,654
<b>5</b>	Ο/Η προϊστάμενος/η σας με θετικά συναισθήματα θεωρείται από εμένα αγαπητός/η	0,751
<b>6</b>	Ο/Η προϊστάμενος/η σας με θετικά συναισθήματα θεωρείται από εμένα ελκυστικός/η	0,579

*Cronbach 's Alpha = 0,880*

Πίνακας 2. Οι μεταβλητές, οι φορτίσεις και η αξιοπιστία του παράγοντα «Ελκυστικότητα».

### Παράγοντας 3

#### «ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΘΛΗΣΗΣ»

<b>α/α</b>	<b>Items</b>	<b>Φορτίσεις</b>
------------	--------------	------------------

1	Για την καλή πορεία της υγείας μου	0,806
2	Για την φυσική μου κατάσταση	0,837
3	Για κοινωνικά και συναισθηματικά οφέλη	0,912
4	Για διαχείριση του άγχους	0,852
5	Για διαχείριση του βάρους	0,911
6	Αναζωογόνηση	0,865
7	Απόλαυση	0,868
8	Για αισθητικούς λόγους	0,816

*Cronbach 's Alpha = 0,957*

Πίνακας 3. Οι μεταβλητές, οι φορτίσεις και η αξιοπιστία του παράγοντα «Ταύτιση με την Ομάδα».

**Πίνακας 4**

Ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις εργασιακές ανάγκες σας;	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις απαιτήσεις της εργασίας;	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην καθοδήγηση των υφισταμένων του;	Πως κρίνετε τον προϊστάμενο σας αναφορικά με την αποτελεσματικότητά του στην εργασία;
<b>Συντελεστές</b>	$r = .235$	$r = .317$	$r = .240$	$r = .317$
<b>Συσχέτισης Pearson</b>	$p = .011$	$p < .001$	$p = .009$	$p < .001$

**Πίνακας 5**

**Στατιστικά**



Επίδραση της συχνότητας άθλησης του προϊσταμένου στην αποτελεσματικότητά του	$R^2 = .31$	$F(1, 114) = 12.256$	$\beta = .204$	$p < .001$
--	-------------	----------------------	----------------	------------

**Πίνακας 6**

Ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις εργασιακές ανάγκες σας;	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις απαιτήσεις της εργασίας;	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην καθοδήγηση των υφισταμένων του;	Πως κρίνετε τον προϊστάμενο σας αναφορικά με την αποτελεσματικότητά του στην εργασία;
<b>Συντελεστές</b>	$r = .323$	$r = .317$	$r = .185$	$r = .245$
<b>Συσχέτισης Pearson</b>	$p = .013$	$p = .014$	$p = .160$	$p = .061$

**Πίνακας 7**

Στατιστικά				
Επίδραση της άθλησης του υφισταμένου στην αποτελεσματικότητά του προϊσταμένου	$R^2 = .36$	$F(1, 34) = 5.324$	$\beta = .390$	$p = .027$

**Πίνακας 8**

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson			
Συσχέτιση της συνολικής παρακίνησης άθλησης του υφισταμένου με την αποτελεσματικότητά του προϊσταμένου	$r = .362$	$N = 57$	$p = .006$

**Πίνακας 9**

Στατιστικά				
Επίδραση της συνολικής παρακίνησης άθλησης του υφισταμένου στην αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου	$R^2 = .36$	$F(1, 55) = 8.289$	$\beta = .361$	$p = .006$

**Πίνακας 10**

Συντελεστές Συσχέτισης Pearson			
Συσχέτιση της ελκυστικότητας του προϊσταμένου με την αποτελεσματικότητά του	$r = .810$	$N = 117$	$p < .001$

**Πίνακας 11**

Στατιστικά				
Επίδραση της ελκυστικότητας του προϊσταμένου στην αποτελεσματικότητά του	$R^2 = .368$	$F(1, 115) = 218.830$	$\beta = .858$	$p < .001$

**Πίνακας 12**

Βασικές έννοιες Δημογραφικά	Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου	Ελκυστικότητα Προϊσταμένου	Κίνητρα Άθλησης Υφισταμένου
<b>Ηλικία</b>	$r = .113$ $p = .223$	$r = .105$ $p = .261$	$r = -.083$ $p = .540$

