

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
**Νέα Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Ανάπτυξη**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ – ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

## **Ηγεσία & Άθληση**

Βασίλειος Ν. Πιτσίλκας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βικτώρια Μπέλλου

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

ΒΟΛΟΣ, 2018

*Αφιερώνετε στη σύζυγό μου Άρια,  
για την αμέριστη συμπαράσταση, κατανόηση και υπομονή της  
καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία στοχεύει στην αξιολόγηση της επίδρασης της ηγετικής συμπεριφοράς ενός προπονητή στην τελική απόδοση της ομάδας του. Συγκεκριμένα εξετάζει το ρόλο της ηγεσίας σε συνδυασμό με τις αντιλήψεις των παικτών σχετικά με την ατομική τους απόδοση, τη θετική ανατροφοδότηση που λαμβάνουν και την ολοκλήρωση – συνοχή της ομάδας τους.

Η μελέτη βασίστηκε τόσο σε βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και στη διεξαγωγή έρευνας. Η έρευνα αφορούσε άντρες παίκτες ελληνικών ομάδων μπάσκετ της Α1 και Α2 εθνικής κατηγορίας.

Τα συμπεράσματα επιβεβαιώνουν το γεγονός πως η ηγεσία και η ατομική απόδοση επηρεάζουν την ομαδική απόδοση. Ωστόσο, όσον αφορά τους υπόλοιπους παράγοντες, εντοπίζονται οι παράμετροι που τους καθιστούν είτε δυνατούς είτε αδύνατους να επηρεάσουν την απόδοση μιας ομάδας. Τέλος, οι παράμετροι αναλύονται και επεξηγούνται μέσω του προτεινόμενου μοντέλου και της στατιστικής ανάλυσης.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, Θετική ανατροφοδότηση, Ατομική απόδοση, Ομαδική ολοκλήρωση, Ομαδική απόδοση

## ABSTRACT

The present study aims to evaluate the effect of a coach's leading behavior on the team's final performance. Specifically examines the role of leadership in conjunction with the perceptions of players about their individual performance, the positive feedback they receive and the integration of their team.

The study was based on both a literature review and conducting research. The survey was addressed to male players of Greek national basketball teams.

The findings confirm the fact that leadership and individual performance affect team performance. However, with regard to the other factors, are identified the parameters that make them either possible or impossible to influence the performance of a group. Finally, the parameters are analyzed and explained through the proposed model and statistical analysis.

**Key words:** Leadership, Positive Feedback, Individual performance, Group integration, Team performance

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	Σελ. 6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b>	Σελ. 7
1.1 Ηγεσία	Σελ. 8
1.1.1 Μοντέλα ηγεσίας	Σελ. 10
1.2 Ηγεσία και αθλητισμός	Σελ. 12
1.3 Ηγεσία και απόδοση	Σελ. 13
1.4 Ανατροφοδότηση	Σελ. 14
1.4.1 Καθορισμός στόχων και ανατροφοδότηση	Σελ. 15
1.5 Απόδοση	Σελ. 16
1.5.1 Αξιολόγηση απόδοσης	Σελ. 19
1.6 Συνοχή – ολοκλήρωση ομάδας	Σελ. 22
1.7 Ερευνητικές υποθέσεις – προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο	Σελ. 24
1.7.1 Ερευνητικό μοντέλο	Σελ. 25
1.7.2 Ερευνητικές υποθέσεις	Σελ. 25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	Σελ. 27
2.1 Μεθοδολογική προσέγγιση	Σελ. 28
2.2 Δομή ερωτηματολογίου – Εργαλεία μέτρησης	Σελ. 28
2.3 Δειγματοληψία και ανάλυση δεδομένων	Σελ. 33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΗΜΑΤΑ</b>	Σελ. 34
3.1 Δείγμα	Σελ. 35
3.2 Μεταβλητές	Σελ. 36
3.2.1 διαδικασία δημιουργίας μεταβλητών	Σελ. 37
3.2.1.1 Παραγοντική ανάλυση	Σελ. 37
3.2.1.2 Συντελεστής αξιοπιστίας	Σελ. 38
3.3 Μέσος όρος – τυπική απόκλιση – συχνότητα	Σελ. 40
3.4 Συσχετίσεις	Σελ. 42
3.5 Παλινδρομήσεις – έλεγχος υποθέσεων	Σελ. 44
3.5.1 Μεσολάβηση - mediation	Σελ. 44
3.5.2 Μετριασμός – moderation	Σελ. 47

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	Σελ. 54
4.1 Συμπεράσματα - Συζήτηση	Σελ. 55
4.2 Μελλοντική έρευνα	Σελ. 58
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	Σελ. 59
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	Σελ. 68
1 Ερωτηματολόγιο	Σελ. 69
1.1 Ελληνικό ερωτηματολόγιο	Σελ. 69
1.2 Αγγλικό ερωτηματολόγιο	Σελ. 77
2 Πίνακες στατιστικής ανάλυσης	Σελ. 84
2.1 Παραγοντική ανάλυση	Σελ. 84
2.2 Έλεγχος αξιοπιστίας – cronbach’s alpha	Σελ. 91
2.3 Μέσος όρος - τυπική απόκλιση – συχνότητες	Σελ. 92
2.4 Παλινδρομήσεις	Σελ. 97
2.4.1 Μεσολάβηση - mediation	Σελ. 97
2.4.2 Μετριασμός – moderation	Σελ. 102

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εδώ και αρκετές δεκαετίες η ηγεσία έχει αποτελέσει πόλο έλξης πολλών ερευνητών. Οι μελέτες τους δεν εστιάζουν στην εφαρμογή της ηγεσίας σε ένα μόνο τομέα, αλλά επεκτείνονται στον κλάδο των επιχειρήσεων, στον αθλητισμό, στην εκπαίδευση αλλά και στην καθημερινή ζωή (οικογένεια). Άλλωστε ως ηγεσία νοείται η διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας ένα άτομο (ηγέτης) μέσω των ενεργειών του επηρεάζει ένα πλήθος άλλων ατόμων με σκοπό την επίτευξη ορισμένων στόχων (Montana & Charnov, 2000). Ωστόσο ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία, ασχολείται με την εφαρμογή της έννοιας στον τομέα του αθλητισμού.

Η ηγεσία στο χώρο του αθλητισμού ταυτίζεται, όπως είναι φυσικό, συνήθως με τον προπονητή μίας ομάδας. Αυτό συμβαίνει διότι ο προπονητής είναι αυτός που έχει αναλάβει το ρόλο του συντονιστή - καθοδηγητή της ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους τους, οι οποίοι μεταφράζονται σε νικηφόρα αποτελέσματα και κατάκτηση τίτλων. Βέβαια, λανθασμένα, είναι πολλές οι φορές που συγχέεται η νίκη ή ήττα μιας ομάδας με τις ηγετικές ικανότητες του προπονητή της. Οι ηγετικές ικανότητες δε μεταφράζονται μόνο σε νικηφόρα αποτελέσματα αλλά στη δημιουργία μιας συνολικής εικόνας που σχετίζεται όχι μόνο με τη συνοχή της ομάδας, αλλά και την προσωπική και ομαδική ικανοποίηση των αθλητών. Ο συνδυασμός όλων αυτών οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης των αθλητών και μετέπειτα στην επιτυχημένη πορεία μιας ομάδας.

Στην παρούσα εργασία, έχουμε προσπαθήσει να αναλύσουμε τόσο βιβλιογραφικά αλλά και εμπειρικά τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν μια αθλητική ομάδα σε επιτυχημένα αποτελέσματα. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή, η θετική ανατροφοδότηση των παικτών, η συνοχή της ομάδας και η ικανοποίηση των παικτών τόσο από την προσωπική τους απόδοση όσο και από την ομαδική. Το άθλημα που επιλέχθηκε να μελετηθεί είναι το μπάσκετ, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή αθλήματα στον κόσμο. Στο τέλος της εργασίας, θα παρουσιαστεί τόσο η έρευνα που διεξήχθη όσο και τα αποτελέσματά της σε μια προσπάθεια να γίνουν ξεκάθαροι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχημένη απόδοση μίας ομάδας σε συνδυασμό με την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή της.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**  
**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**



## 1.1 ΗΓΕΣΙΑ

Στις μέρες μας, η ηγεσία τείνει να αποτελεί τη βάση για την ορθή λειτουργία των οργανισμών. Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους καθώς και το κυριότερο συστατικό για την επιβίωσή τους (Edgeman, 1999). Βέβαια είναι πολλές οι περιπτώσεις στις οποίες, η έννοια της ηγεσίας συγγέεται με αυτή της διοίκησης. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι το γεγονός πως η ηγεσία αποτελεί τον βασικό πυλώνα στον οποίο στηρίζεται η επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία μιας οργάνωσης. Βέβαια, αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι οι δύο έννοιες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Ωστόσο το ποιος θα είναι ο ρόλος που θα διαδραματίσει η ηγεσία στο εσωτερικού του οργανισμού θα το καθορίσει η κουλτούρα που τον διέπει (Polychroniou, 2009).

Με δεδομένο το γεγονός ότι η έννοια της ηγεσίας είναι μια έννοια πολυδιάστατη και πολύπλοκη, είναι φυσικό να εντοπίζονται πληθώρα ορισμών στη βιβλιογραφία. Η ηγεσία ορίζεται ως «η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης). Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση. Να αναπτύσσουν ικανότητες (στους συνεργάτες τους), να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης» (Χυτήρης, 2001).

Εναλλακτικά και σύμφωνα με Stogdill (1950) η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα κάποιου ανθρώπου να ασκεί επιρροή στις δραστηριότητες μια ομάδας κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς της για την υλοποίηση ενός οράματος. Επίσης, σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (1985), η ηγεσία αποτελεί τη έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου, ενώ ο Cashman, το 1998, όρισε την ηγεσία ως τη φυσική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία. Τέλος ηγεσία ορίζεται ως η προσωπική σχέση όπου ένας διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει τους υπόλοιπους με σκοπό να υλοποιηθεί αποτελεσματικά ο κοινός τους στόχος (Fiedler, 1967).

Η ηγεσία, καθώς και ο αποτελεσματικότερος τρόπος άσκησης της, αποτελούν εδώ και χρόνια κύριο πεδίο έρευνας τόσο για την επιστημονική κοινότητα όσο και για τον επιχειρηματικό κλάδο. Ωστόσο, η πλειοψηφία όσων έχουν διατυπωθεί συμπληρώνουν το ένα

το άλλο. Για κάθε οργανισμό, η ηγεσία είναι καίριας σημασίας, καθώς είναι αυτή που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα αξιοποιηθεί κάθε μέλος του, με απώτερο στόχο τόσο την προσωπική ανάπτυξη του μέλους όσο και την ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού. Ο αποτελεσματικός τρόπος άσκησης ηγεσίας αποτελεί μείζον ερευνητικό ερώτημα τόσο για τον επιστημονικό κύκλο όσο και για τον κύκλο των επιχειρήσεων. Άλλωστε όπως αναφέρθηκε ήδη, η ηγεσία διαδραματίζει καίριο ρόλο για την επιβίωση των οργανισμών, εφόσον αξιολογεί τις ικανότητες των μελών τους, τους κατατάσσει αναλόγως και έτσι διαφυλάσσει την εύρυθμη λειτουργία του και την αποτελεσματικότητά του. Λέξη κλειδί για την κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας αποτελεί η «κατευθυντήρια γραμμή» (Χυτήρης, 2013).

Ως αποτελεσματική ηγεσία, τώρα, μπορεί να οριστεί σύμφωνα με τον Bass (1990), η όποια αλληλεπίδραση εντός των ορίων μιας ομάδας, η οποία ενισχύει τις βλέψεις της και την ικανότητα των μελών της για την επίτευξη των στόχων της. Βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελούν οι ξεκάθαρες εντολές και κατευθύνσεις, η καλή επικοινωνία. Αποτελέσματά της είναι η οικοδόμηση και ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας και η δημιουργία δεσμών συνεργασίας (Crichton, Laucher & Flin, 2005).

Ένας «καλός» ηγέτης μπορεί να έχει μια θετική κοινωνική επιρροή στους αθλητές και μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας, της απόλαυσης και της απόκτησης κινήτρου να εξασκούνται. Ένας κακός ηγέτης μπορεί να έχει αρνητική κοινωνική επιρροή στους αθλητές και μπορεί τελικά να τους αναγκάσει να εγκαταλείψουν ένα πρόγραμμα άθλησης και προπόνησης που ακολουθούν. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι συμπεριφορές ηγεσίας που έχουν ως αποτέλεσμα θετικές κοινωνικές επιρροές στους αθλητές. Εάν συμπεριφορές αυτές εντοπιστούν και στη συνέχεια γίνουν ευρέως γνωστές, τότε μπορούν να αναπτυχθούν προγράμματα κατάρτισης για να διδάξουν και να καλλιεργήσουν στυλ ηγεσίας που θα προωθήσουν τη σωματική άσκηση (Fiedler, 1967).

Κάθε ηγέτης χρησιμοποιεί διαφορετική μέθοδο βάση της οποίας «κατευθύνει» την ομάδα τους. Οι μέθοδοι αυτές δεν είναι ίδιες, καθώς αλλάζουν τα πρόσωπα και οι καταστάσεις. Σύμφωνα με μια έρευνα του Fiedler το 1967, η μέθοδος που χρησιμοποιεί κάθε ηγέτης σχετίζεται άμεσα με τις προτεραιότητες του ηγέτη, οι οποίες είτε είναι οι υψηλές επιδόσεις της ομάδας βάζοντας σε δεύτερη μοίρα τα μέλη της ομάδας, είτε είναι η

ικανοποίηση και η ενδυνάμωση των μελών χωρίς να επικεντρώνεται στην επίδοση της ομάδας.

### 1.1.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μία από τις σημαντικότερες συνιστώσες για την ανάπτυξη της ηγεσίας είναι ο τρόπος με τον οποίο ασκείται. Σε κάθε οργανισμό, οι ηγέτες αποτελούν τη βάση για την επιτυχία ή την αποτυχία της (Χυτήρης, 2013). Ο λόγος έγκειται στο γεγονός πως η ηγεσία είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα που στοχεύει στην επίλυση τυχόν προβλημάτων που σχετίζονται με ανθρώπους (Daft & Marcic, 2009). Το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσει κάποιος προέρχεται από ένα συνδυασμό των πεποιθήσεων, των αξιών και των απόψεων του (Polychroniou, 2009).

Το 1978, ο Burns, ασχολήθηκε για πρώτη φορά με τις έννοιες της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας, οι οποίες ουσιαστικά αφορούν τις δύο όψεις ενός ίδιου νομίσματος. Όσον αφορά τη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης ασχολείται με τους προβληματισμούς και τις ηθικές αρχές των μελών της ομάδας ενώ, η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται σε μια σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας. Η ανταλλαγή αυτή σχετίζεται με την τάση του ηγέτη να καλύψει τις άμεσες ανάγκες των μελών, με βάση φυσικά την απόδοσή τους, ανεξάρτητα από το είδος των αναγκών αυτών. Σύμφωνα, λοιπόν με τον Burns, ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθεί ένα από τα δύο στυλ ηγεσίας. Από την άλλη ο Bass το 1985, ισχυρίστηκε με το μοντέλο του, πως ένας ηγέτης μπορεί να διαθέτει χαρακτηριστικά τόσο της μετασχηματιστικής όσο και της συναλλακτικής ηγεσίας. Ωστόσο τα χαρακτηριστικά του στυλ που θα υπερτερούν θα καθορίζονται από το περιβάλλον στο οποίο ανήκει (Jansen, Vera & Crossan, 2009).

Το 1978, επίσης, αναπτύχθηκε το «Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας», το οποίο βασίστηκε στην αλληλεπίδραση που έχει ο ηγέτης με τα μέλη της ομάδας του. Το «Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας» σχεδιάστηκε από τον Chelladurai αποκλειστικά για τον τομέα του αθλητισμού. Το μοντέλο πήρε την τελική του μορφή το 1990. Σύμφωνα με τον Chelladurai τόσο η ικανοποίηση ενός μέλους μιας ομάδας (αθλητής), όσο και οι μετέπειτα επιδόσεις του προέρχονται από την αλληλεπίδραση του με την ηγετική συμπεριφορά του

προπονητή. Συγκεκριμένα με τρεις εκφάνσεις της συμπεριφοράς αυτής, την ενδεικνύομενη, την προτιμώμενη και την πραγματική.

Πιο αναλυτικά, ως ενδεικνύομενη θεωρείται η ηγετική συμπεριφορά που εναρμονίζεται με του κανόνες που επιβάλλει ο εκάστοτε οργανισμός (ομάδα, αθλητικό σωματείο κλπ). Φυσικά, η εκάστοτε κατάσταση επηρεάζουν τον τρόπο που δρα ο ηγέτης. Αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά το οργανόγραμμα της ομάδας, οι στόχοι που έχουν τεθεί και κοινωνικές προδιαγραφές. Από την άλλη πλευρά, ως προτιμώμενη ορίζεται η ηγετική συμπεριφορά που προτιμούν τα μέλη της εκάστοτε ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση οι παράγοντες που επηρεάζουν την προτιμώμενη συμπεριφορά σχετίζονται με χαρακτηριστικά των αθλητών (μέλη της ομάδας). Τέτοια χαρακτηριστικά είναι ο χαρακτήρας τους, οι προσωπικοί τους στόχοι, το φύλο τους, η ηλικία τους καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε περίπτωσης τα οποία όμως με τη σειρά τους επηρεάζουν την προσωπικότητα του κάθε μέλους. Τέλος, η πραγματικά ηγετική συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά που έχει ηγέτης, όταν αυτή δεν επηρεάζεται ούτε από την ενδεικνύομενη ούτε από την προτιμώμενη. Ωστόσο, ο Chelladurai, υπογράμμισε το 1993, πως η πραγματική ηγετική συμπεριφορά δεν παραμένει ανεπηρέαστη από τις προτιμήσεις των αθλητών και τις καθοδηγήσεις των κανόνων. Μάλιστα τόνισε ότι συναρτήσει τόσο αυτών όσο και της προσωπικότητάς του, των ικανοτήτων και των εμπειριών του εκδηλώνεται η πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη.

Το 1978, τόσο ο Carron όσο και σε μετέπειτα έρευνά του μαζί με τον Chelladurai κατέληξαν πως ο συνδυασμός και των τριών μορφών ηγετικής συμπεριφοράς θα έχει τα μέγιστα αποτελέσματα τόσο στις επιδόσεις των αθλητών όσο και στην ικανοποίησή τους. Επίσης κατέληξαν πως αν η πραγματική συμπεριφορά απέχει κατά πολύ από τις άλλες μορφές τότε είναι πιθανό ο ηγέτης να αποτυγχάνει στο έργο του και άρα να είναι αναγκαία η αποχώρησή – απομάκρυνσή του. Ωστόσο οι υψηλές επιδόσεις μπορούν να επιτευχθούν και όταν η πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη τείνει να ταυτίζεται με την ενδεικνύομενη, αλλά απέχει από την προτιμώμενη. Σε αυτή την περίπτωση βέβαια, η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι αρκετά χαμηλή. Τέλος, στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχει ταύτιση της πραγματικής συμπεριφοράς με την προτιμώμενη, αλλά απόσταση από την ενδεικνύομενη, μπορεί η ικανοποίηση των μελών να είναι υψηλή, οι επιδόσεις τους όμως πιθανόν να είναι σε χαμηλά επίπεδα.

## 1.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί πηγή έρευνας και στον κλάδο της ψυχολογίας, τόσο για κοινωνικούς όσο και για αθλητικούς ψυχολόγους. Ωστόσο, καθότι είναι μια έννοια ιδιαίτερα πολύπλοκη, όπως ήδη αναφέρθηκε, οι ερευνητές δεν έχουν ακόμα καταλήξει με σαφήνεια στους παράγοντες που την καθιστούν αποτελεσματική. Στον τομέα του αθλητισμού, τόσο οι αθλητές όσο και οι προπονητές θέτουν την ηγεσία στην κορυφή των παραγόντων για την επιτυχία της ομάδας. Για την επιτυχία μιας ομάδας ή ενός αθλητή συνήθως ευθύνεται ο προπονητής του που σαν σωστός ηγέτης τον οδήγησε στο επιτυχημένο αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό, είναι ευκολότερο να παρουσιαστούν παραδείγματα επιτυχημένου ηγέτη παρά να οριστεί η έννοια (Kramer, 1970; Wiebush, 1971).