<b>Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση</b>	r = .171 p = .066	r = .090 p = .334	r = .053 p = .694
<b>Συνολικός χρόνος εργασίας</b>	r = .179 p = .054	r = .107 p = .253	r = -.116 p = .392
<b>Χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο προϊστάμενο</b>	r = -.088 p = .347	r = -.050 p = .592	r = -.145 p = .283

---

## Παράρτημα Β

### Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας φοιτήτριας του Μεταπτυχιακού τμήματος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Οι απαντήσεις είναι **ανώνυμες** και θα χρησιμοποιηθούν **μόνο** για τους σκοπούς της έρευνας. Για το λόγο αυτό, παρακαλούμε να απαντήσετε με προσοχή και ειλικρίνεια σε όλες τις προτάσεις - ερωτήσεις. Για να δώσετε την απάντησή σας στις περισσότερες των ερωτήσεων ή δηλώσεων, απαιτείται να κυκλώσετε απλά τον αριθμό που πιστεύεται ότι εκφράζει εσάς **προσωπικά** και όχι την επικρατούσα κατά τη γνώμη σας άποψη.

Ο/η υφιστάμενος/η μου

(0= Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ, 2= Καθόλου, 3=Λίγο, 4=Μέτρια, 5= Πολύ, 6= Πάρα πολύ).

1	...έχει ελκυστικό σώμα	0	1	2	3	4	5
2	...έχει έντονη προσωπικότητα	0	1	2	3	4	5
3	...έχει κοινωνικές και πνευματικές ικανότητες	0	1	2	3	4	5
4	...είναι εξωστρεφής	0	1	2	3	4	5
5	...είναι ειλικρινής	0	1	2	3	4	5
6	...είναι έξυπνος/η	0	1	2	3	4	5

7. Από όσο είστε σε θέση να γνωρίζετε, ο υφιστάμενος/η αθλείται;

0. ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	1. ΝΑΙ	2. ΟΧΙ
----------------	--------	--------

8.	Από όσο είστε σε θέση να γνωρίζετε πόσο τακτικά και συστηματικά αθλείται ο υφιστάμενος/η (0= Δεν γνωρίζω, 1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ).	0	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---	---

9. Εσείς αθλείστε?

1. ΝΑΙ

2. ΟΧΙ

Αν απαντήσατε ΝΑΙ συνεχίστε στις παρακάτω ερωτήσεις

10	Πόσο τακτικά και συστηματικά αθλείστε; (1= Καθόλου. 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ).	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Κατά πόσο αθλείστε για καθένα από τους παρακάτω λόγους? (1= Καθόλου. 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ).						
11	Για την καλή πορεία της υγείας μου	1	2	3	4	5
12	Για την φυσική μου κατάσταση	1	2	3	4	5
13	Για κοινωνικά και συναισθηματικά οφέλη	1	2	3	4	5
14	Για διαχείριση του άγχους	1	2	3	4	5
15	Για διαχείριση του βάρους	1	2	3	4	5
16	Για αναζωογόνηση	1	2	3	4	5
17	Απόλαυση	1	2	3	4	5
18	Για αισθητικούς λόγους	1	2	3	4	5
19	Εμφάνιση	1	2	3	4	5

20. Ποιόν τύπο άθλησης προτιμάτε;

1. ΑΤΟΜΙΚΟ ΑΘΛΗΜΑ

2. ΟΜΑΔΙΚΟ

3. ΑΤΟΜΙΚΟ & ΟΜΑΔΙΚΟ ΑΘΛΗΜΑ

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

21. Ποιο είναι το φύλο σας;

1. ΑΝΔΡΑΣ

2. ΓΥΝΑΙΚΑ

22. Ποια είναι η ηλικία σας

23. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

ΑΓΑΜΟΣ/Η

ΕΓΓΑΜΟΣ/Η

ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η

ΧΗΡΟΣ/Α

24. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠ/ΣΗ

ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠ/ΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

25. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας?