Όπως αναφέρθηκε ήδη, τα τελευταία 60 χρόνια έχει δοθεί πληθώρα ορισμών για την έννοια. Στον τομέα του αθλητισμού ιδιαίτερα ταιριαστός μπορεί να θεωρηθεί ο ορισμός της ηγεσίας που έδωσαν οι Hemphill και Coons το 1957, οι οποίοι όρισαν ως ηγεσία τη «συμπεριφορά ενός ατόμου όταν αυτό καθοδηγεί τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό στόχο».

Παράλληλα με τους ορισμούς έχει αναπτυχθεί και μια πληθώρα θεωριών γύρω από την έννοια της ηγεσίας. Ωστόσο, όλες οι θεωρίες, τείνουν να χωρίζονται βάσει ενός συστήματος ταξινόμησης που ανέπτυξαν οι Behling και Schriesheim το 1976. Το σύστημα αυτό τοποθετεί τις θεωρίες σε κατηγορίες ανάλογα με το αν τα ηγετικά χαρακτηριστικά ή η ηγετική συμπεριφορά ισχύει γενικά ή περιστασιακά. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά κυρίως σχετίζονται με την προσωπικότητα του ηγέτη, ενώ αντίθετα όσον αφορά τη συμπεριφορά σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την προσωπικότητά του. Ο διαχωρισμός των χαρακτηριστικών γίνεται με βάση το πόσο συχνά συναντώνται σε ένα θεωρητικά επιτυχημένο ηγέτη. Γι αυτό υπάρχουν τα οικουμενικά (συναντώνται σε όλους) και τα περιστασιακά (συναντώνται σε μία περίπτωση αλλά δε χρησιμεύουν σε όλες).

Φυσικά ήταν αρκετές οι φορές που κάποιος ερευνητής προσπάθησε να επισημάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της έννοιας, ώστε να καταφέρει να εντοπίσει τον καταλληλότερο ηγέτη για την περίπτωση. Ταυτόχρονα, πολλές ήταν και οι φορές που

προσπάθησε, κάποιος ερευνητής, να εντοπίσει τη συμβολή διάφορων παραγόντων τόσο στην διαμόρφωση αποτελεσματικής ηγεσίας όσο και στην ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων.

Τα άτομα που παρέχουν καθοδήγηση ή οδηγίες (π.χ. γυμναστές όλων των κατηγοριών γυμναστικής, προσωπικοί γυμναστές, καθηγητές φυσικής αγωγής) μπορούν να έχουν ισχυρή κοινωνική επιρροή δεδομένου ότι μπορούν να παρέχουν πολλαπλούς τύπους κοινωνικής υποστήριξης. Οι εκπαιδευτές/γυμναστές/προπονητές είναι σε θέση να προωθήσουν την ενημερωτική υποστήριξη σχετικά με τις ασκήσεις που πρέπει να κάνουν καθώς και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνουν. Μπορούν επίσης να παρέχουν συναισθηματική στήριξη (π.χ. παροχή ενθάρρυνσης και επαίνους), οργανωμένη υποστήριξη (π.χ. σχεδιασμένες προπονήσεις) και υποστήριξη με τη μορφή συντροφιάς (π.χ. παρέχοντας αντιπερισπασμούς από τα συναισθήματα του πόνου, της κόπωσης και της πλήξης).

Έχει αποδειχθεί σε έρευνες οι ηγέτες και οι εκπαιδευτές μπορούν να έχουν επιρροή στις γνωστικές και συμπεριφοριστικές συμπεριφορές των ανθρώπων. Για παράδειγμα, σε μελέτη τους οι Elston και Ginis το 2004 ανέφεραν σημαντική αύξηση της αυτοεκτίμησης των αθλητών για βελτίωση της δύναμης της πρόσφυσης τους, όταν ο προπονητής τους, τους έθεσε ως στόχο την αύξηση της δύναμης πρόσφυσης κατά τρία κιλά. Αντίθετα αθλητές με μεμονωμένους, προσωπικούς στόχους δεν είχαν την ίδια βελτίωση. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι όταν ένας προπονητής που μεταφέρει στόχους σε έναν αθλητή, μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, δημιουργώντας την πεποίθηση ότι "αν ένας ειδικός σκέφτεται ότι μπορώ να το κάνω, τότε πρέπει να είμαι σε θέση να το κάνω".

### 1.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Αρκετές μελέτες του παρελθόντος, στον αθλητικό κόσμο, απέδειξαν πως η συμπεριφορά του προπονητή σχετίζεται άμεσα με την απόδοση της ομάδας (Chelladurai, 1978; Chelladurai & Carron, 1978). Η σχέση αυτή, σύμφωνα με τον Cox (2004) οφείλεται στο γεγονός ότι η αλληλεπίδραση ανάμεσα στον προπονητή και τα μέλη της ομάδας, που συνίσταται από αμφίπλευρη επικοινωνία και σεβασμό, επιφέρει όχι μόνο την ικανοποίηση των τελευταίων αλλά αυξάνει και τις αποδόσεις τους. Επίσης επισημάνθηκε ότι οι αυξημένες αυτές επιδόσεις των μελών μιας ομάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχουν ως επακόλουθο από τον προπονητή κάποια επιβράβευση ή κάποιες περεταίρω πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο και την προσπάθεια (Kenow & Williams, 1999).

## 1.4 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

Η επίδραση της ανατροφοδότησης (feedback) στη λειτουργία και την επίδοση μιας ομάδας δεν είναι πάντα αρκετά κατανοητή (Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, & Ekeberg, 1988), σε αντίθεση με τα ιδιαίτερα γνωστά αποτελέσματά της σε ατομικό επίπεδο (Ammons, 1956; Guzzo, Jette, & Katzell, 1985; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). Η ανατροφοδότηση είναι γνωστό ότι κατευθύνει την προσοχή των ατόμων στα καίρια ζητήματα της εκάστοτε «εργασίας» και επηρεάζει τον επακόλουθο καθορισμό στόχων (Kluger & DeNisi, 1996).

Με βάση τα όσα ειπώθηκαν, γεννιούνται μερικά εύλογα ερωτήματα, τα οποία δυστυχώς δεν απαντώνται στη βιβλιογραφία σχετικά με την απόδοση μιας ομάδας. Τα ερωτήματα αυτά σχετίζονται με τον τρόπο που θα πρέπει να παρέχεται η ανατροφοδότηση στα μέλη μιας ομάδας που λειτουργούν ως σύνολο για την επίτευξη των στόχων τους, καθώς και με το αν θα πρέπει η ανατροφοδότηση να παραμένει στοχευόμενη στο κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά.

Συγκεκριμένα οι απόψεις δίστανται. Ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι η ομαδική ανατροφοδότηση έχει ως αποτέλεσμα βελτιωμένες επιδόσεις σε σχέση με την ατομική ανατροφοδότηση (Berkowitz & Levy, 1956), ενώ άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η ατομική ανατροφοδότηση παραμένει η πιο ωφέλιμη βοήθεια για την απόδοση της ομάδας (Jentsch, Navarro, Braun, & Bowers, 1994). Σχεδόν χωρίς καμία εξαίρεση, η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει συγκρίνει τα αποτελέσματα της παροχής ανατροφοδότησης, είτε ατομικής είτε ομαδικής, στα μέλη μιας ομάδας κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μιας «εργασίας». Ωστόσο, είναι απορίας άξιο, η απουσία πληροφοριών για μία κατάσταση που να ενσωματώνει τόσο την ατομική όσο και την ομαδική ανατροφοδότηση, καθώς σύμφωνα με τον Zajonc (1962) συγκεκριμένα, ο συνδυασμός αυτός θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση της ομάδας.

Σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ανατροφοδότηση σε επίπεδο ομάδας, ο Nadler (1979) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτό το είδος ανατροφοδότησης είχε ως αποτέλεσμα βελτιωμένη στάση στο σύνολο της ομάδας, ενώ η ανατροφοδότηση σε επιμέρους επίπεδο είχε ως αποτέλεσμα βελτιώσεις στην απόδοση των ατόμων της ομάδας. Ωστόσο και πάλι δεν υπήρχε προϋπόθεση για την παράλληλη ύπαρξη ανατροφοδότησης και στα δύο επίπεδα.

Εξαίρεση, βέβαια, αποτελεί η έρευνα που διεξήχθη από τους Zander και Wolfe (1964), οι οποίοι παρείχαν και τα δύο είδη ανατροφοδότησης και διαπίστωσαν ότι τα άτομα που έλαβαν και τα δύο είδη ανατροφοδότησης είχαν υψηλότερο επίπεδο ατομικής απόδοσης. Πιο πρόσφατα ωστόσο, οι Tindale, Kulik και Scott (1991) παρείχαν δείγματα με ατομική και ομαδική ανατροφοδότηση και έδειξαν ότι θα μπορούσαν να παρακινήσουν ανεξάρτητα την επίδοση, αλλά ότι η αυξημένη απόδοση σε ατομικό επίπεδο δεν οδήγησε απαραίτητα σε βελτιωμένη απόδοση της ομάδας.

Τέλος, μια ακόμη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας από τη σκοπιά της πληροφορικής αυτή τη φορά, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν αρκετά ουσιαστικά ερωτήματα, τα οποία παραμένουν αναπάντητα, σχετικά με τη λειτουργία της της ανατροφοδότησης στο πλαίσιο μιας ομάδας. Τέτοια ερωτήματα είναι οι διαφορούμενες επιδράσεις της ομαδικής ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση της ομάδας, η διαδικασία πληροφόρησης της ομάδας και η δυναμική της ομάδας. Η δυναμική της ομάδας σχετίζεται με φαινόμενα όπως, ενός ατόμου που ασκεί λιγότερη προσπάθεια να επιτύχει ένα στόχο όταν εργάζεται σε μία ομάδα από την αντίστοιχη που ασκεί όταν εργάζεται μόνο του καθώς και την ανεπαρκή εκτέλεση διαδικασιών που θα οδηγήσουν στη βέλτιστη απόδοση, όπως η αδυναμία συνεργασίας (Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997).

### *1.4.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ*

Δυστυχώς, ο αριθμός των ερευνών σχετικά με τη συνύπαρξη πολλαπλών στόχων σε ομάδες είναι περιορισμένος. Ακόμη πιο περιορισμένες, ωστόσο, είναι ο αριθμός των ερευνών σχετικά με τις επιπτώσεις των διαφόρων τύπων ανατροφοδότησης. Οι Mitchell και Silver (1990) εξέτασαν την επίδραση της παροχής ατομικών στόχων, ομαδικών στόχων ή συνύπαρξη τόσο ατομικών όσο και ομαδικών στόχων σε ομάδες που εργάζονται σε μια αλληλοεξαρτώμενη κατασκευαστικού τύπου εργασία. Διαπίστωσαν ότι η παροχή μόνο ατομικών στόχων είχε ως αποτέλεσμα η ομάδα να έχει τη χειρότερη απόδοση, από ότι στις άλλες δύο περιπτώσεις θέσπισης στόχων, σαν αποτέλεσμα της χρήσης ανταγωνιστικών στρατηγικών. Βέβαια, οι ομάδες που έλαβαν μόνο μεμονωμένους ατομικούς στόχους δεν έλαβαν ποτέ οδηγίες να λειτουργήσουν ως ομάδες, με συνέπεια τα αποτελέσματα του πειράματος να θεωρούνται ασαφή.



Παράλληλα, οι Crown and Rosse, το 1995, διερεύνησαν τα αποτελέσματα της θέσπισης ατομικών στόχων, της θέσπισης ατομικών που επικεντρώνονται όμως στην επίδοση της ομάδας (ομαδοκεντρικοί), της θέσπισης ομαδικών στόχων, της παράλληλης θέσπισης τόσο ατομικών όσο και ομαδικών στόχων, καθώς και της παράλληλης θέσπισης τόσο ομαδοκεντρικών όσο και ομαδικών στόχων σε μία κατασκευαστικού τύπου εργασία, με σκοπό την αξιολόγηση της ατομικής επίδοσης, της ατομικής συμβολής στην ομαδική επίδοση και της ομαδικής επίδοσης. Κατέληξαν, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι η παράλληλη θέσπιση τόσο ομαδοκεντρικών και ομαδικών στόχων είχε ως αποτέλεσμα αρκετά υψηλότερη απόδοση από οποιονδήποτε άλλο συνδυασμό στόχων. Επίσης, όλοι οι άλλοι συνδυασμοί στόχων δεν οδήγησαν σε αισθητά διαφορετικά επίπεδα επίδοσης της ομάδας. Δυστυχώς όμως, τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής βασίζονται σε μία μόνο δοκιμασία και οι συμμετέχοντες δεν έλαβαν ανατροφοδότηση γι αυτή.

Ως αποτέλεσμα, δεν είναι αρκετά σαφές πώς θα λειτουργούσε αυτός ο τύπος θέσπισης στόχων με την πάροδο του χρόνου ως αποτέλεσμα της μάθησης από την ανατροφοδότηση. Σχεδόν όλη η εναπομένουσα βιβλιογραφία σχετικά με τη λειτουργία των στόχων σε ομάδες έχει διερευνήσει τα αποτελέσματα είτε της παροχής μόνο ατομικών είτε της παροχής μόνο ομαδικών στόχων στην επίδοση της ομάδας (Klein & Mulvey, 1995; O'Leary-Kelly, Martocchio & Frink, 1994; Weingart, 1992). Η απουσία της από κοινού θέσπισης ατομικών και ομαδικών στόχων περιορίζει σημαντικά τη γενίκευση της έρευνας στις συνιστώσες της ομαδικής επίδοσης.

## 1.5 ΑΠΟΔΟΣΗ

Η διαδικασία μάθησης σε ένα περιβάλλον ομάδας απαιτεί μια πολυσύνθετη από άποψη στόχων και πολυεπίπεδη προοπτική που εξετάζει τις επιδράσεις των μεμονωμένων χαρακτηριστικών, τους περιστασιακούς παράγοντες και τα χαρακτηριστικά της ομάδας σε διαδικασίες που εκτυλίσσονται τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Salas, Dickinson, Converse και Tannenbaum (1992), ομάδα ορίζεται η ένωση δύο ή περισσότερων ατόμων, που εκτελούν συγκεκριμένους ρόλους ή λειτουργίες και έχουν περιορισμένη διάρκεια ζωής και αλληλεπιδρούν δυναμικά, αλληλεξαρτώμενα και προσαρμοστικά προς έναν κοινό και αξιόλογο στόχο. Ωστόσο όλες οι γνώσεις προέρχονται από το άτομο. Ως εκ τούτου, για να κατανοήσουμε τις διαδικασίες της ομάδας, είναι

σημαντικό να κατανοήσουμε τους τρόπους με τους οποίους το να είσαι μέλος μιας ομάδας επηρεάζει τις ατομικές γνωσιακές διαδικασίες. Ως μέλη μιας ομάδας, τα άτομα πρέπει να προσπαθούν να επιτύχουν πολλαπλούς, συχνά αντικρουόμενους, στόχους.

Όπως ειπώθηκε στον ορισμό της ομάδας παραπάνω, τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετικές λειτουργίες να εκτελέσουν, οι οποίες απαιτούν διαφορετικούς ατομικούς στόχους, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να μοιράζονται ένα κοινό σύνολο στόχων ομάδας. Ανάλογα με τη δομή της ομάδας και τη φύση της εργασίας, οι στόχοι σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο μπορεί να είναι ανεξάρτητοι, συμπληρωματικοί ή και αντιφατικοί. Η απόφαση για τον καλύτερο τρόπο απόκτησης γνωστικών και συμπεριφορικών πόρων είναι μια θεμελιώδης απαίτηση που πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, η λήψη σωστών αποφάσεων σχετικά με την κατανομή περιορισμένων πόρων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το να γνωρίζουμε πού βρίσκεται κάποιος σε σχέση με τους επιθυμητούς στόχους (Salas *et. al*, 1992).

Η επένδυση περιορισμένων πόρων για την επίτευξη ατομικών στόχων μπορεί να μην αποτελεί σωστή απόφαση αν υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ των στόχων της ομάδας και της πραγματικής επίδοσης της ομάδας. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι, η γνώση σχετικά με τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς ή την ανατροφοδότηση είναι μια κρίσιμη συνιστώσα της ρύθμισης της συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων. Οι μοναδικές αυτές μεταβλητές και διεργασίες που εμφανίζονται σε επίπεδο ομάδας από την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας, δεν υπάρχουν στην ανάλυση σε ατομικό επίπεδο, παρά το γεγονός ότι προέρχονται από τις γνώσεις των ατόμων (Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski & Klein, 2000). Τέλος, είναι ιδιαίτερα σημαντικά να δοθεί προσοχή στα αλληλένδετα καθήκοντα στα οποία η απόδοση της ομάδας αποτελεί συνάρτηση των ενεργειών των μελών της ομάδας, για να επιτελέσουν τόσο ατομικά όσο και ομαδικά καθήκοντα (Shiflett, 1979; Steiner, 1972).

Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της μεταβαλλόμενης φύσης της εργασίας είναι η αυξανόμενη στροφή προς τη χρήση των ομάδων ως η βασική μονάδα οργάνωσης. Αυτή η μετατόπιση έχει επιπτώσεις στην εκπαίδευση που έχει σχεδιαστεί για να βελτιώνει τόσο την ατομική όσο και την ομαδική απόδοση. Αν και έχουν αναπτυχθεί αρκετές αρχές ομαδικής κατάρτισης, πολλά σημαντικά ερωτήματα παραμένουν σε μεγάλο βαθμό αναπάντητα (Salas *et. al*, 1992). Για παράδειγμα, εντοπίζονται στον κενά στον τρόπο εκπαίδευσης των μελών μιας ομάδας ώστε να διατεθούν γνωστικοί και συμπεριφορικοί πόροι

μεταξύ ατομικών και ομαδικών εργασιών για να μεγιστοποιηθεί τόσο η ατομική όσο και η ομαδική απόδοση. Κενά επίσης εντοπίζονται στη διαδικασία διαμόρφωσης στόχων και ανατροφοδότησης κατά τη διάρκεια της κατάρτισης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Τέλος δεν υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός ανάμεσα στις κρίσιμες ατομικές διαφορές που είτε βοηθούν είτε εμποδίζουν μια ομάδα καθώς προσπαθεί να μάθει και να εκτελεί σύνθετα καθήκοντα.

Δεδομένης της αυξανόμενης κεντρικής σημασίας της ομαδικής εργασίας σε οργανισμούς και της αυξανόμενης έρευνας που αφιερώνεται στην κατανόηση και τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας, η σχετική έλλειψη έρευνας σχετικά με τις βασικές γνωστικές διαδικασίες που είναι υπεύθυνες για την απόδοση της ομάδας είναι τόσο εκπληκτική όσο και ανησυχητική. Χωρίς σαφή κατανόηση των γνωστικών διαδικασιών που είναι υπεύθυνες για την μάθηση και την απόδοση των ομάδων, είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθούν οι επιπτώσεις των παρεμβάσεων κατάρτισης που έχουν σχεδιαστεί για την ανάπτυξη ομάδων υψηλών επιδόσεων.

Σε ατομικό επίπεδο, είναι γνωστό ότι η παροχή στόχων και η ανατροφοδότηση απόδοσης είναι δύο από τις πιο αποτελεσματικές παρεμβάσεις που είναι διαθέσιμες για τη βελτίωση της απόδοσης και της εκπλήρωσης των στόχων (Locke & Latham, 1990). Μια φυσική επέκταση αυτού του εύρωστου ευρήματος είναι να εξετάσει την αποτελεσματικότητα των στόχων και την ανατροφοδότηση όταν οι ομάδες εκτελούν καθήκοντα. Ωστόσο, η εφαρμογή ατομικών κανόνων σε ομάδες αποδείχθηκε δύσκολη, οδηγώντας σε συγκρουόμενα ευρήματα (Nadler, 1979).