26. Συνολικά, πόσα χρόνια έχετε προϋπηρεσία?

**Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!**

## Ερωτηματολόγιο Υφισταμένων

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας φοιτήτριας του Μεταπτυχιακού τμήματος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Οι απαντήσεις είναι **ανώνυμες** και θα χρησιμοποιηθούν **μόνο** για τους σκοπούς της έρευνας. Για το λόγο αυτό, παρακαλούμε να απαντήσετε με προσοχή και ειλικρίνεια σε όλες τις προτάσεις - ερωτήσεις. Για να δώσετε την απάντησή σας στις περισσότερες των ερωτήσεων ή δηλώσεων, απαιτείται να κυκλώσετε απλά τον αριθμό που πιστεύεται ότι εκφράζει εσάς **προσωπικά** και όχι στην επικρατούσα κατά τη γνώμη σας άποψη.

1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Απόλυτα						
1	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο/η προϊστάμενος/η τις εργασιακές ανάγκες σας;	1	2	3	4	5
2	Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει ο/η προϊστάμενος/η τις απαιτήσεις της εργασίας;	1	2	3	4	5
3	Πόσο αποτελεσματικός/η είναι ο/η προϊστάμενος/η στην καθοδήγηση των υφισταμένων του/της;	1	2	3	4	5
4	Πως κρίνετε τον/την προϊστάμενό/η σας αναφορικά με την αποτελεσματικότητά του/της στην εργασία;	1	2	3	4	5

1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Απόλυτα						
5	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει κοινωνικές ικανότητες	1	2	3	4	5
6	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει αγάπη για διασκέδαση	1	2	3	4	5
7	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει επιτυχή σταδιοδρομία	1	2	3	4	5
8	Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει ισχυρή εξουσία	1	2	3	4	5

Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι...						
1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Απόλυτα						
9	....δημοφιλής και αγαπητός/η από τους υφισταμένους του/της	1	2	3	4	5

10	....ικανός/ ή να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες του/της	1	2	3	4	5
11	....φιλόδοξος/ η	1	2	3	4	5
12	....κοινωνικά ευαίσθητος/η , συμπονετικός/ή	1	2	3	4	5
13	...χαρούμενος/η και μεταφέρει την διάθεση του/της αυτή	1	2	3	4	5

Σε ποιο βαθμό ο/η προϊστάμενος/η σας φαίνεται						
1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Απόλυτα						
14	...η διάθεση του/της να χρωματίζει τις αποφάσεις του/της;	1	2	3	4	5
15	...η προσωπικότητα του/της να επηρεάζει την απόδοσή σας;	1	2	3	4	5
16	...να έχει θετικά συναισθήματα απέναντι σας;	1	2	3	4	5

Αν στην 16 ερώτηση απαντήσετε από 3-5 συνεχίστε και στον παρακάτω πίνακα από 17-20

Ο/Η προϊστάμενος/η σας με θετικά συναισθήματα θεωρείται από σας.....						
(1= Καθόλου. 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ).						
17	...αγαπητός/η;	1	2	3	4	5
18	...ελκυστικός/η;	1	2	3	4	5
19	...αρμόδιος/ια στην δουλειά του/της με αυτοπεποίθηση;	1	2	3	4	5
20	...με ηθική και με λιγότερο εγωισμό;	1	2	3	4	5

Ο/η προϊστάμενος/η μου							
(0= Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ, 2= Καθόλου, 3=Λίγο, 4=Μέτρια, 5= Πολύ, 6= Πάρα πολύ).							
21	...έχει ελκυστικό σώμα	0	1	2	3	4	5



22	...έχει έντονη προσωπικότητα	0	1	2	3	4	5
23	....έχει κοινωνικές και πνευματικές ικανότητες	0	1	2	3	4	5
24	....είναι εξωστρεφής	0	1	2	3	4	5
25	...είναι ειλικρινής	0	1	2	3	4	5
26	....είναι έξυπνος/η	0	1	2	3	4	5

27. Από όσο είστε σε θέση να γνωρίζετε, προϊστάμενος/η σας αθλείται;

0. ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

1. ΝΑΙ

2. ΟΧΙ

28	Από όσο είστε σε θέση να γνωρίζετε, πόσο τακτικά και συστηματικά αθλείται προϊστάμενος/η σας; (0=Δεν γνωρίζω, 1= Καθόλου. 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ).	0	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---	---

29. Εσείς γυμνάζεστε κατά τον τελευταίο χρόνο;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Αν απαντήσατε ΝΑΙ συνεχίστε στις παρακάτω ερωτήσεις

1= Καθόλου. 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ).							
30	Πόσο συχνά γυμνάζεστε;	1	2	3	4	5	

Κατά πόσο αθλείστε για καθένα από τους παρακάτω λόγους? (1= Καθόλου. 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ).							
31	Για την καλή πορεία της υγείας μου	1	2	3	4	5	
32	Για την φυσική μου κατάσταση	1	2	3	4	5	
33	Για κοινωνικά και συναισθηματικά οφέλη	1	2	3	4	5	
34	Για διαχείριση του άγχους	1	2	3	4	5	
35	Για διαχείριση του βάρους	1	2	3	4	5	
36	Αναζωογόνηση	1	2	3	4	5	
37	Απόλαυση	1	2	3	4	5	

38	Για αισθητικούς λόγους	1	2	3	4	5
39	Εμφάνιση	1	2	3	4	5

40. Ποιόν τύπο άθλησης προτιμάτε;

1. ΑΤΟΜΙΚΟ ΑΘΛΗΜΑ

2. ΟΜΑΔΙΚΟ

3. ΑΤΟΜΙΚΟ & ΟΜΑΔΙΚΟ ΑΘΛΗΜΑ

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

48. Είστε Άντρας:  Γυναίκα:

49. Ποια είναι η ηλικία σας

50. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- ΑΓΑΜΟΣ/Η  
 ΕΓΓΑΜΟΣ/Η  
 ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η  
 ΧΗΡΟΣ/Α

51. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

- ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠ/ΣΗ  
 ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠ/ΣΗ  
 ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
 ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

52. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας?

53. Συνολικά, πόσα χρόνια έχετε προϋπηρεσία?

54. Πόσα χρόνια έχετε στον συγκεκριμένο προϊστάμενο?

**Ευχαριστούμε για τον χρόνο σας!**

## Παράρτημα Γ

Λίστα πινάκων και γραφημάτων της έρευνας

<b>Γράφημα 1</b>	Γραφική παράσταση σχέσεων των μεταβλητών της έρευνας
<b>Πίνακας 1</b>	Οι μεταβλητές, οι φορτίσεις και η αξιοπιστία του παράγοντα «Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου».
<b>Πίνακας 2</b>	Οι μεταβλητές, οι φορτίσεις και η αξιοπιστία του παράγοντα «Ελκυστικότητα».
<b>Πίνακας 3</b>	Οι μεταβλητές, οι φορτίσεις και η αξιοπιστία του παράγοντα «Κίνητρα Άθλησης».
<b>Πίνακας 4</b>	Συντελεστές Συσχέτισης για τη συχνότητα άσκησης του προϊσταμένου και την αποτελεσματικότητά του
<b>Πίνακας 5</b>	Επίδραση της συχνότητας άθλησης του προϊσταμένου στην αποτελεσματικότητά του
<b>Πίνακας 6</b>	Συντελεστές Συσχέτισης για την συχνότητα άθλησης του υφισταμένου και την αποτελεσματικότητά του προϊσταμένου
<b>Πίνακας 7</b>	Επίδραση της συχνότητας άθλησης του

	υφισταμένου στην αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου
<b>Πίνακας 8</b>	Συντελεστές Συσχέτισης για τη συνολική παρακίνηση άθλησης του υφισταμένου και την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου
<b>Πίνακας 9</b>	Επίδραση της συνολικής παρακίνησης άθλησης του υφισταμένου στην αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου
<b>Πίνακας 10</b>	Συντελεστές Συσχέτισης για την ελκυστικότητα του προϊσταμένου και την αποτελεσματικότητά του
<b>Πίνακας 11</b>	Επίδραση της ελκυστικότητας του προϊσταμένου στην αποτελεσματικότητά του
<b>Πίνακας 12</b>	Συντελεστές Συσχέτισης για τις βασικές έννοιες και τα δημογραφικά στοιχεία των υφισταμένων

Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις όλων των προτάσεων και δημογραφικών

	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
Ο/Η_υφιστάμενος/η_έχει_ελκυστικό_σώμα	2.39	2.00	2	1.380	1.904	5	0	5

Ο/Η_υφιστάμενος/η_έχει_έντονη_προσωπικότητα	2.83	3.00	3 <sup>a</sup>	1.29 9	1.686	5	0	5
Ο/Η_υφιστάμενος/η_έχει_κοινωνικές_και_πνευματικές_ικανότητες	3.08	3.00	4	1.28 4	1.650	5	0	5
Ο/Η_υφιστάμενος/η_είναι_εξωστρεφής	3.16	3.00	4	1.34 7	1.815	5	0	5
Ο/Η_υφιστάμενος/η_είναι_ειλικρινής	3.29	3.00	4	1.27 3	1.620	5	0	5
Ο/Η_υφιστάμενος/η_είναι_έξυπνος/η	3.38	4.00	4	1.18 2	1.398	5	0	5
Από_όσο_είστε_σε_θέση_να_γνωρίζετε_αθλείται_ο_υφιστάμενος/η;	1.44	1.00	1	.498	.248	1	1	2
Από_όσο_είστε_σε_θέση_να_γνωρίζετε_πόσο_τακτικά_και_συστηματικά_ο/η_υφιστάμενος/η_σας_αθλείται;	1.81	1.00	1	1.19 1	1.418	4	1	5
Εσείς_γυμνάζεστε	1.53	2.00	2	.501	.251	1	1	2
Σε_ποιο_βαθμό_γυμνάζεστε	3.17	3.00	2	1.20 1	1.443	4	1	5

Οι λόγοι που γυμνάζεστε για την καλή πορεία της υγείας μου	3.63	4.00	5	1.20 5	1.451	3	2	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για την φυσική μου κατάσταση	3.70	4.00	5	1.22 4	1.499	3	2	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για κοινωνικά και συναισθηματικά οφέλη	3.55	4.00	5	1.74 9	3.059	4	1	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για διαχείριση άγχους	4.00	4.00	5	.886	.786	3	2	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για διαχείριση του βάρους	3.72	4.00	5	1.25 0	1.563	3	2	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για αναζωογόνηση	3.95	4.00	3	.854	.729	2	3	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για απόλαυση	4.41	5.00	5	1.18 5	1.405	4	1	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για αισθητικούς λόγους	3.42	4.00	5	1.64 7	2.712	4	1	5

Οι λόγοι που γυμνάξεστε για εμφάνιση	3.52	4.00	5	1.78 9	3.201	4	1	5
Είδος Αθλήματος Προϊσταμένου	2.05	2.00	3	.833	.694	2	1	3
φύλο_προισταμένου	1.84	1.00	1	4.29 8	18.471	1	1	2
ηλικία_προισταμενου	44.13	45.00	37	11.2 93	127.53 9	66	2	68
οικογενειακή_κατάσταση_προισταμενου	1.97	2.00	2	.533	.285	3	1	4
μορφωτικό_επίπεδο_προισταμενου	2.09	2.00	2	1.16 0	1.344	3	1	4
χρόνος_εργασίας_στην_συγκεκριμένη_θέση_προισταμενου	14.32	12.00	4 <sup>a</sup>	9.59 2	92.000	41	1	42
συνολικός_χρόνος_εργασίας_προισταμενου	19.53	18.00	18	9.49 7	90.201	40	2	42
Πόσο_αποτελεσματικά_αντιμετωπίζει_ο/η_προιστάμενος/η_τις_εργασιακές_αναγκες_σας	3.97	4.00	5	1.11 5	1.243	4	1	5