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία συναντούνται δύο περιορισμοί οι οποίοι συμβάλλουν σημαντικά στην ασάφεια αυτή. Πρώτον, η πλειοψηφία των ερευνών εξετάζει είτε την επίδραση των στόχων της και της ανατροφοδότησης της ομάδας στα ατομικά αποτελέσματα, αγνοώντας το γεγονός ότι τα άτομα λειτουργούν σε ένα ομαδικό πλαίσιο, είτε την επίδραση των στόχων και της ανατροφοδότησης της ομάδας στα ομαδικά αποτελέσματα, αγνοώντας τις επιπτώσεις των χειρισμών των ατόμων που συνιστούν τις ομάδες. Δεύτερον, δεν υπάρχει μοντέλο για το πώς λειτουργούν οι στόχοι και η ανατροφοδότηση στη σύνθεση της ομάδας. Με άλλα λόγια, τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζονται οι στόχοι και η ανατροφοδότηση σε ατομικό επίπεδο με τους στόχους και την ανατροφοδότηση σε επίπεδο ομάδας, ώστε να επηρεάσουν τόσο τα ατομικά αποτελέσματα όσο και τα αποτελέσματα της ομάδας.

### 1.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στις μέρες η πολυπλοκότητα των θέσεων εργασίας είναι αυξημένη και για το λόγο αυτό είναι σχεδόν αναγκαία η ύπαρξη ομάδων ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι του οργανισμού. Για την αξιολόγηση της επίδοσης των θέσεων εργασίας από ομάδες ανθρώπων, οι οργανισμοί δημιουργούν ομάδες αξιολόγησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης μιας ομάδας μπορεί να κυμαίνεται από την αναγνώριση της ατομικής απόδοσης και της συμβολής της στα αποτελέσματα της ομάδας έως την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού. Όταν αξιολογείται μόνο η απόδοση ενός οργανισμού, δε συμπεριλαμβάνονται μεμονωμένες αξιολογήσεις και τα άτομα δε λαμβάνουν προσωπικές αξιολογήσεις επίδοσης (Kendall *et al.*, 2004).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμη γιατί μπορεί και παρέχει στον «υπεύθυνο» μιας ομάδας πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις των μελών της, ενώ ταυτόχρονα του επισημαίνει τα κενά της κατάρτισής τους. Είναι επίσης ένα σημαντικό εργαλείο ώστε να δοθεί η κατάλληλη ανατροφοδότηση στα μέλη σχετικά με τους τομείς ανάπτυξης στους οποίους πρέπει να επικεντρωθούν και να τους γνωστοποιήσει τις βλέψεις του «υπευθύνου» για τον καθένα από αυτούς. Η αξιολόγηση της απόδοσης, είτε πρόκειται για ομάδα είτε για μεμονωμένα άτομα, παρέχει ανατροφοδότηση (Cannon-Bowers & Salas, 1997). Παραδοσιακά, η αξιολόγηση επίδοσης παρέχει πληροφορίες για τη βελτίωση της απόδοσης, την αύξηση της αποδοτικότητας και τον καθορισμό των προσδοκιών των ανωτέρων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης συγκρίνει την εργασία που εκτελείται με μετρήσιμους στόχους που συμφώνησαν το άτομο και ο επιβλέπων του στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης. Εφόσον πλέον, η εκάστοτε εργασία έχει γίνει περισσότερο προσανατολισμένη στην έννοια της ομάδα, η αξιολόγηση της απόδοσης έγκειται στη λειτουργία της ομάδας και όχι στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων μεμονωμένων μελών. Καθώς όμως αναφερόμαστε σε ομάδα, η αξιολόγηση έχει επεκταθεί και περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας, η οποία διαφέρει με την ατομική αξιολόγηση των επιδόσεων σε διάφορα σημεία (Hitchcock *et al.*, 1992).

Βάση για την ατομική αξιολόγηση αποτελεί η περιγραφή των καθηκόντων του ατόμου. Κατά την έναρξη της απασχόλησης του, πρέπει να λάβει την περιγραφή της θέσης

που θα καλύψει. Η περιγραφή αυτή είναι οι παράμετροι που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσει ο καθένας την ικανότητά του και την καταλληλότητά του σε αυτή τη θέση. Σε επίπεδο ομάδας, χρησιμοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί για την ομάδα ώστε να μπορέσει να αξιολογηθεί η απόδοσή της. Η γενική απόδοση της ομάδας είναι ένας δείκτης της απόδοσης των μελών της ομάδας. Η καλή ή κακή απόδοση μιας ομάδας έχει άμεση σχέση με τα αποτελέσματα των μελών της ομάδας (Dickinson *et al.*, 1997).

Το πόσο καλά μπορούν να συνεργάζονται τα μέλη μιας ομάδας έχει άμεσο αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επίδοσής της. Μια δυσλειτουργική ομάδα μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εισροή άλλων ατόμων, χρήσιμων γι αυτή. Τα μη συνεργάσιμα μέλη της ομάδας μπορούν να επιβραδύνουν τα υπόλοιπα μέλη ή τα λιγότερο ικανά μέλη μπορούν να επωφεληθούν από την κάλυψη των πιο ικανών μελών της ομάδας και κατά συνέπεια να καταλήξουν να εκμεταλλεύονται τις καλές επιδόσεις μιας ομάδας. Σε ατομικό επίπεδο, κάθε μέλος αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη των επιδόσεών του. Επίσης υπάρχει άμεση σύνδεση του ατόμου τόσο με τις επιτυχίες ή όσο και με τις αποτυχίες (Kendall *et al.*, 2004).

Παραδοσιακά, οι άνθρωποι συνήθιζαν να εργάζονται και να λαμβάνουν αξιολογήσεις ως άτομα. Με την πάροδο του χρόνου βέβαια, αναγνώρισαν την ανάγκη ύπαρξης ομάδων ώστε να επιτελούν τα καθήκοντά τους. Όταν ένας οργανισμός μεταβαίνει σε μια πιο ομαδική οργάνωση, η αξιολόγηση της ομάδας είναι ένα σημαντικό εργαλείο που δίνει τη διαχειριστική πληροφόρηση σχετικά με το είδος της κατάρτισης που απαιτείται για τα μέλη της (Kendall *et al.*, 2004). Η αξιολόγηση της ομάδας μπορεί να περιλαμβάνει αξιολόγηση από ομότιμους για κάθε μέλος της ομάδας. Εάν η αξιολόγηση πραγματοποιηθεί από ομότιμους, ενδέχεται να προκύψουν καταγγελίες μεταξύ των μελών και διαμάχες, καταστρέφοντας το σκοπό της εργασίας σε ομάδες. Σε ατομικό επίπεδο, αξιολόγηση λαμβάνεται σχετικά με τη συμβολή του κάθε μέλους στα αποτελέσματα της ομάδας (Dickinson *et al.*, 1997).

Η κουλτούρα και η οργανωτική δομή του περιβάλλοντος χώρου εργασίας επηρεάζουν την επιλογή του καταλληλότερου τρόπου αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης μιας ομάδας. Συνήθως η συχνότητα με την οποία χρησιμοποιεί ο οργανισμός ομάδες είναι το κυριότερο κριτήριο. Εάν υπάρχουν ομάδες εργασίας στον οργανισμό, αλλά χρησιμοποιούνται μόνο περιστασιακά για την εκτέλεση έργων, οι μεμονωμένες, προσωπικές μετρήσεις επίδοσης χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό της τελικής βαθμολογίας του ατόμου (Kendall *et al.*, 2004). Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί την ομαδική εργασία συχνότερα, η

αξιολόγηση της απόδοσης εξακολουθεί να δίνουν έμφαση στην ατομική επίδοση, αλλά εισάγει και μια αξιολόγηση της συμβολής του ατόμου στην προσπάθεια της ομάδας. Εάν όμως, ένας οργανισμός χρησιμοποιεί σημαντικό όγκο ομαδικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων του, η αξιολόγηση της επίδοσης της ομάδας συνδέει τις μετρήσεις παραγωγικότητας της ομάδας με τις ατομικές μετρήσεις επίδοσης. Οι οργανισμοί που λειτουργούν μόνο με ομάδες δεν χρησιμοποιούν μεμονωμένες εκτιμήσεις επιδόσεων. Οι μετρήσεις επίδοσης της ομάδας καθορίζουν συνήθως και τις χρηματικές ανταμοιβές (Cannon-Bowers & Salas, 1997).

Οι ατομικές εκτιμήσεις αποδόσεων είναι οι παραδοσιακές εκτιμήσεις που μετρούν την ατομική απόδοση με μετρήσιμους στόχους. Αυτή η αξιολόγηση επίδοσης προσφέρει στα μέλη και τους επιβλέποντες, ευκαιρίες να μοιράζονται ιδέες και να επιτυγχάνουν αμοιβαία συμφωνημένους στόχους. Οι επιμέρους εκτιμήσεις επιδόσεων επικεντρώνονται στις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της τρέχουσας εργασίας καθώς και στις δεξιότητες που πρέπει να αποκτηθούν για την καλύτερη του ατόμου. Οι μεμονωμένες αξιολογήσεις απόδοσης είναι εργαλεία για τον καθορισμό της χρηματικής αντιστάθμισης. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης παρέχει ανατροφοδότηση και αναγνώριση στο άτομο (Dickinson *et al.*, 1997).

Η ατομική αξιολόγηση της απόδοσης μετρά τη δουλειά ενός ατόμου σε σχέση με τυποποιημένες μετρήσεις επίδοσης. Αυτές οι μετρήσεις προέρχονται από μεμονωμένες περιγραφές θέσεων εργασίας. Συχνά, υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής βάσει της κατάταξης του ατόμου έπειτα από την αξιολόγηση. Σε ομαδικό επίπεδο, η αξιολόγηση μετρά τη συμβολή του ατόμου στην ομάδα. Η αξιολόγηση επίδοσης μιας ομάδας είναι κατάλληλη ώστε να υποστηρίξει την προσπάθεια ενός οργανισμού να μεταβεί από προσωποκεντρικός σε ομαδικός (Hitchcock *et al.*, 1992). Επίσης η αξιολόγηση της επίδοσης μιας ομάδας, για παράδειγμα, αξιολογεί εάν η ομάδα ικανοποίησε τους στόχους της ή δούλεψε καλά. Επιπρόσθετα, ατομική αξιολόγηση, έχει αρκετές φορές άμεση σχέση με τη χρηματική επιβράβευση, αφού περιλαμβάνει επιδόματα ή η αύξηση των αποδοχών. Αν και είναι δυνατό να ανταμείβουμε τα μέλη με βάση την αξιολόγηση της ομάδας στην οποία ανήκουν, η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι κουραστική και να οδηγήσει σε απογοήτευση και πικρία. Εάν η επιβράβευση βασιστεί στην απόδοση της ομάδας, τα μέλη μπορεί να καταλήξουν να κατηγορούν τους συναδέλφους τους για μη εκπλήρωση καθηκόντων ή να αισθάνονται ότι άλλοι που καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια θα πρέπει να

αναγνωριστούν περισσότερο. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι η ατομική απόδοση σε συνδυασμό με τις σχέσεις των μελών μεταξύ τους μπορεί να αποτελέσει δείκτη για την καταλληλότητά του μέλους σε μια ηγετική θέση (Graber *et al.*, 1992).

## 1.6 ΣΥΝΟΧΗ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

Οι άνθρωποι που αθλούνται ως κομμάτι μιας ομάδας είναι πιθανό να είναι πιο αφοσιωμένοι από αυτούς που αθλούνται μόνοι τους (Burke, Carron, Eys, *et al.*, 2006; Carron *et al.*, 1996). Ωστόσο, δεν είναι όλες οι ομάδες εξίσου αποτελεσματικές στην προώθηση και διατήρηση της αφοσίωσης στην άθληση. Ένα δυναμικά αυξανόμενο κομμάτι της βιβλιογραφίας υποδεικνύει ότι διάφορες πτυχές της αθλητικής ομάδας μπορούν να χρησιμεύσουν για την προώθηση ή την υπονόμηση των σχετικών με την άθληση σκέψεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών. Μια βασική πτυχή του φαινομένου αυτού έγκειται στη συνοχή που διέπει μια ομάδα. Επίσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν το μέγεθος και η σύνθεσή της.

Η συνοχή της ομάδας ορίζεται ως "μια δυναμική διαδικασία που αντανακλάται στην παράδοση μιας ομάδας να συνενωθεί και να παραμείνει ενωμένη στην επιδίωξη των οργανικών στόχων της ή / και στην ικανοποίηση των συναισθηματικών αναγκών των μελών" (Carron, Brawley & Widmeyer, 1998). Παράλληλα, η συνοχή αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο συνυπάρχουν οι στόχοι και οι κοινωνικοί δεσμοί μεταξύ των μελών μιας ομάδας, σε συνδυασμό με τη δύναμη των ενδιαφερόντων, του κάθε ατόμου, για το έργο και τις κοινωνικές δραστηριότητες της ομάδας.

Το ενδιαφέρον και η συζήτηση γύρω από την έννοια της συνοχής έχει μακρά ιστορία σε μια μεγάλη ποικιλία ακαδημαϊκών τομέων, όπως ο αθλητισμός, η επιχειρηματικότητα, η εκπαίδευση και ο στρατός. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη πολλών ορισμών, εννοιών και εργαλείων αξιολόγησης. Για παράδειγμα, σε παλαιότερη έρευνα έχει παρουσιαστεί ότι η συνοχή αντιπροσωπεύεται από τους παράγοντες που κρατούν τα μέλη στην ομάδα, τον βαθμό στον οποίο η ομάδα μπορεί να αντισταθεί σε διαταραχές, τη δέσμευση που εκδηλώνουν τα μέλη της ομάδας. Δεν αποτελεί έκπληξη, ωστόσο, το γεγονός ότι οι πιο συνεκτικές ομάδες εγείρουν μεγαλύτερη προσήλωση στην άσκηση από ότι οι λιγότερο συνεκτικές ομάδες (Burke, Carron & Shapcott, 2008).

Παρά τις ποικίλες ιστορικές προσεγγίσεις για την κατανόηση της συνοχής, το έργο των Carron, Widmeyer και Brawley, το 1985, αποτέλεσε ένα ισχυρό θεμέλιο για την έρευνα στους τομείς του αθλητισμού και της ψυχολογίας, ενώ εστίασε ιδιαίτερα σε τέσσερα χαρακτηριστικά της ομαδικής συνοχής.

Αρχικά, υπάρχει μια σειρά από πτυχές που πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τη συνοχή, συμπεριλαμβανομένου του προσανατολισμού της κοινωνικής νοημοσύνης που διαθέτουν τα μέλη για την ομάδα τους (αντιλήψεις για ομαδική ολοκλήρωση και προσωπικά θέλητρα), σε συνδυασμό με τον πυρήνα αυτών των αντιλήψεων (καθήκοντα ή κοινωνικοί στόχοι της ομάδας). Είναι σημαντικό ότι οι ομάδες σε ένα περιβάλλον όπως του αθλητισμού σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις, μπορεί να διαφέρουν ως προς τους παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί για την ομαδική ενότητα. Μια άλλη υπόθεση σχετικά με τη φύση της συνοχής είναι ότι είναι δυναμική.

Ουσιαστικά, η συνοχή μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του ομάδας. Επίσης, διαφορετικά είδη συνοχής (βασισμένα στην κοινωνικοποίηση των μελών έναντι των δραστηριοτήτων) μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά σε διαφορετικά περιβάλλοντα (π.χ., πανεπιστημιακό περιβάλλον έναντι ιδιωτικής λέσχης υγείας). Εν πάση περιπτώσει, είναι σαφές ότι μια αίσθηση συνοχής σχετίζεται με το αν ένα άτομο προσκολλάται σε ένα πρόγραμμα άθλησης. Είναι ενδιαφέρον ότι οι Carron, Hausenblas και Mack (1996) έχουν παρατηρήσει ότι η συνοχή των καθηκόντων μπορεί να είναι μια πιο σημαντική επίδραση στην τήρηση της άσκησης από όλες τις άλλες μεταβλητές.

Από πρακτική άποψη, αυτό είναι ενθαρρυντικό, καθώς υποδεικνύει ότι οι αποτελεσματικές παρεμβάσεις θα μπορούσαν να διευκολύνουν τη θετική αντίληψη της ομαδικής ενότητας. Επίσης, είτε πρόκειται για κοινωνικούς στόχους είτε όχι, οι ομάδες σχηματίζονται με κάποιο σκοπό. Επιπλέον, τα άτομα έχουν αντιλήψεις σχετικά με την ενότητα με την οποία η ομάδα επιδιώκει αυτούς τους στόχους. Τέλος, οι αλληλεπιδράσεις και η επικοινωνία που εμφανίζονται σε ομάδες έχουν ως αποτέλεσμα κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών και μεγαλύτερη αίσθηση κοινωνικής συνοχής



## 1.7 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ – ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Στο παρελθόν, έχει υπάρξει πληθώρα ερευνών σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας στο χώρο του αθλητισμού. Η ηγεσία και ο ρόλος της διαφέρουν αρκετά ακόμα και από άθλημα σε άθλημα καθώς, σύμφωνα με τους Chelladurai και Saleh, το 1978, σε αθλήματα με μεγάλα ποσοστά αλληλεπίδρασης μεταξύ των παικτών, οι ίδιοι οι αθλητές έχουν περισσότερη ανάγκη καθοδήγηση και προπόνηση. Επίσης, έρευνα έχει αποδείξει πως μπορεί το κάθε άθλημα να δίνει μια κατευθυντήρια γραμμή ηγετικής συμπεριφοράς σε έναν προπονητή, ωστόσο η συμπεριφορά αυτή αλλάζει ανάλογα με τη θέση του παίκτη στον οποίο απευθύνεται ο προπονητής. Μάλιστα, οι ίδιοι οι παίκτες επιζητούν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης (επιλογή διαφορετικού μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς) (Riemer & Chelladurai, 1995).

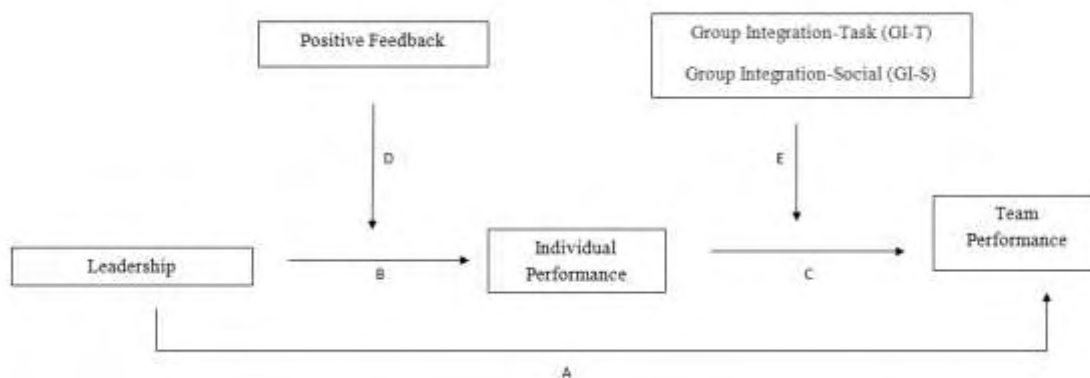
Παράλληλα, σε παλαιότερες μελέτες σε τομείς του αθλητισμού, έχει γίνει συσχέτιση της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή με τη βελτίωση της επίδοσης των αθλητών (Chelladurai & Carron, 1978). Συγκεκριμένα τόσο η επικοινωνία μεταξύ προπονητή και αθλητών όσο και ο αλληλοσεβασμός ενισχύουν τη θέση αυτή, ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν την ικανοποίηση που νιώθει ο αθλητής στα πλαίσια της συμμετοχής του στην ομάδα. Παράλληλα ιδιαίτερα σημαντικά είναι τα ευρήματα των Kenow και Williams, το 1999, σύμφωνα με τους οποίους είναι ιδιαίτερα μεγάλη η σημασία της ανατροφοδότησης και του επαίνου για την επίδοση των αθλητών. Παρόμοια ευρήματα με τα παραπάνω είχαν και οι έρευνες των Home και Carron (1985). Αυτοί κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η συμπεριφορά ενός προπονητή, ο τρόπος καθοδήγησης και υποστήριξης των αθλητών που ακολουθεί, επηρεάζει άμεσα το αίσθημα ικανοποίησης των εν λόγω αθλητών.