Πόσο_αποτελεσματικά_αντιμετωπίζει_ο/ η_προιστάμενος/η_τις_απαιτήσεις_της_ε ργασίας	4.03	4.00	5	1.07 6	1.159	4	1	5
Πόσο_αποτελεσματικά_αντιμετωπίζει_ο/ η_προιστάμενος/η_στην_καθοδήγηση_τω ν_υφισταμένων_του/της	4.03	4.00	5	1.07 6	1.159	4	1	5
Πως_κρίνεται_τον/την_προιστάμενο/η_σ ας_αναφορικά_με_την_αποτελεσματικότη τα_του/της_στην_εργασία	4.12	4.00	5	1.09 4	1.196	4	1	5
Ο/Η_προιστάμενος/η_μου_έχει_αρκετές_ κοινωνικές_ικανότητες	4.02	4.00	5	1.06 6	1.135	4	1	5
Ο/Η_προιστάμενος/η_μου_έχει_αγάπη_γι α_διασκέδαση	4.02	4.00	5	1.08 1	1.169	4	1	5
Ο/Η_προιστάμενος/η_έχει_επιτυχή_σταδι οδρομία	4.10	4.00	5	1.00 3	1.007	4	1	5



Ο/Η προιστάμενος/η μου έχει ισχυρή εξουσία	3.98	4.00	5	.974	.949	4	1	5
Ο/Η προιστάμενος/η μου είναι δημοφιλής και αγαπητός/η από τους υφισταμένους του/της	3.58	4.00	4	$\frac{1.03}{4}$	1.070	4	1	5
Ο/Η προιστάμενος/η μου είναι ικανός/η να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες του/της	3.91	4.00	5	$\frac{1.13}{8}$	1.294	4	1	5
Ο/Η προιστάμενος/η μου είναι φιλόδοξος/η	3.90	4.00	5	$\frac{1.07}{2}$	1.150	4	1	5
Ο/Η προιστάμενος/η μου είναι κοινωνικά ευαίσθητος/η συμπονετικός/η	3.50	4.00	4	$\frac{1.16}{7}$	1.361	4	1	5
Ο/Η προιστάμενος/η μου είναι χαρούμενος/η και μεταφέρει την διάθεση του/της αυτή	3.58	4.00	4	$\frac{1.19}{2}$	1.422	4	1	5

Σε ποιο βαθμό ο/η προϊστάμενος/η σας φαίνεται η διάθεση του/της να χρωματίσει τις αποφάσεις του/της	3.57	4.00	4	$\frac{1.17}{2}$	1.374	4	1	5
Σε ποιο βαθμό ο/η προϊστάμενος/η σας φαίνεται η προσωπικότητα του/της να επηρεάζει την απόδοσή σας	3.71	4.00	4	$\frac{1.12}{6}$	1.267	4	1	5
Σε ποιο βαθμό ο/η προϊστάμενος/η σας φαίνεται να έχει θετικά συναισθήματα απέναντί σας	3.78	4.00	4	$\frac{1.07}{0}$	1.146	4	1	5
Ο/Η προϊστάμενος/η σας με θετικά συναισθήματα θεωρείται από σας αγαπητός/η	3.82	4.00	4	.930	.865	4	1	5

Ο/Η προϊστάμενος/η σας με θετικά συναισθήματα θεωρείται από σας ελκυστικός/η	3.47	4.00	4	1.20 3	1.448	4	1	5
Ο/Η προϊστάμενος/η σας με θετικά συναισθήματα θεωρείται από σας αρμόδιος/α στην δουλειά του/της με αυτοπεποίθηση	4.03	4.00	5	.999	.999	4	1	5
Ο/Η προϊστάμενος/η με θετικά συναισθήματα θεωρείται από σας με ηθική και με λιγότερο εγωισμό	3.91	4.00	4	1.03 9	1.079	4	1	5
Σε ποιο βαθμό ο/η προϊστάμενος/η σας προτιμάει να είναι αρχηγός σε ένα άθλημα	3.23	4.00	5	1.85 2	3.431	5	0	5