Από την άλλη πλευρά, η σχέση ικανοποίησης και επίδοσης είναι αρκετά ασαφής. Μπορεί η καλή επίδοση μιας ομάδας να θεωρείται φυσικό επακόλουθο της αυξημένης ικανοποίησής της, ωστόσο η σχέση των δύο εννοιών δεν έχει ξεκαθαριστεί πλήρως. Φυσικά και υπάρχει συσχέτιση ανάμεσά τους, παρ' όλα αυτά η συσχέτιση αυτή δεν παίρνει υψηλές τιμές (Fisher, 1980). Ιδιαίτερης σημασίας είναι η άποψη των Petty, McGee και Cavender, το 1984, οι οποίοι υποστήριξαν την κυκλική φύση της σχέσης αυτής. Δηλαδή ότι τόσο η αύξηση της ικανοποίησης οδηγεί σε καλύτερευση της απόδοσης, όσο και η καλύτερευση της

απόδοσης σε αύξηση της ικανοποίησης. Μάλιστα οι ερευνητές τόνισαν πως το φαινόμενο αυτό γίνεται ιδιαίτερα αισθητό στον τομέα του αθλητισμού με την αύξηση της ικανοποίησης να προέρχεται από την ηγεσία.

Όσον αφορά τη συνοχή της ομάδας, οι Westre και Weiss, το 1991, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα πως η συνοχή της ομάδας σχετίζεται με τη συμπεριφορά του προπονητή και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί. Χαρακτηριστικά όπως, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, η κοινωνική υποστήριξη από τον προπονητή και θετική ανατροφοδότηση ενίσχυσαν τη συνοχή ανάμεσα στους αθλητές της ομάδας. Παράλληλα είναι σημαντική η συχνότητα των προπονήσεων και η πιο τακτική παροχή οδηγιών.

### 1.7.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ



### 1.7.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Υπόθεση 1: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας (team performance). (A)

Υπόθεση 2: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην ατομική απόδοση (individual performance). (B)

Υπόθεση 3: Η ατομική απόδοση (individual performance) έχει θετική επίδραση στην ομαδική απόδοση (team performance). (C)

Υπόθεση 4: Η ατομική απόδοση (individual performance) μεσολαβεί στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ομαδικής απόδοσης (team performance). (B,C)

Υπόθεση 5: Η θετική ανατροφοδότηση (positive feedback) επιδρά στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ατομικής απόδοσης (individual performance). (D)

Υπόθεση 6: Η συνοχή – ολοκλήρωση της ομάδας (social integration) επιδρά στη σχέση ατομικής (individual performance) και ομαδικής απόδοσης (team performance). (E)

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι οι υποθέσεις 1, 3, 4, 6 θα ελεγχθούν δύο φορές. Η πρώτη φορά θα ελέγχει την υποκειμενική ομαδική απόδοση και η δεύτερη φορά την αντικειμενική ομαδική απόδοση. Επίσης στην υπόθεση 6 θα γίνει ξεχωριστός έλεγχος για την επίδραση της συνοχής της ομάδας που σχετίζεται με τις αρμοδιότητες των μελών της και ξεχωριστός για τη συνοχή της ομάδας που σχετίζεται με την κοινωνικοποίηση μεταξύ των μελών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## 2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η εν λόγω διπλωματική εργασία σχετίζεται με την επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση των ελληνικών ομάδων μπάσκετ, ωστόσο παγιώνεται βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας. Για το λόγο έχει κατασκευαστεί ένα μοντέλο έρευνας, οι μεταβλητές του οποίου μετρώνται ώστε να προκύψουν τα ανάλογα συμπεράσματα. Όπως είναι κατανοητό, χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός περιγραφικής και ποσοτικής έρευνας ώστε τα αποτελέσματα να έχουν περισσότερη βαρύτητα. Ταυτόχρονα, έτσι δίνεται η δυνατότητα στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων και αναγωγή των συμπερασμάτων στο ευρύτερο σύνολο (Creswell, 2003).

Για να μπορέσει να ελεγχθεί το μοντέλο που δημιουργήθηκε ήταν απαραίτητη η χρήση ενός ερευνητικού εργαλείου, συγκεκριμένα ενός ερωτηματολογίου. Ο λόγος της επιλογής του ερωτηματολογίου ως εργαλείο μέτρησης είναι ότι συνδυάζουν τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων σε μικρό χρονικό διάστημα ενώ το κόστος παραμένει χαμηλό και διατηρείται και ανωνυμία στις απαντήσεις. Παράλληλα, τα ερωτηματολόγια αποτελούν την κυρίαρχη επιλογή για συλλογή πρωτογενών πληροφοριών (Babbie, 2011).

## 2.2 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Το ερωτηματολόγιο της εν λόγω διπλωματικής, δημιουργήθηκε σε περιβάλλον του Microsoft Office Word. Αρχικά ενημέρωνε τα άτομα στα οποία απευθύνεται ότι η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος για κάτω από πλήρη ανωνυμία στα πλαίσια της συγγραφή διπλωματικής εργασίας. Να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε δύο γλώσσες, καθώς δεν ήταν όλοι οι ερωτηθέντες ελληνικής καταγωγής.

Αναλυτικότερα, υπήρχαν 7 ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων και 6 ερευνητικές, οι οποίες ωστόσο αποτελούνταν από επιμέρους πίνακες αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις των δημογραφικών στοιχείων, σχετίζονταν με την ηλικία, την εκπαίδευση, καθώς και ερωτήσεις σχετικές με την ενασχόληση των ερωτηθέντων με το μπάσκετ. Από την άλλη, οι ερευνητικές ερωτήσεις σχετίζονται με την αξιολόγηση του προπονητή τους ως ηγέτη, την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν, την αντίληψη των παικτών για το σύνολο της ομάδας, την

ικανοποίηση από την προσωπική τους απόδοση, την υποκειμενική αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας τους και τα αντικειμενικά αποτελέσματα του τελευταίου τους αγώνα.

#### Μέτρηση ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή (Leadership Scale of Sports (LSS))

Η πρώτη ερευνητική ερώτηση αφορούσε την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν από έρευνα των Chelladurai και Saleh το 1980. Η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή μετρήθηκε με βάση την αξιολόγηση συχνότητας 40 ερωτήσεων σχετικά με τη συμπεριφορά του προπονητή της ομάδας. Ουσιαστικά μετρήθηκαν η προπονητική συμπεριφορά, η αυταρχική συμπεριφορά, η δημοκρατική συμπεριφορά, η κοινωνική υποστήριξη και η θετική ανατροφοδότηση. Για τη μέτρηση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=ποτέ και 5=πάντα. Ως αρχική πρόταση δόθηκε η εξής, «Ο προπονητής μου...».

Ενδεικτικά, παρατίθενται μερικές από τις ερωτήσεις.

- θεωρεί ότι κάθε παίκτης εργάζεται με βάση τις ικανότητες του. / sees to it that every athlete is working to his capacity.
- εξηγεί σε κάθε παίκτη τις τεχνικές και τις τακτικές του αθλήματος. / explains to each athlete the techniques and tactics of the sport.
- λειτουργεί σχετικά ανεξάρτητα από τους παίκτες. / works relatively independent of the athletes.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας δημιουργίας της μεταβλητής της ηγεσίας, ήταν απαραίτητο να αφαιρεθούν κάποιες ερωτήσεις από το εργαλείο μέτρησης. Οι ερωτήσεις αυτές, αφαιρέθηκαν λόγω των αποτελεσμάτων που παρουσίασαν κατά την παραγοντική ανάλυση και τον έλεγχο αξιοπιστίας. Οι ερωτήσεις που αφαιρέθηκαν ήταν οι ακόλουθες.

- λειτουργεί σχετικά ανεξάρτητα από τους παίκτες. (ερώτηση 14) / works relatively independent of the athletes.
- μιλάει με τρόπο που δεν επιτρέπει την αμφισβήτηση. (ερώτηση 18) / speaks in a manner not to be questioned.

- ζητά τη γνώμη των παικτών για τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί σε συγκεκριμένους αγώνες. (ερώτηση 19) / asks for the opinion of the athletes on strategies for specific competitions.
- χρειάζεται την έγκριση της ομάδας για σημαντικά θέματα πριν προχωρήσει. (ερώτηση 20) / gets group approval on important matters before going ahead.
- κάνει προσωπικές «χάρες» στους παίκτες του. (ερώτηση 31) / does personal favors to the athletes.
- προσκαλεί τους παίκτες στο σπίτι του. (ερώτηση 35) / invites athletes to his home.

#### Μέτρηση της θετικής ανατροφοδότησης (Leadership Scale of Sports (LSS))

Όπως ήδη αναφέρθηκε, για τη μέτρηση της θετικής ανατροφοδότησης χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από έρευνα των Chelladurai και Saleh το 1980. Η θετική ανατροφοδότηση από τον προπονητή μετρήθηκε με βάση την αξιολόγηση συχνότητας 5 ερωτήσεων. Για τη μέτρηση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=ποτέ και 5=πάντα. Ως αρχική πρόταση δόθηκε η εξής, «Ο προπονητής μου...».

Ενδεικτικά, παρατίθενται μερικές από τις ερωτήσεις.

- εκφράζει την εκτίμησή του απέναντι σε έναν παίκτη που έκανε καλή εμφάνιση. / expresses appreciation when an athlete performs well.
- επαινεί έναν παίκτη όταν το αξίζει. / gives credit when credit is due

#### Ομαδική ολοκλήρωση (Group Environmental Questionnaire (GEQ))

Η αξιολόγηση των αντιλήψεων των παικτών για την ομάδα τους στο σύνολό της μετρήθηκε από 9 δηλώσεις βασισμένες στην έρευνα των Brawley, Carron και Widmeyer το 1987. Μετρήθηκε με πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα.

Ενδεικτικά, παρατίθενται μερικές από τις ερωτήσεις.

- Η ομάδα μου είναι ενωμένη στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους της. / Our team is united in trying to reach goals for performance.

- Τα μέλη της ομάδας μου δεν κάνουν παρέα έξω προπόνησης και αγώνων. / Members of our team do not stick together outside of practice and games

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας δημιουργίας των μεταβλητών της ομαδικής ολοκλήρωσης, ήταν απαραίτητο να αφαιρεθούν κάποιες ερωτήσεις από το εργαλείο μέτρησης. Οι ερωτήσεις αυτές, αφαιρέθηκαν λόγω των αποτελεσμάτων που παρουσίασαν κατά την παραγοντική ανάλυση και τον έλεγχο αξιοπιστίας. Οι ερωτήσεις που αφαιρέθηκαν ήταν οι ακόλουθες.

- Τα μέλη της ομάδας μου έχουν αντικρουόμενες φιλοδοξίες για την απόδοση της ομάδας. (ερώτηση 3) / Our team members have conflicting aspirations for the team's performance.
- Τα μέλη της ομάδας μου δεν επικοινωνούν ελεύθερα για τις ευθύνες του καθενός κατά τη διάρκεια ενός αγώνα. (ερώτηση 5) / Our team members do not communicate freely about each athlete's responsibilities during competition or practice.
- Τα μέλη της ομάδας μου θα ήθελαν να περνάνε χρόνο μαζί στην εκτός της αγωνιστικής περιόδου. (ερώτηση 8) / Our team would like to spend time together in the off season.

#### Ατομική απόδοση (Athletes Satisfaction Questionnaire (ASQ))

Η ατομική απόδοση των αθλητών μετρήθηκε μέσω της αξιολόγησης 3 δηλώσεων. Οι δηλώσεις αυτές βασίστηκαν σε έρευνα των Riemer και Chelladurai το 1998. Χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=καθόλου και 5=απόλυτα. Ως αρχική πρόταση δόθηκε η εξής, «Είμαι ικανοποιημένος με...».

- το βαθμό στον οποίο έχω επιτύχει τους στόχους απόδοσης κατά τη διάρκεια της σεζόν. / the degree to which I have reached my performance goals during the season.
- τη βελτίωση της απόδοσής μου κατά την προηγούμενη σεζόν. / the improvement in my performance over the previous season.
- τη βελτίωση των ικανοτήτων μου μέχρι στιγμής. / the improvement in my skit) level thus far

#### Ομαδική απόδοση (υποκειμενική αξιολόγηση) (Team Performance Scale (TPS))



Η ομαδική απόδοση μετρήθηκε μέσω της αξιολόγησης της συχνότητας 18 δηλώσεων σχετικές με καταστάσεις που συμβαίνουν εντός του πλαισίου μιας ομάδας. Οι δηλώσεις που χρησιμοποιήθηκαν βασίστηκαν σε έρευνα των Thompson, Levine και Kennedy το 2009. Χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=σπάνια και 5=πάντα. Ως αρχική πρόταση δόθηκε η εξής: «Πόσο συχνά...».

Ενδεικτικά, παρατίθενται μερικές από τις ερωτήσεις.

- όλα τα μέλη της ομάδας προσπάθησαν να συμμετάσχουν στις συζητήσεις; / all team members made an effort to participate in discussions?
- τα μέλη της ομάδας συμμετείχαν πρόθυμα σε όλες τις σχετικές πτυχές της ομάδας; / team members willingly participated in all relevant aspects of the team?
- τα μέλη της ομάδας αναγνωρίστηκαν όταν κάτι που είπαν βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση; / team members were recognized when something they said helped the team reach a good decision?

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας δημιουργίας της μεταβλητής της ομαδικής απόδοσης, ήταν απαραίτητο να αφαιρεθούν μία ερώτηση από το εργαλείο μέτρησης. Η ερώτηση αυτή, αφαιρέθηκε λόγω των αποτελεσμάτων που παρουσίασε κατά την παραγοντική ανάλυση και τον έλεγχο αξιοπιστίας. Η ερώτηση που αφαιρέθηκαν ήταν η ακόλουθη.

- τα μέλη βοήθησαν να γίνει κατανοητό ένα μέλος της ομάδας, παραφράζοντας αυτό που είπε; (ερώτηση 6) / often members helped a fellow team member to be understood by paraphrasing what he/she was saying?

Τέλος οι παίκτες απάντησαν 2 ερωτήσεις σχετικές με το αποτέλεσμα του τελευταίου αγώνα της ομάδας τους καθώς και την αξιολόγηση αυτού του αποτελέσματος με πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=απόλυτα δυσαρεστημένος και 5=απόλυτα ικανοποιημένος. Οι ερωτήσεις αυτές αποτελούν την αντικειμενική αξιολόγηση της ομαδικής απόδοσης. Επίσης στην αρχή του ερωτηματολογίου, οι παίκτες απάντησαν ένα πλήθος 7 ερωτήσεων σχετικά με την ηλικία τους, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, την οικογενειακή τους κατάσταση, την κατηγορία της ομάδας τους, το διάστημα που παίζουν στη συγκεκριμένη ομάδα, το διάστημα

ενασχόλησής τους γενικά με το μπάσκετ και το ρόλο που έχει το μπάσκετ στη ζωή τους (επάγγελμα ή χόμπι).

## 2.3 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στη διερεύνηση της σημασίας – επιρροής τόσο του προπονητή – ηγέτη, όσο και άλλων παραγόντων στην απόδοση των αθλητών μιας ομάδας μπάσκετ. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, ήταν απαραίτητη η κατανόηση των επιμέρους εννοιών που μελετήθηκαν. Το δείγμα που επιλέχθηκε, επιλέχθηκε με τρόπο μη τυχαίο (μη πιθανοτικό). Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται και ως δείγμα ευκολίας και είναι η πιο διαδεδομένη σε πλήθος ερευνών. Όπως είναι φυσικό, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε ομάδες μπάσκετ. Συγκεκριμένα, ερωτήθηκαν άντρες μπασκετμπολίστες της Α1 και Α2 εθνικής κατηγορίας.

Πιο αναλυτικά, η έρευνα διεξήχθη σε 20 ομάδες μπάσκετ της Α1 και Α2 εθνικής κατηγορίες και συνολικά το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 203 παίκτες. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ταχυδρομικώς στις ομάδες μαζί με φακέλους ώστε να επιστραφούν χωριστά και σφραγισμένα για να διατηρηθεί η ανωνυμία των απαντήσεων. Παράλληλα σε ορισμένες ομάδες, μοιράστηκαν από εμένα τον ίδιο και απαντήθηκαν εκείνη τη στιγμή. Έπειτα από τη συλλογή όλων των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε υπολογιστικό φύλο Microsoft Office Excel. Τέλος, οι απαντήσεις αυτές μεταφέρθηκαν στο περιβάλλον εργασίας του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 24. Εκεί, μέσω συγκεκριμένων στατιστικών αναλύσεων και δεικτών επετεύχθη η περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

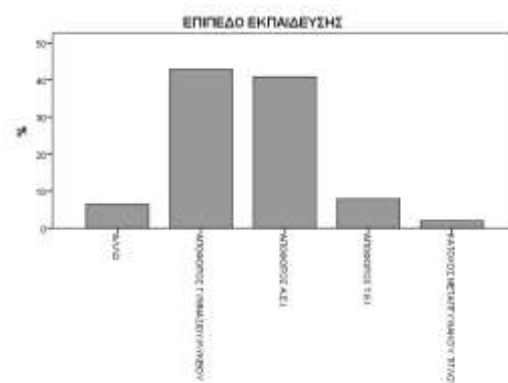
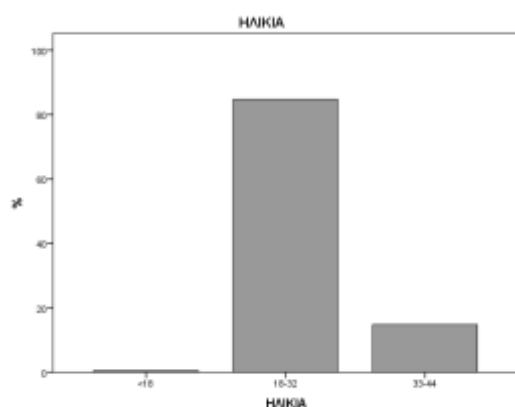
# **ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΗΜΑΤΑ**

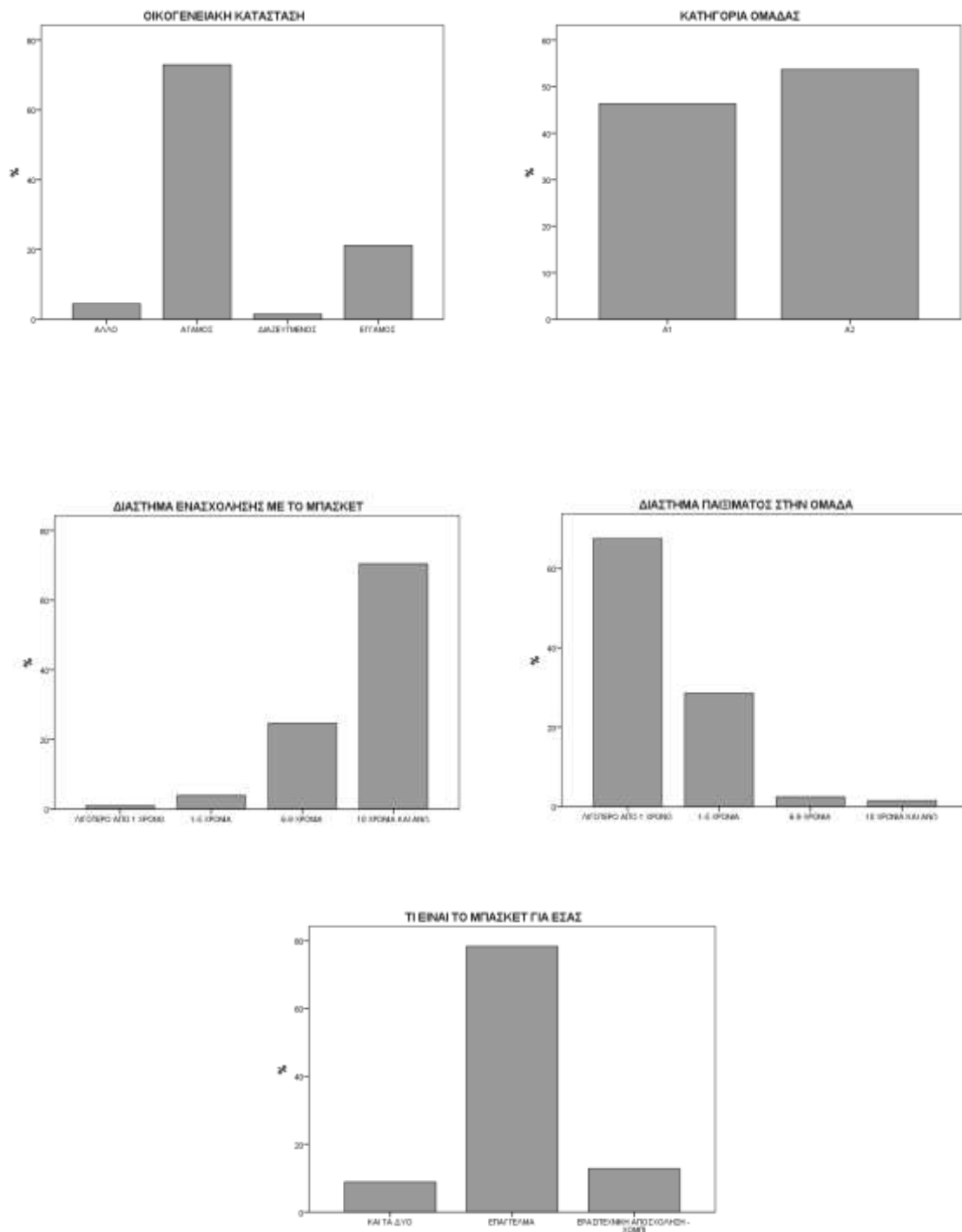
### 3.1 ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα αποτελούνταν κατ' αποκλειστικότητα από άνδρες. Συγκεκριμένα από 203 άνδρες παίκτες μπάσκετ της Α1 και Α2 εθνική κατηγορίας. Η ηλικία τους κυμάνθηκε ανάμεσα στα 18 και τα 32 έτη. Συγκεκριμένα το 84,7%, δηλαδή 172 άτομα ήταν 18 - 32, το 14,8%, δηλαδή 30 άτομα, ήταν 33 - 44, ενώ μόλις 1 άτομο ήταν κάτω των 18 ετών. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, το 42,9%, 87 άτομα, ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, ενώ το 48,8%, 99 άτομα, απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα το 40,9%, 83 άτομα, απόφοιτοι Α.Ε.Ι. και το 7,9%, 16 άτομα, απόφοιτοι Τ.Ε.Ι.. Στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες, 72,9% δηλαδή 148 άτομα, ήταν άγαμοι, ενώ το 21,2%, 43 άτομα, έγγαμοι.

Το 46,3% των παικτών, 94 άτομα, ανήκουν σε ομάδες της Α2 εθνικής κατηγορίας ενώ το υπόλοιπο 53,7%, 109 άτομα, σε ομάδες Α1 εθνικής κατηγορίας. Το 67,5%, 137 άτομα, αγωνίζεται στη σημερινή του ομάδα λιγότερο από ένα χρόνο, 28,6%, 58 άτομα, 1 – 5 χρόνια, ενώ μόλις 8 παίκτες, 4%, αγωνίζεται στη σημερινή του ομάδα περισσότερο από 5 χρόνια. Αντίθετα, το 95% των παικτών, 193 άτομα, ασχολούνται με το μπάσκετ περισσότερο από 6 χρόνια. Συγκεκριμένα, 50 άτομα, 24,6%, ασχολούνται 6-9 χρόνια, ενώ 143 άτομα, 70,4%, περισσότερο από 10 χρόνια. Τέλος, το 78,3%, 159 άτομα, ασχολούνται επαγγελματικά με το άθλημα, 12,8%, 26 άτομα αντιμετωπίζουν το μπάσκετ ως χόμπι - ευχαρίστηση, ενώ μόλις το 8,9%, 18 άτομα απάντησαν ότι βλέπουν το μπάσκετ και ως επάγγελμα και ως χόμπι – ευχαρίστηση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πίνακες συχνοτήτων των δημογραφικών στοιχείων, εκφρασμένοι σε ποσοστό.





### 3.2 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Ο συνδυασμός των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, η παραγοντική ανάλυση, καθώς και ο συντελεστής αξιοπιστίας των ερωτήσεων οδήγησαν στη δημιουργία των έξι ακόλουθων μεταβλητών.

**Ηγεσία - Leadership****Θετική ανατροφοδότηση - Positive feedback****Προσωπική απόδοση - Individual performance****Ομαδική ολοκλήρωση με βάση τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας - Group integration – task****Ομαδική ολοκλήρωση με βάση την κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας - Group integration – social****Ομαδική απόδοση –Team performance**

Η μεταβλητή « Ομαδική απόδοση – Team performance » αναφέρεται στην υποκειμενική άποψη των παικτών σχετικά με την επίδοση της ομάδας τους. Για το λόγο αυτό, ως έβδομη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκαν οι απαντήσεις των παικτών σχετικά με το αποτέλεσμα του τελευταίου αγώνα. Οι απαντήσεις αυτές αποτελούν την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής επίδοσης (**Team performance – objective measurement**).

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε ώστε να δημιουργηθούν οι μεταβλητές.

### **3.2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ**

#### **3.2.1.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Οι μεταβλητές δημιουργήθηκαν με βάση παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν με βάση το αντικείμενο που μετρούσαν και στη συνέχεια για κάθε ομάδα ξεχωριστά «έτρεξε» μία παραγοντική ανάλυση. Για τη δημιουργία των μεταβλητών λήφθηκαν υπόψη οι παράγοντες που εξήχθησαν από την κάθε ομάδα ερωτήσεων, καθώς και οι ερωτήσεις που φορτώθηκαν σε κάθε παράγοντα.

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα. Οι αναλυτικοί πίνακες βρίσκονται στο παράρτημα, στο τέλος της εργασίας.

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΞΗΧΘΗΣΑΝ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΤΗΡΗΘΗΚΑΝ
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	8	29
<b>ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ</b>	1*	5
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	1	3
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ</b>	2	3
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ</b>	1	3
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	1	17

\*(1 εκ των 8 που εξήχθησαν από την παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων του leadership)

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας παρουσιάζονται στη συνέχεια.

### 3.2.1.2 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Για να καταφέρουμε να δημιουργήσουμε τις μεταβλητές μας, ήταν απαραίτητος ο έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτήσεων που φορτώθηκαν σε κάθε παράγοντα. Ο έλεγχος αυτός, πραγματοποιήθηκε με το δείκτη Cronbach's Alpha. Για να θεωρηθεί αξιόπιστο ένα δείγμα, είναι απαραίτητο ο δείκτης Cronbach's Alpha να είναι μεγαλύτερος από 0,60.\

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ 1
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	TRAINING BEHAVIOR	13	<b>0,904</b>
	DEMOCRATIC BEHAVIOR	7	<b>0,824</b>
	POSITIVE FEEDBACK	5	<b>0,845</b>
	SOCIAL SUPPORT 1	4	<b>0,801</b>
	AUTOCRATIC BEHAVIOR 1	3	0,459
	AUTOCRATIC BEHAVIOR 2	3	<b>0,768</b>
	SOCIAL SUPPORT 2	3	<b>0,775</b>
	DEMOCRATIC BEHAVIOR – AUTOCRATIC	3	0,356

	BEHAVIOR – TRAINING BEHAVIOR		
<b>ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ</b>	POSITIVE FEEDBACK	5	<b>0,845</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	INDIVIDUAL PERFORMANCE	3	<b>0,748</b>
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ</b>	GROUP INTEGRATION – TASK 1	3	<b>0,716</b>
	GROUP INTEGRATION – TASK 2	2	0,540
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ</b>	GROUP INTEGRATION - SOCIAL	3	<b>0,762</b>
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	TEAM PERFORMANCE	17	<b>0,938</b>

Έπειτα και από τα αποτελέσματα του συντελεστή αξιοπιστίας αφαιρέθηκαν οι προβληματικές ερωτήσεις και δημιουργήθηκαν οι μεταβλητές. Για λόγους συντομίας και ευκολίας, οι ερωτήσεις που συνιστούσαν την ηγεσία ενώθηκαν σε μία μεταβλητή και όχι σε 7 υπομεταβλητές, όπως πρόσταζε η παραγοντική ανάλυση. Όπως ειπώθηκε ήδη σε κάθε μεταβλητή προσμετρήθηκαν οι ερωτήσεις που φορτώθηκαν στους παράγοντες που προέκυψαν και είχαν συντελεστή αξιοπιστίας μεγαλύτερο από 0,60.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι συντελεστές αξιοπιστίας των μεταβλητών στο σύνολό τους.

	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,844
<b>ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ</b>	0,845
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	0,748
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ</b>	0,716
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ</b>	0,762
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	0,938



Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι για τη μεταβλητή Ομαδική απόδοση – αντικειμενική μέτρηση δε βρέθηκε συντελεστής αξιοπιστίας, καθώς μετρήθηκε από μία μόνο ερώτηση.

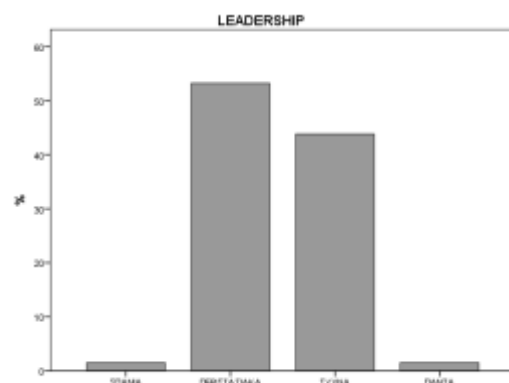
### 3.3 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ – ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ – ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ

Για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συχνοτήτων των απαντήσεων ήταν απαραίτητη η δημιουργία νέων μεταβλητών που αποτελούν τη στρογγυλοποίηση των παλιών. Οι νέες στρογγυλοποιημένες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν μόνο στον υπολογισμό των συχνοτήτων.

Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των μεταβλητών συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα, ενώ ακολουθούν τα διαγράμματα των συχνοτήτων.

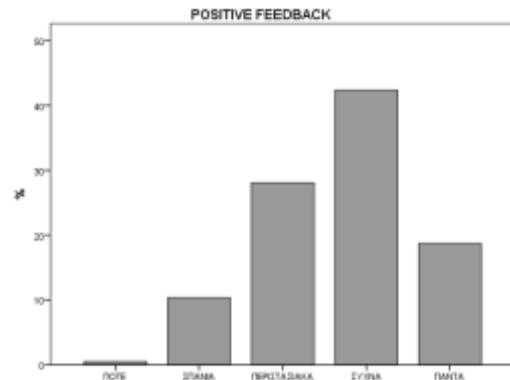
	<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</b>	<b>ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	3,42	0,47
<b>ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΛΟΤΗΣΗ</b>	3,63	0,88
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	3,46	0,78
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ</b>	4,03	0,78
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ</b>	2,63	0,99
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	3,48	0,69
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ</b>	1,48	0,50

Ο μέσος όρος της ηγεσίας κυμαίνεται στο 3,42 και το δείγμα μας με ποσοστό που αγγίζει το 95% έχει ουδέτερη προς θετική άποψη για τη συμπεριφορά του προπονητή του. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός πως οι ακραίες – απόλυτες απαντήσεις (ποτέ και πάντα) παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά. Τέλος

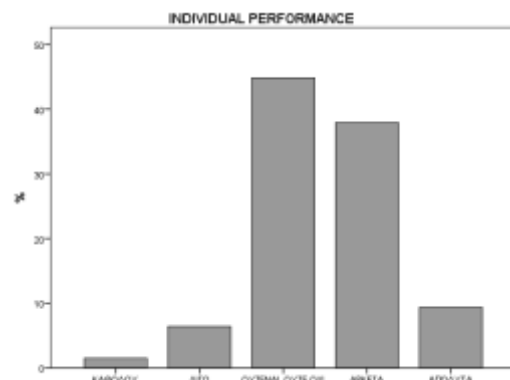


η τυπική απόκλιση είναι στο 0,47 άρα το δείγμα μας τείνει να έχει μεγάλη ομοιογένεια.

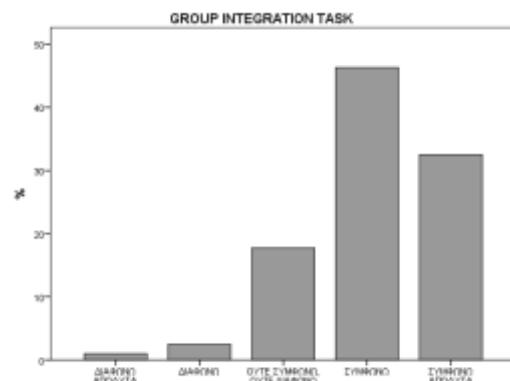
Ο μέσος όρος της θετικής ανατροφοδότησης κυμαίνεται στο 3,63 και το δείγμα μας με ποσοστό που ξεπερνά το 80% δέχεται θετική ανατροφοδότηση από τον προπονητή του. Τέλος η τυπική απόκλιση είναι στο 0,88 άρα το δείγμα μας τείνει να έχει ομοιογένεια.



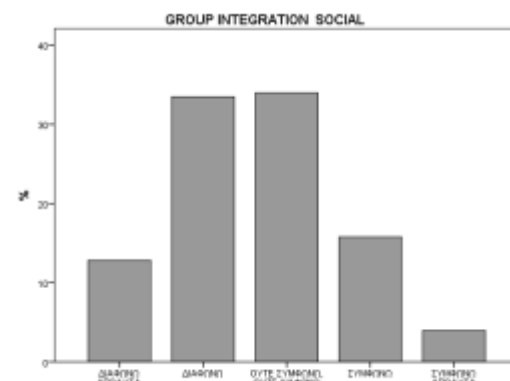
Ο μέσος όρος της προσωπικής απόδοσης κυμαίνεται στο 3,46 και το δείγμα μας με ποσοστό κοντά στο 40% δέχεται είναι ικανοποιημένο από την προσωπική του επίδοση. Ωστόσο η πλειοψηφία, που αγγίζει το 45% έχει ουδέτερη άποψη για την προσωπική του επίδοση. Τέλος η τυπική απόκλιση είναι στο 0,78 άρα το δείγμα μας τείνει να έχει ομοιογένεια.



Ο μέσος όρος της ομαδικής ολοκλήρωσης με βάση τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας κυμαίνεται στο 4,03 και το δείγμα μας με ποσοστό μεγαλύτερο του 70% δείχνει ότι η συνοχή της ομάδας του είναι μεγάλη. Τέλος η τυπική απόκλιση είναι στο 0,78 άρα το δείγμα μας τείνει να έχει ομοιογένεια.

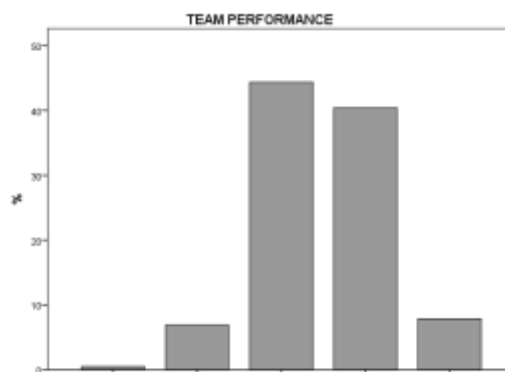


Ο μέσος όρος της ομαδικής ολοκλήρωσης με βάση την κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας κυμαίνεται στο 2,63 και το δείγμα μας με ποσοστό που αγγίζει το 70% δείχνει ότι μπορεί σε αντίθεση με τα πλαίσια των καθηκόντων τους, η συνοχή της ομάδας στα πλαίσια της παρέας και της

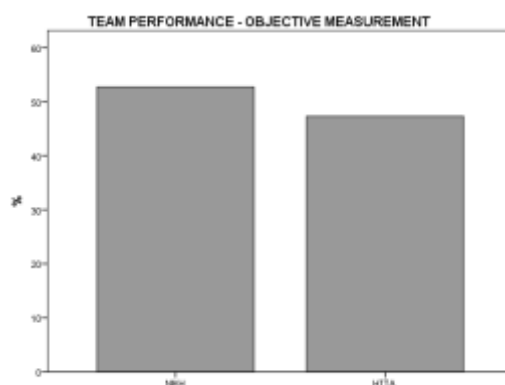


κοινωνικόποησης μεταξύ των παικτών έχει αντίθετα αποτελέσματα. Τέλος η τυπική απόκλιση είναι στο 0,99 άρα το δείγμα μας τείνει να έχει ομοιογένεια.

Ο μέσος όρος της ομαδικής απόδοσης με βάση την υποκειμενική άποψη των παικτών κυμαίνεται στο 3,48 και το δείγμα μας με ποσοστό που ξεπερνά το 80% έχει θετική άποψη για την επίδοση της ομάδας του. Τέλος η τυπική απόκλιση είναι στο 0,69 άρα το δείγμα μας τείνει να έχει μεγάλη ομοιογένεια.



Ο μέσος όρος της ομαδικής απόδοσης με βάση την αντικειμενική άποψη των παικτών (αποτέλεσμα τελευταίου αγώνα) κυμαίνεται στο 1,48 που σημαίνει ότι η διαφορά ανάμεσα στις ομάδες που κέρδισαν στον τελευταίο του αγώνα και σε αυτές που έχασαν δεν είναι μεγάλη. Ωστόσο λίγο πάνω από το ποσοστό του 50% βρίσκονται οι ομάδες με νικηφόρο αποτέλεσμα. Τέλος η τυπική απόκλιση είναι στο 0,50 άρα το δείγμα μας τείνει να έχει μεγάλη ομοιογένεια.



### 3.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Στη συνέχεια της ανάλυσης πραγματοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτισης (Pearson correlation) ανάμεσα στις μεταβλητές. Σκοπός ήταν η εύρεση των σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές ώστε στο επόμενο βήμα να πραγματοποιηθούν οι παλινδρομήσεις για τον έλεγχο των υποθέσεων. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

	1	2	3	4	5	6
<b>ΗΓΕΣΙΑ (1)</b>						
<b>ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ (2)</b>	<b>,413**</b>					
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (3)</b>	<b>,352**</b>	<b>,150*</b>				
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ</b>	<b>,306**</b>	<b>,275**</b>	<b>,168*</b>			

<b>ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ (4)</b>						
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ (5)</b>	0,091	-,146*	,158*	-,298**		
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (6)</b>	,536**	,276**	,449**	,502**	-0,093	
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ (7)</b>	0,003	0,134	-,288**	-0,084	-0,027	-,175*
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Από τον παραπάνω πίνακα εξάγουμε ποικίλα συμπεράσματα. Όσον αφορά την ηγεσία, εμφανίζει σημαντικές συσχετίσεις με όλες τις μεταβλητές, εκτός από την ομαδική ολοκλήρωση με βάση των κοινωνικοποίηση μεταξύ των μελών μιας ομάδας και την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης. Η ύπαρξη μηδενικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηγεσία και την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς απορρίπτει αμέσως μία εκ των υποθέσεων μας. Η μηδενική αυτή συσχέτιση μας δείχνει πως σύμφωνα με τους ερωτηθέντες τα αποτελέσματα των αγώνων τους δε συνδέεται με την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή τους. Σε αντιδιαστολή η ομαδική απόδοση με υποκειμενική κριτήρια σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η όχι τόσο ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη θετική ανατροφοδότηση και την ατομική απόδοση. Για το δείγμα μας, η θετική ανατροφοδότηση δεν αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ατομικής απόδοσης. Στη συνέχεια παρατηρούμε πως η συσχέτιση ανάμεσα στην ατομική απόδοση και την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης να μεν είναι ισχυρή, αλλά έχει αρνητικό πρόσημο. Παράλληλα είναι πολλή σημαντική η έλλειψη συσχέτισης ανάμεσα στις συνιστώσες της ομαδικής ολοκλήρωσης και την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης. Μάλιστα, η ομαδική ολοκλήρωση με βάση την κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας δε σχετίζεται ούτε με την υποκειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης. Τέλος είναι άξια προσοχής και η αρνητική συσχέτιση που εντοπίζεται ανάμεσα στην υποκειμενική και την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης.