Σε ποιο βαθμό ο/η προϊστάμενος/η σας προτιμάει να είναι αρχηγός σε μια ομάδα	3.38	4.00	5	1.81 3	3.288	5	0	5
Σε ποιο βαθμό ο/η προϊστάμενος/η σας προτιμάει να είναι απλά αθλητής/τρια	2.32	2.00	0	1.72 2	2.965	5	0	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει ελκυστικό σώμα	2.82	3.00	4	1.60 5	2.576	5	0	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου έχει έντονη προσωπικότητα	3.62	4.00	5	1.35 3	1.830	5	0	5
Ο/Η προϊστάμενος/η έχει κοινωνικές και πνευματικές ικανότητες	3.55	4.00	5	1.36 4	1.860	5	0	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι εξωστρεφής	3.59	4.00	5	1.41 1	1.990	5	0	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ειλικρινής	3.45	4.00	5	1.46 5	2.147	5	0	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι έξυπνος/η	3.71	4.00	5	1.32 9	1.765	5	0	5

Ο Προϊστάμενος αθλείται;	1.40	1.00	1	.492	.242	1	1	2
Από_όσο_είστε_σε_θέση_να_γνωρίζετε_ο Προϊστάμενος αθλείται τακτικά_και_συστηματικά	2.70	3.00	1	1.44 6	2.091	4	1	5
Εσείς_γυμνάζεστε;	1.51	1.50	1	.519	.269	1	1	2
Σε_ποιο_βαθμό_γυμνάζεστε	3.46	3.00	3	.988	.977	4	1	5
Οι_λόγοι_που_γυμνάζεστε_για_την_καλή_πορεία_της_υγείας_μου	4.00	4.00	5	1.31 7	1.733	8	1	5
Οι_λόγοι_που_γυμνάζεστε_για_την_φυσική_μου_κατάσταση	3.80	4.00	5	1.17 6	1.383	4	1	5
Οι_λόγοι_που_γυμνάζεστε_για_κοινωνικά_και_συναισθηματικά_οφέλη	3.78	4.00	5	1.41 5	2.003	8	1	5
Οι_λόγοι_που_γυμνάζεστε_για_διαχείριση_άγχους	3.76	4.00	4	1.10 4	1.219	4	1	5

Οι λόγοι που γυμνάζεστε για διαχείριση βάρους	3.93	4.00	5	1.02 4	1.048	3	2	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για αναζωογόνηση	3.88	4.00	5	1.10 9	1.231	3	2	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για απόλαυση	3.88	4.00	5	1.18 6	1.406	4	1	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για αισθητικούς λόγους	3.88	4.00	5	1.24 4	1.547	4	1	5
Οι λόγοι που γυμνάζεστε για εμφάνιση	3.84	4.00	5	1.22 5	1.502	4	1	5
Τύπος αθλητισμού που προτιμάτε ατομικό άθλημα	3.81	4.00	5	1.47 9	2.189	8	1	5
Τύπος αθλητισμού που προτιμάτε ομαδικό άθλημα	3.66	4.00	5	1.20 7	1.458	4	1	5
Τύπος αθλητισμού που προτιμάτε ατομικό και ομαδικό άθλημα	3.53	3.00	3	1.15 8	1.341	4	1	5
Είδος αθλήματος Υφισταμένου	2.0172	2.0000	3.00	.888 35	.789	2.0 0	1.00	3.00

φύλο_υφισταμένου	1.40	1.00	1	.492	.242	1	1	2
ηλικία_υφισταμένου	37.59	36.50	32	8.55 1	73.118	52	2	54
οικογενειακή_κατάσταση_υφισταμένου	1.71	2.00	2	.600	.360	2	1	3
μορφωτικό_επίπεδο_υφισταμένου	1.78	2.00	2	.724	.524	4	1	5
χρόνος_εργασίας_στην_συγκεκριμένη_θέση_υφισταμένου	9.0208	8.0000	5.00	6.29 539	39.632	24. 00	1.00	25.0 0
συνολικός_χρόνος_εργασίας_υφισταμένου	13.668 1	15.0000	15.00	7.69 445	59.205	30. 00	0.00	30.0 0
Πόσα_χρόνια_εργασίας_έχετε_στον_συγκεκριμένο_προϊστάμενο	7.1667	5.0000	5.00	7.63 267	58.258	19. 00	1.00	20.0 0