## 3.5 ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

### 3.5.1 ΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ - MEDIATION

Με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της έρευνας, είναι αναγκαίο το προτεινόμενο μοντέλο να ελεγχθεί σταδιακά. Αρχικά θα ελεγχθούν οι υποθέσεις 1, 2, 3, 4, και το μοντέλο θα έχει την εξής μορφή.

Οι πρώτες τρεις υποθέσεις ελέγχονται με τη χρήση απλών γραμμικών παλινδρομήσεων με μία εξαρτημένη και μία ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η τελευταία με τη χρήση σύνθετης γραμμικής παλινδρόμησης με μία εξαρτημένη και δύο ανεξάρτητες μεταβλητές. Στην υπόθεση 4 η ατομική επίδοση διαδραματίζει το ρόλο του μεσολαβητή (mediator), ο οποίος εισχωρεί στη σχέση των δύο άλλων μεταβλητών και την επηρεάζει. Μπορεί να την ενισχύσει ή να την αποδυναμώσει. Οι υποθέσεις 1,3,4 θα ελεγχθούν δύο φορές, μία για την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής επίδοσης και μία για την υποκειμενική. Πρώτα θα δούμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης με την υποκειμενική μέτρηση.

Υπόθεση 1: Η ηγεσία έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας.

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ομαδική απόδοση

Ανεξάρτητη μεταβλητή: Ηγεσία

ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ				
	Beta	Adj. R Square	F – ratio	Sig
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,536	0,284	80,937	0,000

Ο δείκτης  $Beta = 0.536 > 0$  έχει το ίδιο θετικό πρόσημο με το βαθμό συσχέτισης και το Significance της σχέσης είναι ίσο με το 0, άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Υπόθεση 2: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην ατομική απόδοση (individual performance).

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ατομική απόδοση

Ανεξάρτητη μεταβλητή: Ηγεσία

<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,352	0,120	28,506	0,000

Ο δείκτης  $Beta = 0.352 > 0$  έχει το ίδιο θετικό πρόσημο με το βαθμό συσχέτισης και το Significance της σχέσης είναι ίσο με το 0, άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Υπόθεση 3: Η ατομική απόδοση (individual performance) έχει θετική επίδραση στην ομαδική απόδοση (team performance).

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ομαδική απόδοση

Ανεξάρτητη μεταβλητή: Ατομική απόδοση

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	0,449	0,198	50,886	0,000

Ο δείκτης  $Beta = 0.449 > 0$  έχει το ίδιο θετικό πρόσημο με το βαθμό συσχέτισης και το Significance της σχέσης είναι ίσο με το 0, άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Υπόθεση 4: Η ατομική απόδοση (individual performance) μεσολαβεί στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ομαδικής απόδοσης (team performance).

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ομαδική απόδοση

Ανεξάρτητες μεταβλητές: Ηγεσία, Ατομική απόδοση

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,431	0,365	57,391	0,000
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	0,298			

Στο συγκεκριμένο σημείο πρέπει να πολλαπλασιάσουμε το δείκτη Beta της δεύτερης υπόθεσης, η οποία αντιστοιχεί στο μονοπάτι Α με βάση το παραπάνω σχήμα, με το δεύτερο δείκτη Beta που βρήκαμε παραπάνω ο οποίος αντιστοιχεί στην ατομική απόδοση, ο οποίος αντιστοιχεί στο μονοπάτι Β με βάση το παραπάνω σχήμα. Το γινόμενο των δύο δεικτών θα πρέπει να είναι μικρότερο του δείκτη Beta που αντιστοιχεί στην ηγεσία και βρίσκεται στον παραπάνω πίνακα.

Οπότε,  $0,352 * 0,298 = 0,104896 < 0,431$ .

Άρα, σε συνδυασμό και με το Significance της σχέσης που είναι ίσο με το 0, η υπόθεση επιβεβαιώνεται και εφόσον ο δείκτης είναι θετικός  $0,431 > 0$  τότε η μεσολάβηση της ατομικής απόδοσης επιβεβαιώνεται και έχει θετική επίδραση.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα αποτελέσματα για την αντικειμενική μέτρηση.

Υπόθεση 1: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας (team performance).

Η πρώτη υπόθεση απορρίπτεται από το βαθμό συσχέτισης, καθώς δεν εντοπίζεται σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης.

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ομαδική απόδοση – αντικειμενική μέτρηση

Ανεξάρτητη μεταβλητή: Ηγεσία

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,003	-0,005	0,001	0,971

Υπόθεση 2: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην ατομική απόδοση (individual performance).

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ατομική απόδοση

Ανεξάρτητη μεταβλητή: Ηγεσία

<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,352	0,120	28,506	0,000

Ο δείκτης  $Beta = 0.352 > 0$  έχει το ίδιο θετικό πρόσημο με το βαθμό συσχέτισης και το Significance της σχέσης είναι ίσο με το 0, άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται

Τα αποτελέσματα της δεύτερης υπόθεσης δε μεταβάλλονται καθώς οι μεταβλητές παραμένουν ίδιες.

Υπόθεση 3: Η ατομική απόδοση (individual performance) έχει θετική επίδραση στην ομαδική απόδοση (team performance).

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ομαδική απόδοση – αντικειμενική μέτρηση

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ατομική απόδοση

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	-0.288	0,078	18,141	0,000

Ο δείκτης  $Beta = 0.449 < 0$  έχει το ίδιο αρνητικό πρόσημο με το βαθμό συσχέτισης και ενώ το Significance της σχέσης είναι ίσο με το 0, η υπόθεση απορρίπτεται, καθώς η ατομική απόδοση έχει αρνητική επίδραση στην αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής επίδοσης.

Υπόθεση 4: Η ατομική απόδοση (individual performance) μεσολαβεί στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ομαδικής απόδοσης (team performance).

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ομαδική απόδοση – αντικειμενική μέτρηση

Ανεξάρτητες μεταβλητές: Ηγεσία, Ατομική απόδοση

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,119	0,86	10,512	0,100
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	-0,330			0,000

Στο συγκεκριμένο σημείο πρέπει να πολλαπλασιάσουμε το δείκτη Beta της δεύτερης υπόθεσης, η οποία αντιστοιχεί στο μονοπάτι Α με βάση το παραπάνω σχήμα, με το δεύτερο δείκτη Beta που βρήκαμε παραπάνω ο οποίος αντιστοιχεί στην ατομική απόδοση, ο οποίος αντιστοιχεί στο μονοπάτι Β με βάση το παραπάνω σχήμα. Το γινόμενο των δύο δεικτών θα πρέπει να είναι μικρότερο του δείκτη Beta που αντιστοιχεί στην ηγεσία και βρίσκεται στον παραπάνω πίνακα.

Οπότε,  $0,352 * (-0,330) = -0,11616 < 0,119$ .

Ωστόσο το significance της σχέσης είναι μεγαλύτερο του 0,05 άρα η υπόθεση απορρίπτεται.

Βέβαια με τη μεσολάβηση της ατομικής απόδοσης οι δείκτες καλυτερεύουν.

Παρ' όλα αυτά η υπόθεση απορρίπτεται.



### 3.5.2 ΜΕΤΡΙΑΣΜΟΣ – MODERATION

Στο σημείο αυτό, δημιουργήθηκε μία νέα μεταβλητή, τροποποιώντας τα δεδομένα της θετικής ανατροφοδότησης με νέες της τιμές να κωδικοποιούνται με βάση αυτούς του παίκτες που δέχτηκαν υψηλή ανατροφοδότηση και αυτούς που δέχτηκαν χαμηλή. Οι τιμές της μεταβλητής ανασχηματίστηκαν με βάση το άθροισμα και τη διαφορά του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης των αρχικών τιμών. Η διαφορά αναφέρεται σε όσους δέχτηκαν χαμηλά επίπεδα ανατροφοδότησης, ενώ η τυπική απόκλιση υψηλά. Στη συνέχεια μέσω τις εντολής «split», διαχωρίσαμε τα δεδομένα με βάση τις απαντήσεις της τροποποιημένης μεταβλητής. Τέλος τρέξαμε ξανά τις προηγούμενες παλινδρομήσεις, μόνο που αυτή τη φορά παρουσιάστηκαν δύο διαφορετικά σενάρια που βασίστηκαν στην ανατροφοδότηση που δέχτηκαν οι παίκτες από τον προπονητή τους. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα για το ρόλο της θετικής ανατροφοδότησης στη σχέση της ηγεσίας και της ατομικής απόδοσης.

Υπόθεση 5: Η θετική ανατροφοδότηση (positive feedback) επιδρά στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ατομικής απόδοσης (individual performance).

<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ (σπάνια θετική ανατροφοδότηση)</b>	0,793	0,616	47,539	0,000
<b>ΗΓΕΣΙΑ (συχνή θετική ανατροφοδότηση)</b>	-0,13	-0,028	0,006	0,939

Ο συνδυασμός του παραπάνω πίνακα με τον πίνακα που προέκυψε από την υπόθεση 2 μας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα.

<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0,352	0,120	28,506	0,000

Η θετική ανατροφοδότηση επιδρά θετικά στη σχέση ηγεσίας – ατομική απόδοση όταν η συχνότητά της είναι χαμηλή. Αυτό αποδεικνύεται από το δείκτη Beta ο οποίος ισούται με 0,793 έναντι 0,352 που ήταν στη δεύτερη υπόθεση. Αντίθετα η συχνή θετική

ανατροφοδότηση αναιρεί τη σχέση ηγεσίας – ατομικής απόδοσης καθώς το significance της σχέσης γίνεται  $0,939 > 0,05$ .

Ο επόμενος έλεγχος αφορά την υπόθεση 6, την επίδραση, δηλαδή, της ομαδικής ολοκλήρωσης στη σχέση της ατομικής απόδοσης με την ομαδική απόδοση. Όπως έχει ήδη ειπωθεί η συγκεκριμένη υπόθεση θα ελεγχθεί και με βάση της ομαδική ολοκλήρωση που στηρίζεται στις «αρμοδιότητες» της ομάδας και στην ομαδική ολοκλήρωση που στηρίζεται στην κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας. Φυσικά η υπόθεση θα ελεγχθεί και για την αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής επίδοσης και για την υποκειμενική.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε προηγουμένως για την θετική ανατροφοδότηση ισχύει και εδώ. Στη θέση της θετικής ανατροφοδότησης εισήλθε πρώτα η μεταβλητή ομαδική ολοκλήρωση – αρμοδιότητες και έπειτα η μεταβλητή ομαδική ολοκλήρωση – κοινωνικοποίηση.

Υπόθεση 6: Η συνοχή – ολοκλήρωση της ομάδας (social integration) επιδρά στη σχέση ατομικής (individual performance) και ομαδικής απόδοσης (team performance).

Αρχικά ασχοληθήκαμε με την επίδραση της μεταβλητής ομαδική ολοκλήρωση – αρμοδιότητες στη σχέση των μεταβλητών ατομική απόδοση και ομαδική απόδοση.

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b> (χαμηλή ομαδική ολοκλήρωση - αρμοδιότητες)	0,565	0,293	12,630	0,001
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b> (υψηλή ομαδική ολοκλήρωση - αρμοδιότητες)	0,408	0,143	6,994	0,012

Ο συνδυασμός του παραπάνω πίνακα σε συνδυασμό με τον πίνακα που προέκυψε από την υπόθεση 3 μας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα.

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	0,449	0,198	50,886	0,000

Η ομαδική ολοκλήρωση που βασίζεται στις «αρμοδιότητες» των μελών της ομάδας επιδρά στη σχέση της ατομικής απόδοσης με την ομαδική απόδοση. Όταν η ομαδική ολοκλήρωση σημειώνει χαμηλά ποσοστά, τότε η σχέση ενισχύεται καθώς και ο δείκτης Beta αυξάνεται, ενώ η ομαδική ολοκλήρωση σημειώνει χαμηλά ποσοστά, τότε η σχέση αποδυναμώνεται καθώς ο δείκτης Beta μειώνεται. Ωστόσο και στις δύο περιπτώσεις το significance παραμένει μικρότερο του 0,05.

Έπειτα ασχοληθήκαμε με την επίδραση της μεταβλητής ομαδική ολοκλήρωση – αρμοδιότητες στη σχέση των μεταβλητών ατομική απόδοση και ομαδική απόδοση – αντικειμενική μέτρηση.

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (χαμηλή ομαδική ολοκλήρωση - αρμοδιότητες)</b>	-0,271	0,039	2,138	0,155
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (υψηλή ομαδική ολοκλήρωση - αρμοδιότητες)</b>	-0,14	-0,028	0,007	0,933

Ο συνδυασμός του παραπάνω πίνακα σε συνδυασμό με τον πίνακα που προέκυψε από την υπόθεση 3 μας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα.

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	-0.288	0,078	18,141	0,000

Η ομαδική ολοκλήρωση που βασίζεται στις «αρμοδιότητες» των μελών της ομάδας επιδρά στη σχέση της ατομικής απόδοσης με την ομαδική απόδοση. Για την ακρίβεια καταστρέφει τη σχέση των δύο μεταβλητών καθώς το significance και στην περίπτωση της χαμηλής ομαδικής ολοκλήρωσης και στην περίπτωση της υψηλής είναι μεγαλύτερο του 0,05. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από τις συσχετίσεις, καθώς δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ομαδική ολοκλήρωση με βάση τις «αρμοδιότητες» των μελών της ομάδας και στην αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης.

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε η ίδια διαδικασία και για την ομαδική ολοκλήρωση με βάση την κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας.

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (χαμηλή ομαδική ολοκλήρωση - κοινωνικοποίηση)</b>	0,260	0,029	1,744	0,199
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (υψηλή ομαδική ολοκλήρωση - κοινωνικοποίηση)</b>	0,590	0,330	20,243	0,000

Ο συνδυασμός του παραπάνω πίνακα σε συνδυασμό με τον πίνακα που προέκυψε από την υπόθεση 3 μας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα.

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	0,449	0,198	50,886	0,000

Η ομαδική ολοκλήρωση που βασίζεται στην κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας επιδρά στη σχέση της ατομικής επίδοσης και της ομαδικής επίδοσης. Όταν η ομαδική ολοκλήρωση με βάση την κοινωνικοποίηση κυμαίνεται σε χαμηλά ποσοστά τότε η σχέση καταστρέφεται καθώς το significance παίρνει τιμή μεγαλύτερη του 0,05. Ωστόσο τα υψηλά ποσοστά της ομαδικής ολοκλήρωσης με βάση την κοινωνικοποίηση ενισχύουν την προ υπάρχουσα σχέση καθώς και το significance είναι 0 αλλά και ο δείκτης Beta είναι μεγαλύτερος από τον αρχικό.

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (χαμηλή ομαδική ολοκλήρωση - κοινωνικοποίηση)</b>	0,565	-0,035	0,163	0,690
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (υψηλή ομαδική ολοκλήρωση - κοινωνικοποίηση)</b>	-0,276	0,052	3,142	0,084

Ο συνδυασμός του παραπάνω πίνακα σε συνδυασμό με τον πίνακα που προέκυψε από την υπόθεση 3 μας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα.

<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ</b>				
	<b>Beta</b>	<b>Adj. R Square</b>	<b>F – ratio</b>	<b>Sig</b>
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	-0.288	0,078	18,141	0,000

Η ομαδική ολοκλήρωση που βασίζεται στην κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας επιδρά στη σχέση της ατομικής επίδοσης και της αντικειμενικής μέτρησης της ομαδικής επίδοσης. Ανεξάρτητα από τα ποσοστά στα οποία κυμαίνεται η ομαδική ολοκλήρωση με βάση την κοινωνικοποίηση η σχέση ανάμεσα στις επιδόσεις καταστρέφεται καθώς το significance είναι μεγαλύτερο του 0,05.

Συμπερασματικά η εικόνα των υποθέσεων ύστερα και από τον έλεγχο τους κατέληξε με βάση τους παρακάτω πίνακες.

<b>ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	
Υπόθεση 1: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας (team performance).	✓
Υπόθεση 2: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην ατομική απόδοση (individual performance).	✓
Υπόθεση 3: Η ατομική απόδοση (individual performance) έχει θετική επίδραση στην ομαδική απόδοση (team performance).	✓
Υπόθεση 4: Η ατομική απόδοση (individual performance) μεσολαβεί στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ομαδικής απόδοσης (team performance).	✓
Υπόθεση 5: Η θετική ανατροφοδότηση (positive feedback) επιδρά στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ατομικής απόδοσης (individual performance).	✓
Υπόθεση 6: Η συνοχή – ολοκλήρωση της ομάδας με βάση τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας (group integration-task) επιδρά στη σχέση ατομικής (individual performance) και ομαδικής απόδοσης (team performance).	✓
Υπόθεση 6: Η συνοχή – ολοκλήρωση της ομάδας με βάση την κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας (group integration-social) επιδρά στη σχέση ατομικής (individual performance) και ομαδικής απόδοσης (team performance).	✓

ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
Υπόθεση 1: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας (team performance).	✘
Υπόθεση 2: Η ηγεσία (leadership) έχει θετική επίδραση στην ατομική απόδοση (individual performance).	✓
Υπόθεση 3: Η ατομική απόδοση (individual performance) έχει θετική επίδραση στην ομαδική απόδοση (team performance).	✘
Υπόθεση 4: Η ατομική απόδοση (individual performance) μεσολαβεί στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ομαδικής απόδοσης (team performance).	✘
Υπόθεση 5: Η θετική ανατροφοδότηση (positive feedback) επιδρά στη σχέση ηγεσίας (leadership) και ατομικής απόδοσης (individual performance).	✓
Υπόθεση 6: Η συνοχή – ολοκλήρωση της ομάδας με βάση τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας (group integration-task) επιδρά στη σχέση ατομικής (individual performance) και ομαδικής απόδοσης (team performance).	✓
Υπόθεση 6: Η συνοχή – ολοκλήρωση της ομάδας με βάση την κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας (group integration-social) επιδρά στη σχέση ατομικής (individual performance) και ομαδικής απόδοσης (team performance).	✓

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

## 4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Για κάθε οργανισμό, η ηγεσία αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες ανάπτυξης, εδραίωσης και διατήρησης στον κλάδο του. Στο χώρο του αθλητισμού η ηγεσία ταυτίζεται με το ρόλο του προπονητή. Λανθασμένα, έχει επικρατήσει ότι επιτυχημένη ηγεσία ασκεί μόνο ένας προπονητής, η ομάδα τους οποίου έχει μόνο νικηφόρα αποτελέσματα. Μπορεί η νίκη να δείχνει σημάδια επιτυχημένης ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν αρκεί για τη μακροχρόνια επιτυχία μιας ομάδας και τη γενικότερη επίτευξη υψηλής ομαδικής απόδοσης.

Η παρούσα έρευνα ασχολείται με τη διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην ομαδική απόδοση των παικτών, στο άθλημα του μπάσκετ. Οι παράγοντες που εξετάζονται είναι η ηγετική συμπεριφορά των προπονητών, η θετική ανατροφοδότηση που δέχονται οι παίκτες, η άποψή τους για την ατομική τους απόδοση και η ολοκλήρωση της ομάδας (συνοχή) με βάση τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν οι παίκτες καθώς και τη μεταξύ τους κοινωνικοποίηση. Επίσης εξετάζονται και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων αυτών. Συγκεκριμένα, η μεσολάβηση της ατομικής απόδοσης στη σχέση της ηγετικής συμπεριφοράς με την ομαδική απόδοση και η επίδραση της ομαδικής ολοκλήρωσης στη σχέση ατομικής και ομαδικής απόδοσης. Η αξιολόγηση της ομαδικής απόδοσης στηρίχτηκε τόσο στις απόψεις των παικτών όσο και στα αποτελέσματα των αγώνων.

Στην έρευνα συμμετείχαν εθελοντικά 203 άντρες παίκτες μπάσκετ, ηλικίας 18 – 44, που αγωνίζονται στην Α1 και Α2 εθνική κατηγορία. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε στο συνδυασμό της βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος και των ερευνητικών υποθέσεων. Για τη διεξαγωγή της έρευνας υπήρξε επικοινωνία με τους μάνατζερ των ομάδων, οι οποίοι διένειμαν στους παίκτες κατά τη διάρκεια των προπονήσεων τα έντυπα ερωτηματολόγια. Οι απαντήσεις των παικτών σφραγίστηκαν από τους ίδιους για τη διατήρηση της ανωνυμίας τους και επεστράφησαν ταχυδρομικώς.

Συνοπτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είχαν τα ακόλουθα αποτελέσματα. Η άποψη των παικτών για την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή τους κυμάνθηκε σε θετικά επίπεδα, χωρίς να έχει ακραίες – απόλυτες, είτε θετικές είτε αρνητικές, απαντήσεις, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία δέχεται θετική ανατροφοδότηση από τον προπονητή. Όσον αφορά την ατομική απόδοση των παικτών, το μεγαλύτερο ποσοστό έχει ουδέτερη προς θετική



άποψη. Παράλληλα, η ομαδική ολοκλήρωση τόσο σε σχέση με τις αρμοδιότητες των παικτών όσο και με την κοινωνικοποίηση μεταξύ τους είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Τέλος η ομαδική απόδοση είτε λόγω υποκειμενικής αξιολόγησης είτε αντικειμενικής έχει και στις δύο μετρήσεις θετικά αποτελέσματα.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας, οι ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν στην πλειψηφία τους. Αρχικά, η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή επιδρά θετικά στην ατομική απόδοση των παικτών. Ο εκάστοτε προπονητής ενισχύει με τη συμπεριφορά και τις κινήσεις του, την άποψη των παικτών του για την προσωπική τους απόδοση και τη βελτίωση των ικανοτήτων τους.

Σχετικά με την υποκειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης, δηλαδή την προσωπική αξιολόγηση των παικτών για τη συνολική απόδοση της ομάδας τους, επιβεβαιώθηκαν όλες οι υποθέσεις. Η ηγετική συμπεριφορά του προπονητή επιδρά θετικά στην απόδοση της ομάδας. Οι κατευθυντήριες γραμμές του προπονητή ενισχύουν το αίσθημα δημοκρατίας και συνεργασίας εντός της ομάδας. Όλοι παίκτες εκφράζονται χωρίς δισταγμό, συζητούν και προσπαθούν από κοινού για την επίλυση των προβλημάτων της ομάδας. Ταυτόχρονα, η ατομική απόδοση των παικτών ενισχύει την ομαδική απόδοση. Οι παίκτες έχοντας θετική άποψη για την προσωπική τους απόδοση, συμβάλλουν ακόμα περισσότερο στην προσπάθεια της ενίσχυσης της ομαδικής απόδοσης. Επίσης η ατομική απόδοση μεσολαβεί με θετικά αποτελέσματα στη σχέση ηγεσίας και ομαδικής απόδοσης.

Όσον αφορά την επίδραση της ηγεσίας στην αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης, η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται. Ο λόγος έγκειται στο ότι η έρευνα διεξήχθη στην αρχή του πρωταθλήματος και ναι μεν οι παίκτες που μπορεί να είχαν θετική άποψη την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή τους, ωστόσο μπορεί να μην είχαν δεθεί ακόμα σαν ομάδα σε αθλητικά πλαίσια ώστε να φέρουν το νικηφόρο αποτέλεσμα. Επίσης η θετική επίδραση της ατομικής απόδοσης στην υποκειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης δεν επιβεβαιώνεται καθώς η ατομική απόδοση επιδρά αρνητικά στα αποτελέσματα του αγώνα. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στο ενδεχόμενο, ένας παίκτης που θεωρεί τον εαυτό του «καλύτερο» από τους συμπαίκτες του να δημιουργεί προβλήματα στον αγωνιστικό χώρο, ενώ ένας παίκτης που θεωρεί τον εαυτό του υποδεέστερο, παλεύοντας με στόχο να γίνει καλύτερος, να βοηθά την ομάδα του. Ωστόσο όταν μεσολαβεί η ατομική απόδοση στη σχέση

ηγεσίας και ομαδική απόδοση η υπόθεση επιβεβαιώνεται και η μεσολάβηση επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Συμπεραίνουμε επίσης, πως η θετική ανατροφοδότηση επιδρά θετικά στη σχέση ηγεσίας και ατομικής απόδοσης. Ωστόσο η πολύ συχνή θετική ανατροφοδότηση έχει αρνητικά αποτελέσματα στη σχέση, για την ακρίβεια την καταστρέφει. Ο λόγος αυτού του αρνητικού αποτελέσματος πιθανολογείται πως είναι η αδυναμία τόσο των παικτών όσο και του προπονητή να διατηρήσουν μια ισορροπία. Η αρκετά συχνή επιβράβευση από τη μία αναιρεί οποιαδήποτε αυστηρότητα από το ρόλο του ηγέτη και δημιουργεί πιο στενές – φιλικές σχέσεις ανάμεσα στον προπονητή και τους παίκτες με αποτέλεσμα τη δημιουργία ρήγματος στη σχέση ηγεσίας και ατομικής απόδοσης. Παράλληλα όταν η θετική ανατροφοδότηση (έπαινος, ανταμοιβές) είναι πολύ συχνή, χάνει τη σημασία της και οι παίκτες ασυναίσθητα τη θεωρούν δεδομένη και δεν προσπαθούν για να την αποκτήσουν.

Η ομαδική ολοκλήρωση με βάση τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας επιδρά στη σχέση της ατομικής απόδοσης με την ομαδική απόδοση. Τα χαμηλά ποσοστά της ομαδικής ολοκλήρωσης ενισχύουν τη σχέση των αποδόσεων και τα υψηλά ποσοστά την αποδυναμώνουν. Ο λόγος είναι πως όταν επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό η ομαδική ολοκλήρωση, τα μέλη της ομάδας πιθανόν να λειτουργούν αποκλειστικά σαν μονάδα και άρα να περιθωριοποιούν την άποψη για την προσωπική τους απόδοση. Να έχουν ως προτεραιότητά τους δηλαδή την ομάδα τους και τη συνεργασία με τους συμπαίκτες τους. Ωστόσο και στις δύο περιπτώσεις η επίδραση της ομαδικής ολοκλήρωσης με βάση τις αρμοδιότητες των παικτών δεν είναι μεγάλη. Από την άλλη, η επίδραση της ομαδικής ολοκλήρωσης στη σχέση ατομική απόδοση και ομαδικής απόδοσης με αντικειμενική μέτρηση, καταστρέφει τη σχέση είτε τα ποσοστά της είναι υψηλά, είτε χαμηλά.

Η επίδραση της ομαδικής ολοκλήρωσης με βάση την κοινωνικοποίηση των μελών της, τώρα, έχει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα. Τα υψηλά ποσοστά κοινωνικοποίησης ενισχύουν τη σχέση ατομικής και ομαδικής απόδοσης ενώ τα χαμηλά ποσοστά όχι απλά την αποδυναμώνουν, αλλά την καταστρέφουν. Στην περίπτωση αυτή, τα αποτελέσματα μας δείχνουν πως οι καλές, φιλικές σχέσεις εντός της ομάδας ενισχύουν τη σχέση των αποδόσεων. Από την άλλη, η επίδραση της ομαδικής ολοκλήρωσης στη σχέση ατομική απόδοση και ομαδικής απόδοσης με αντικειμενική μέτρηση, καταστρέφει τη σχέση είτε τα ποσοστά της είναι υψηλά, είτε χαμηλά.

Το κυριότερο συμπέρασμα που εξάγουμε από την έρευνα είναι πως σε όλες τις περιπτώσεις θα πρέπει να υπάρχει η αίσθηση του μέτρου. Τόσο τα αρκετά χαμηλά αποτελέσματα μίας μέτρησης, όσο και τα πολύ υψηλά, δε φέρνουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο το βέβαιο είναι πως η ηγεσία και η ατομική απόδοση επηρεάζουν άμεσα την ομαδική απόδοση μιας ομάδας. Βέβαια την επηρεάζουν σε ότι έχει να κάνει με την αξιολόγηση της ομαδικής απόδοσης από τους παίκτες, καθώς η αντικειμενική ομαδική απόδοση με βάση τα αποτελέσματα των αγώνων δε σχετίζεται σχεδόν με κανένα παράγοντα εκτός της ατομικής απόδοσης. Εν κατακλείδι επανερχόμαστε στην αρχική μας παραδοχή, πως μακροπρόθεσμα επιτυχημένη ηγεσία δεν ασκεί ο προπονητής που επιτυγχάνει νικηφόρα αποτελέσματα αλλά αυτός που χτίζει γερά θεμέλια στο εσωτερικό της ομάδας του.

## 4.2 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κάποια από τα κυριότερα χαρακτηριστικά στα οποία εστίασαμε την προσοχή μας κατά τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας ήταν η τυχαία δειγματοληψία και ο τρόπος και ο χρόνος συλλογής των δεδομένων. Παρ' όλα ταύτα όπως είναι φυσικό, ο αριθμός των απαντήσεων είναι μικρός μπροστά στο πλήθος των ελληνικών ομάδων μπάσκετ που υπάρχουν σε όλες τις κατηγορίες. Ίσως λοιπόν μια έρευνα της οποίας το δείγμα αποτελείται από περισσότερες απαντήσεις, να δίνει πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε και η σύγκριση ανάμεσα στις απαντήσεις παικτών από διαφορετικές κατηγορίες ή ακόμα και χώρες. Αν και αρκετά χρονοβόρα διαδικασία, θα είχε εξίσου ιδιαίτερο ενδιαφέρον και η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων με τους παίκτες όπου ο καθένας θα είχε τη δυνατότητα να απαντήσει πιο ελεύθερα χωρίς να περιορίζεται από τα στενά πλαίσια των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής.

Σχετικά με μία μελλοντική έρευνα, θα μπορούσαμε να προτείνουμε μια δεύτερη μέτρηση λίγο πριν το τέλος του πρωταθλήματος, ή ακόμα και περισσότερες από δύο μετρήσεις καθόλη τη διάρκεια της χρονιάς. Επίσης, ως αντικειμενική μέτρηση της ομαδικής απόδοσης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα κατάταξης στο τέλος του πρωταθλήματος. Επίσης θα μπορούσε να διευρυνθούν τα όρια της έρευνας ώστε να συμπεριληφθούν και γυναικείες ομάδες μπάσκετ. Τέλος μια πρόταση θα μπορούσε να είναι, η διεξαγωγή της έρευνας και σε άλλους τομείς του ομαδικού αθλητισμού, όπως το ποδόσφαιρο και το βόλεϊ, καθώς και μία έρευνα δύο όψεων όπου παράλληλα με τους παίκτες θα συμμετέχει και ο προπονητής.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ammons, R. B. (1956). "Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation", *Journal of General Psychology*, 54, 279–299.
- Babbie, E. (2011). *Introduction to Social Research, Fifth Edition*. Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), 19.
- Behling, O., & Schriesheim, C. (1976). *Organizational behavior: Theory, research, and application*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bennis, W. and Nanus, B. (2003). *Leaders: strategies for taking charge*, New York: Allyn & Bacon.
- Berkowitz, L., & Levy, B. I. (1956). "Pride in group performance and group-task motivation." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 300–306.
- Brawley, L., Carron, A., & Widmeyer, W.N. (1987). "Assessing the cohesion of teams: Validity of the group environment questionnaire." *Journal of Sport Psychology*, 9, 275-294.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1993). "The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group goal-related variables." *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 245-260.
- Burke, S. M., Carron, A. V., Eys, M. A., Ntoumanis, N. & Estabrooks, P. A. (2006). "Group versus individual approach? A meta-analysis of the effectiveness of interventions to promote physical activity". *Sport & Exercise Psychology Review*, 2 (1): 19-35.
- Burke, S. M., Carron, A. V., Shapcott, K. M., (2008). "Cohesion in exercise groups: An overview", *International Review of Sports and Exercise Psychology*, p. 107-123.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). "The measurement of cohesiveness in sport groups". In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213 – 226).
- Carron, A.V., Hausenblas, H.A., & Mack, D.E. (1996). "Social influence and exercise: A meta-analysis." *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18, 1–16.

- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). "The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire." *Journal of Sport Psychology*, 7, 244 – 266.
- Cannon-Bowers JA, Salas E. (1997), "A framework for developing team performance measures in training." *In: Brannick MT, Salas E, Prince C, eds. Team Performance and Measurement: Theory, Methods, and Applications*, p. 45–62.
- Cashman, K. (1998). *Leadership From The Inside Out: Seven Pathways to Mastery*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
- Chelladurai, P. (1978). "A contingency model of leadership in athletics. Unpublished doctoral dissertation, Department of Management Sciences, University of Waterloo, Canada." In R. H. Cox, *Αθλητική Ψυχολογία – Έννοιες και Εφαρμογές*, Επιστημονικές Εκδόσεις: Παρισιάνου, 2004., Επιμέλεια Έκδοσης, Ζέρβας Γ., 5η Έκδ., σελ.433.
- Chelladurai, P. (1984). "Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports". *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1990). "Leadership in sports: A review." *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). "Leadership". In R. N. Singer, M. Murphy, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology (pp. 647-671)*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Chelladurai, P., & Carron, A.V. (1978). "Leadership." *Ottawa: Sociology of Sport Monograph Series, Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation*.
- Chelladurai, P. & Reimer, H. (1997). "A classification of facets of athlete satisfaction." *Journal of Sport Management*, 11, 133-159.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). "Preferred leadership in sports." *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Chelladurai, P., & Saleh, S.D. (1980). "Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale." *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.

- Cox, R. H. (2004). *Αθλητική Ψυχολογία – Έννοιες και Εφαρμογές*, (Γ. Ζέρβας, Επιμέλεια Έκδοσης) (5η Έκδ.). Επιστημονικές Εκδόσεις: Παρισιάνου.
- Creswell, J. W. (2003). —*Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. University of Nebraska, Lincoln.
- Crichton, M.T., Laucher, K. and Flin, R. (2005). “Incident Command Skills in the Management of an Oil Industry Drilling Incident: a Case Study”, *Journal of Contingenciew and Crisis Management*, 13, 122- 125.
- Crown, D. F., & Rosse, J. G. (1995). “Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 138–150.
- Daft, R.L. and Marcic, D. (2009). *Management The New Workplace*, South- Western.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). “A conceptual framework for teamwork measurement.” *In M. T. Brannick, E. Salas, & C. W. Prince (Eds.), Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*, p. 19–43.
- Edgeman R, et. al. (1999), “On Leaders and Leadership, *Quality Progress*”, October, p. 49-54.
- Elston, T., & Martin Ginis, K. A. (2004). “The effects of self-set versus assigned goals on exercisers’ self-efficacy for an unfamiliar task.” *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 26, 500 –504.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fisher, C.D. (1980). “On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance”. *Academy of Management Review*, 5(4), 607-612.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). “The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis.” *Personnel Psychology*, 38, 275–291.
- Graber, Jim M., Roger E., Breisch & Walter., (1992). “Performance Appraisals and Deming: A Misunderstanding?,” *Quality Progress*, p. 50-62.
- Hemphill, J. K., & Coons, A.E. (1957). “Development of the leader behavior description questionnaire.” *In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader Behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38).

- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). "The emerging conceptualization of groups as information processes". *Psychological Bulletin*, 121, 43–64.
- Hitchcock, Darcy E. & Marsha Willard (1992). "Measuring Team Progress", *Journal for Quality Participation*, p. 12-18.
- Horne, T., & Carron, A.V. (1985). "Compatibility in coach-athlete relationships". *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). "Consequences of individual feedback on behavior in organizations." *Journal of Applied Psychology*, 64, 349–371.
- Jansen, J.J.P., Vera, D. and Crossan, M. (2009). "Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism", *The leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jentsch, F., Navarro, G., Braun, C., & Bowers, C. (1994). *Automated feedback in teams: Trading individual for team performance*. Paper presented at the Second Mid-Atlantic Human Factors Conference, Reston, VA.
- Kendall, D. L., & Salas, E. (2004). "Measuring team performance: Review of current methods and consideration of future needs." In J. W. Ness, V. Tepe, & D. R. Ritzer (Eds.), *The science and simulation of human performance*, pp. 307–326.
- Kenow, L., & Williams, J. M. (1999). "Coach-athlete compatibility and athlete's perception of coaching behaviors." *Journal of Sport Behavior*, 22, 251-259.
- Klein, H. J., & Mulvey, P. W. (1995). "Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 44–53.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). "Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory." *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). "Work groups and teams in organizations." In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333–375.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes." In K. J. Klein & S. W. J.



- Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90).
- Kramer, J. (1970). *Lombardi: Winning is the only thing*. New York: The World Publishing Company.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Maday, K. M. (2000). *Goal orientation and level of satisfaction in runners*. Unpublished master's thesis, Springfield College, MA.
- Mannell, R. (1999). "Leisure experience and satisfaction." In E. Jackson and T. L. Burton (Eds.), *Leisure Studies: Prospects for the Twenty-first Century* (pp. 235-248).
- Martens, R., & Peterson, J. A. (1971). "Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance." *International Review of Sport Sociology*, 6, 49-61.
- Mitchell, T. R., & Silver, W. S. (1990). "Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance." *Journal of Applied Psychology*, 75, 185–193.
- Montana, P. J., & Bruce, C. H., (2002). *Μάνατζμεντ, μετάφραση Μαρία Ι. Ρούβαλη*. - 3η έκδ. - Αθήνα : Κλειδάριθμος.
- Nadler, D. A. (1979). "The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23, 309–338.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. (1994). "A review of the influence of group goals on group performance." *Academy of Management Journal*, 37, 1285–1301.
- Petlichkoff, M., Linda (1993). "Group Differences on Achievement Goal Orientations, Perceived Ability, and Level of Satisfaction during an Athletic Season", *Pediatric Exercise Science*, 5(1), 12-24.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). "A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance." *Academy of Management Review*, 9, 712-721.

- Polychroniou, P. (2009). "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness", *Team Performance Management*, 15(7), 343-356.
- Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. L., & Ekeberg, S. E. (1988). "Feedback, goal setting, and incentives effects on organizational productivity". *Journal of Applied Psychology*, 73, 337-358.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1995). "Leadership and satisfaction in athletics". *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). "Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ)." *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127-156.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). "Toward an understanding of team performance and training". In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29).
- Shiflett, S. (1979). "Toward a general model of small group productivity." *Psychological Bulletin*, 86, 67-79.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stogdill R. M. , 1950 "Leadership, membership and organization" , *Psychological Bulletin*, 47 , p. 1-14.
- Thompson B. M., Levine R. E., Kennedy F., (2009). "Evaluating the Quality of Learning-Team Processes in Medical Education: Development and Validation of a New Measure". *Acad Med.*;84 (10):S124-S127.
- Tindale, R. S., Kulik, C. T., & Scott, L. A. (1991)."Individual and group feedback and performance: An attributional perspective". *Basic and Applied Social Psychology*, 12, 41-62.
- Weingart, L. R. (1992). "Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance". *Journal of Applied Psychology*, 77, 682-693.
- Weiss, M. R., & Friedrichs, W. D. (1986). "The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams." *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.

- Westre, K. R. & Weiss, M. R. (1991). "The Relationship Between Perceived Coaching Behaviors and Group Cohesion in High School Football Teams." *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.
- Widmeyer, W. N., & Williams, J. M. (1991). "Predicting cohesion in a coaching sport". *Small Group Research*, 22, 548-570.
- Wiebush, J. (1971). *Lombardi*. Chicago: *Follett Publishing Company*, A National Football League Book.
- Zajonc, R. B. (1962). "The effects of feedback and probability of group success on individual and group performance." *Human Relations*, 15, 149–161.
- Zander, A., & Wolfe, D. (1964). "Administrative rewards and coordination among committee members." *Administrative Science Quarterly*, 9, 50–69.
- Θεοδωράκης, Ν. & Μπεμπέτσος, Ε. (2003). *Διερεύνηση της Ικανοποίησης Αθλητών: Μία Πρώτη Προσέγγιση*. Αναζητήσεις στη Φυσική Αγωγή & τον Αθλητισμό, 1(2), 197-203.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

# 1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

## 1.1 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου, το οποίο διανέμεται στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά με σκοπό την έρευνα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

## I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

## 1. Ηλικία

- |         |                          |         |                          |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| 18 – 32 | <input type="checkbox"/> | 33 - 44 | <input type="checkbox"/> |
| 45 – 56 | <input type="checkbox"/> | 56+     | <input type="checkbox"/> |

## 2. Επίπεδο εκπαίδευσης

- |                              |                          |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου | <input type="checkbox"/> | Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.             | <input type="checkbox"/> |
| Απόφοιτος Α.Ε.Ι.             | <input type="checkbox"/> | Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο                         |                          |                              |                          |

## 3. Οικογενειακή κατάσταση

- |              |                          |         |                          |
|--------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Άγαμος       | <input type="checkbox"/> | Έγγαμος | <input type="checkbox"/> |
| Διαζευγμένος | <input type="checkbox"/> | Άλλο    | <input type="checkbox"/> |

## II. ΟΜΑΔΑ

## 4. Η κατηγορία της ομάδας σας:

---

## 5. Διάστημα που παίζετε στη συγκεκριμένη ομάδα:

---

## 6. Διάστημα που παίζετε γενικά μπάσκετ:

- |                      |                          |                   |                          |
|----------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Λιγότερο από 1 χρόνο | <input type="checkbox"/> | 1 – 5 χρόνια      | <input type="checkbox"/> |
| 6 – 9 χρόνια         | <input type="checkbox"/> | 10 χρόνια και άνω | <input type="checkbox"/> |

## 7. Το μπάσκετ αποτελεί επάγγελμα για εσάς ή ερασιτεχνική απασχόληση (χόμπι);

---

1. Παρακάτω θα βρείτε μια σειρά από δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στις απόψεις σας για τη συμπεριφορά του προπονητή της ομάδας σας. Παρακαλείσθε να απαντήσετε σε όλες τις προτάσεις κυκλώνοντας τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ποτέ</b>	<b>σπάνια</b>	<b>περιστασιακά</b>	<b>συχνά</b>	<b>πάντα</b>

«Ο προπονητής μου...»

α/α	Απόψεις	1= <i>ποτέ</i> 5= <i>πάντα</i>				
		1	2	3	4	5
1	θεωρεί ότι κάθε παίκτης εργάζεται με βάση τις ικανότητες του.	1	2	3	4	5
2	εξηγεί σε κάθε παίκτη τις τεχνικές και τις τακτικές του αθλήματος.	1	2	3	4	5
3	δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη διόρθωση των λαθών των παικτών.	1	2	3	4	5
4	βεβαιώνεται ότι γίνεται κατανοητός από όλους τους παίκτες.	1	2	3	4	5
5	διδάσκει σε κάθε παίκτη μεμονωμένα τις δεξιότητες του αθλήματος.	1	2	3	4	5
6	σχεδιάζει ακριβώς τι πρέπει να γίνει.	1	2	3	4	5
7	εξηγεί σε κάθε παίκτη τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει.	1	2	3	4	5
8	περιμένει από κάθε παίκτη να κάνει ότι του έχει ανατεθεί μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια.	1	2	3	4	5
9	επισημαίνει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του κάθε παίκτη.	1	2	3	4	5
10	δίνει συγκεκριμένες οδηγίες σε κάθε παίκτη ως προς το τι πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση.	1	2	3	4	5
11	ελέγχει τον συντονισμό των προσπαθειών.	1	2	3	4	5
12	εξηγεί πώς η συμβολή του κάθε παίκτη ταιριάζει στη συνολική εικόνα της ομάδας.	1	2	3	4	5
13	καθορίζει λεπτομερώς τι αναμένεται από κάθε παίκτη.	1	2	3	4	5

14	λειτουργεί σχετικά ανεξάρτητα από τους παίκτες.	1	2	3	4	5
15	δεν εξηγεί τη δράση του.	1	2	3	4	5
16	αρνείται να συμβιβαστεί.	1	2	3	4	5
17	κλείνεται στον εαυτό του.	1	2	3	4	5
18	μιλάει με τρόπο που δεν επιτρέπει την αμφισβήτηση.	1	2	3	4	5
19	ζητά τη γνώμη των παικτών για τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί σε συγκεκριμένους αγώνες.	1	2	3	4	5
20	χρειάζεται την έγκριση της ομάδας για σημαντικά θέματα πριν προχωρήσει.	1	2	3	4	5
21	επιτρέπει στους παίκτες του να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	1	2	3	4	5
22	ενθαρρύνει τους παίκτες του να κάνουν προτάσεις για τον τρόπο που θα εφαρμοστούν οι πρακτικές.	1	2	3	4	5
23	επιτρέπει στην ομάδα να θέσει τους δικούς της στόχους.	1	2	3	4	5
24	επιτρέπει στους παίκτες να δοκιμάσουν το δικό τους τρόπο ακόμα κι αν κάνουν λάθη.	1	2	3	4	5
25	ζητά τη γνώμη των παικτών για σημαντικά ζητήματα εκγύμνασης.	1	2	3	4	5
26	αφήνει τους παίκτες να εργάζονται με το δικό τους ρυθμό.	1	2	3	4	5
27	αφήνει τους παίκτες να αποφασίσουν για τις τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν στο παιχνίδι.	1	2	3	4	5
28	βοηθά τους παίκτες με τα προσωπικά τους προβλήματα.	1	2	3	4	5
29	βοηθά τα μέλη της ομάδας να διευθετήσουν τις μεταξύ τους συγκρούσεις.	1	2	3	4	5
30	προσβλέπει στην προσωπική ευημερία των παικτών.	1	2	3	4	5
31	κάνει προσωπικές «χάρες» στους παίκτες του.	1	2	3	4	5
32	εκφράζει την αγάπη που αισθάνεται για τους παίκτες του.	1	2	3	4	5



33	ενθαρρύνει τους παίκτες του να τον εμπιστευτούνε.	1	2	3	4	5
34	ενθαρρύνει τις στενές και ανεπίσημες (χαλαρές) σχέσεις.	1	2	3	4	5
35	προσκαλεί τους παίκτες στο σπίτι του.	1	2	3	4	5
36	συγχαίρει έναν παίκτη για τις επιδόσεις του μπροστά σε άλλους.	1	2	3	4	5
37	ενημερώνει έναν παίκτη όταν κάνει ιδιαίτερα καλή δουλειά.	1	2	3	4	5
38	βεβαιώνεται ότι ένας παίκτης θα ανταμειφθεί για την καλή του απόδοση.	1	2	3	4	5
39	εκφράζει την εκτίμησή του απέναντι σε έναν παίκτη που έκανε καλή εμφάνιση.	1	2	3	4	5
40	επαινεί έναν παίκτη όταν το αξίζει.	1	2	3	4	5

**2. Οι παρακάτω δηλώσεις έχουν σχεδιαστεί για να αξιολογήσουν τις αντιλήψεις σας για την ομάδα σας στο σύνολό της. Παρακαλείσθε να απαντήσετε κυκλώνοντας τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>διαφωνώ</b>	<b>ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>συμφωνώ</b>	<b>συμφωνώ απόλυτα</b>

<b>α/α</b>	<b>Απόψεις</b>	<b>1= διαφωνώ απόλυτα 5= συμφωνώ απόλυτα</b>				
1	Η ομάδα μου είναι ενωμένη στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους της.	1	2	3	4	5
2	Όλα τα μέλη της ομάδας μου αναλαμβάνουμε την ευθύνη για τυχόν απώλειες ή κακή απόδοση της ομάδας μας.	1	2	3	4	5
3	Τα μέλη της ομάδας μου έχουν αντικρουόμενες φιλοδοξίες για την απόδοση της ομάδας.	1	2	3	4	5

4	Εάν κάποια μέλη της ομάδας μου έχουν προβλήματα στην προπόνηση, όλοι θέλουν να τους βοηθήσουν ώστε να μπορέσουν να επανέλθουν.	1	2	3	4	5
5	Τα μέλη της ομάδας μου δεν επικοινωνούν ελεύθερα για τις ευθύνες του καθενός κατά τη διάρκεια ενός αγώνα.	1	2	3	4	5
6	Τα μέλη της ομάδας μου προτιμούν να βγαίνουν μόνα τους από το να βγαίνουμε όλοι μαζί ως ομάδα.	1	2	3	4	5
7	Τα μέλη της ομάδας μου διασκεδάζουν σπάνια μαζί.	1	2	3	4	5
8	Τα μέλη της ομάδας μου θα ήθελαν να περνάνε χρόνο μαζί στην εκτός της αγωνιστικής περιόδου.	1	2	3	4	5
9	Τα μέλη της ομάδας μου δεν κάνουν παρέα έξω προπόνησης και αγώνων.	1	2	3	4	5

**3. Οι παρακάτω δηλώσεις έχουν σχεδιαστεί για να αποτυπώσουν την απόδοσή σας. Παρακαλείσθε να απαντήσετε κυκλώνοντας τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>καθόλου</b>	<b>λίγο</b>	<b>ούτε ναι, ούτε όχι</b>	<b>αρκετά</b>	<b>απόλυτα</b>

**«Είμαι ικανοποιημένος με...»**

<b>α/α</b>	<b>Απόψεις</b>	<b>1= καθόλου 5= απόλυτα</b>				
1	το βαθμό στον οποίο έχω επιτύχει τους στόχους απόδοσης κατά τη διάρκεια της σεζόν.	1	2	3	4	5
2	τη βελτίωση της απόδοσής μου κατά την προηγούμενη σεζόν.	1	2	3	4	5
3	τη βελτίωση των ικανοτήτων μου μέχρι στιγμής.	1	2	3	4	5

**4. Οι παρακάτω δηλώσεις έχουν σχεδιαστεί για να αξιολογήσουν την απόδοση της ομάδας σας, με βάση της άποψή σας. Παρακαλείσθε να απαντήσετε κυκλώνοντας τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ποτέ</b>	<b>σπάνια</b>	<b>περιστασιακά</b>	<b>συχνά</b>	<b>πάντα</b>

«Πόσο συχνά...»

α/α	Απόψεις	1= ποτέ 5=πάντα				
		1	2	3	4	5
1	όλα τα μέλη της ομάδας προσπάθησαν να συμμετάσχουν στις συζητήσεις;	1	2	3	4	5
2	όταν τα μέλη της ομάδας είχαν διαφορετικές απόψεις, κάθε μέλος εξήγησε την άποψή του;	1	2	3	4	5
3	τα μέλη της ομάδας ενθάρρυναν το ένα το άλλο να εκφράσουν τις απόψεις και τις σκέψεις τους;	1	2	3	4	5
4	τα μέλη της ομάδας μοιράστηκαν και έλαβαν κριτική χωρίς να την κάνουν προσωπική;	1	2	3	4	5
5	διαφορετικές απόψεις γίνονταν σεβαστές από τα μέλη της ομάδας;	1	2	3	4	5
6	τα μέλη βοήθησαν να γίνει κατανοητό ένα μέλος της ομάδας, παραφράζοντας αυτό που είπε;	1	2	3	4	5
7	η ομάδα μου χρησιμοποίησε αρκετές τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων (όπως brainstorming/καταιγισμό ιδεών) με κάθε μέλος της ομάδας να παρουσιάζει τις καλύτερες ιδέες του;	1	2	3	4	5
8	τα μέλη της ομάδας εργάστηκαν για να βρουν λύσεις που ικανοποιούσαν όλα τα μέλη;	1	2	3	4	5
9	όλα τα μέλη της ομάδας έδωσαν σταθερή προσοχή κατά τη διάρκεια ομαδικών συζητήσεων;	1	2	3	4	5
10	η ομάδα μου συμμετείχε ενεργά στην αποτύπωση πολλαπλών οπτικών γωνιών πριν αποφασίσει για μια τελική απάντηση;	1	2	3	4	5
11	τα μέλη της ομάδας ακούστηκαν μεταξύ τους όταν κάποιος εξέφρασε την ανησυχία του για την προσωπική ή την ομαδική απόδοση;	1	2	3	4	5
12	τα μέλη της ομάδας συμμετείχαν πρόθυμα σε όλες τις σχετικές πτυχές της ομάδας;	1	2	3	4	5

13	τα μέλη της ομάδας έλυσαν τις διαφωνίες τους με ανοιχτό τρόπο;	1	2	3	4	5
14	τα μέλη της ομάδας χρησιμοποίησαν ανατροφοδότηση για την ατομική ή ομαδική απόδοση για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική;	1	2	3	4	5
15	τα μέλη της ομάδας φαινόταν προσεκτικά σε ό, τι έλεγαν άλλα μέλη της ομάδας όταν μιλούσαν;	1	2	3	4	5
16	η ομάδα μου επέλυσε πολλές συγκρούσεις με συμβιβασμούς μεταξύ των μελών της ομάδας, με το καθένα κάνει λίγο πίσω;	1	2	3	4	5
17	τα μέλη που είχαν διαφορετικές απόψεις εξήγησαν την άποψή τους στην ομάδα;	1	2	3	4	5
18	τα μέλη της ομάδας αναγνωρίστηκαν όταν κάτι που είπαν βοήθησε την ομάδα να πάρει μια καλή απόφαση;	1	2	3	4	5

**5. Ποιο ήταν το αποτέλεσμα του τελευταίου σας αγώνα; (Νίκη – Ήττα – Ακριβές σκορ**

---

**6. Πόσο ικανοποιημένος είστε με το αποτέλεσμα αυτό;**

1	2	3	4	5
απόλυτα δυσαρεστημένος	λίγο δυσαρεστημένος	ούτε δυσαρεστημένος ούτε ικανοποιημένος	λίγο ικανοποιημένος	Απόλυτα ικανοποιημένος

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας.**

## 1.2 ΑΓΓΛΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



I would ask you to devote a few minutes of your time to completing the questionnaire below, which is distributed as part of the data collection for my postgraduate dissertation

The questionnaire is anonymous; your answers are highly confidential and will be used only for research purposes.

Thank you in advance.

**DEMOGRAPHICS**

Please fill in the following form. Put a (x) in the appropriate box.

**I. PERSONAL INFORMATION****1. Age**

- |         |                          |         |                          |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| 18 - 32 | <input type="checkbox"/> | 33 - 44 | <input type="checkbox"/> |
| 45 - 56 | <input type="checkbox"/> | 56+     | <input type="checkbox"/> |

**2. Highest level of education**

- |             |                          |                  |                          |
|-------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| High School | <input type="checkbox"/> | Technical School | <input type="checkbox"/> |
| University  | <input type="checkbox"/> | Postgraduate     | <input type="checkbox"/> |
| Other       |                          |                  |                          |

**3. Marital Status**

- |          |                          |         |                          |
|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Single   | <input type="checkbox"/> | Married | <input type="checkbox"/> |
| Divorced | <input type="checkbox"/> | Other   | <input type="checkbox"/> |

**II. TEAM****4. In which league does your team play?**


---

**5. How long do you play in your team?**


---

**6. How long do you play basketball?**

- |                  |                          |                    |                          |
|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Less than a year | <input type="checkbox"/> | 1 - 5 year         | <input type="checkbox"/> |
| 6 - 9 year       | <input type="checkbox"/> | More than 10 years | <input type="checkbox"/> |

**7. Do you play basketball for living or for pleasure?**


---

**1. Below you will find a number of statements that refer to your views on the behavior of your team’s coach. Please answer all statements by circling the number that best reflects your opinion, according to the scale below.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>never</b>	<b>seldom</b>	<b>occasionally</b>	<b>often</b>	<b>always</b>

**“My coach...”**

	<b>Statements</b>	<i>1= always</i> <i>5= never</i>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	sees to it that every athlete is working to his capacity.	1	2	3	4	5
2	explains to each athlete the techniques and tactics of the sport.	1	2	3	4	5
3	pays special attention to correcting athletes' mistakes.	1	2	3	4	5
4	makes sure that his part in the team is understood by all the athletes.	1	2	3	4	5
5	instructs every athlete individually in the skills of the sport.	1	2	3	4	5
6	figures ahead on what should be done.	1	2	3	4	5
7	explains to every athlete what he should and should not do.	1	2	3	4	5
8	expects every athlete to carry out his assignment to the last detail.	1	2	3	4	5
9	points out each athlete's strengths & weaknesses.	1	2	3	4	5
10	gives specific instructions to each athlete as to what he should do in every situation.	1	2	3	4	5
11	sees to it that the efforts are coordinated.	1	2	3	4	5
12	explains how each athlete's contribution fits into the whole picture.	1	2	3	4	5
13	specifies in detail what is expected of each athlete.	1	2	3	4	5
14	works relatively independent of the athletes.	1	2	3	4	5
15	doesn't explain his action.	1	2	3	4	5
16	refuses to compromise a point.	1	2	3	4	5

17	keeps to himself.	1	2	3	4	5
18	speaks in a manner not to be questioned.	1	2	3	4	5
19	asks for the opinion of the athletes on strategies for specific competitions.	1	2	3	4	5
20	gets group approval on important matters before going ahead.	1	2	3	4	5
21	lets his athletes share in decision making.	1	2	3	4	5
22	encourages athletes to make suggestions for ways of conducting practices.	1	2	3	4	5
23	lets the group set it's own goals.	1	2	3	4	5
24	lets the athletes try their own way even if they make mistakes.	1	2	3	4	5
25	asks for the opinion of athletes on important coaching matters.	1	2	3	4	5
26	lets athletes work at their own speed.	1	2	3	4	5
27	lets the athletes decide on the plays to be used in the game.	1	2	3	4	5
28	helps the athletes with their personal problems.	1	2	3	4	5
29	helps members of the group settle their conflicts.	1	2	3	4	5
30	looks out for the personal welfare of the athletes.	1	2	3	4	5
31	does personal favors to the athletes.	1	2	3	4	5
32	expresses affection he feels for his athletes.	1	2	3	4	5
33	encourages the athlete to confide in him.	1	2	3	4	5
34	encourages close and informal relations.	1	2	3	4	5
35	invites athletes to his home.	1	2	3	4	5
36	compliments an athlete on his performance in front of others.	1	2	3	4	5
37	tells an athlete when he does a particularly good job.	1	2	3	4	5
38	sees that an athlete is rewarded for a good performance.	1	2	3	4	5
39	expresses appreciation when an athlete performs well.	1	2	3	4	5



40	gives credit when credit is due.	1	2	3	4	5
----	----------------------------------	---	---	---	---	---

2. The following statements are designed to assess your perceptions about your team as a whole. Please answer all statements by circling the number that best reflects your opinion, according to the scale below.

1	2	3	4	5
strongly disagree	disagree	neutral	agree	strongly agree

	Statements	<i>1= strongly disagree</i> <i>5= strongly agree</i>				
1	Our team is united in trying to reach goals for performance.	1	2	3	4	5
2	We all take responsibility for any loss or poor performance by our team.	1	2	3	4	5
3	Our team members have conflicting aspirations for the team's performance.	1	2	3	4	5
4	If members of our team have problems in practice, everyone wants to help them so we can get back together again.	1	2	3	4	5
5	Our team members do not communicate freely about each athlete's responsibilities during competition or practice.	1	2	3	4	5
6	Members of our team would rather go out on their own than get together as a team.	1	2	3	4	5
7	Our team members rarely party together.	1	2	3	4	5
8	Our team would like to spend time together in the off season.	1	2	3	4	5
9	Members of our team do not stick together outside of practice and games.	1	2	3	4	5

3. The following statements are designed to assess your feelings about your performance. Please answer all statements by circling the number that best reflects your opinion, according to the scale below.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>not at all</b>	<b>slightly</b>	<b>neutral</b>	<b>sufficiently</b>	<b>extremely</b>

**”I am satisfied with...”**

	<b>Statements</b>	<i>1= not at all 5= extremely</i>				
1	the degree to which I have reached my performance goals during the season.	1	2	3	4	5
2	the improvement in my performance over the previous season.	1	2	3	4	5
3	the improvement in my skill level thus far.	1	2	3	4	5

**4. Based on your overall experience with your team, please estimate how often the following events occurred using the scale. Please answer all statements by circling the number that best reflects your opinion, according to the scale below.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>none of the time</b>	<b>seldom</b>	<b>some of the time</b>	<b>frequently</b>	<b>all of the time</b>

**«How often...»**

	<b>Statements</b>	<i>1= none of the time 5=all of the time</i>				
1	all team members made an effort to participate in discussions?	1	2	3	4	5
2	when team members had different opinions, each member explained his/her point of view?	1	2	3	4	5
3	team members encouraged one another to express their opinions and thoughts?	1	2	3	4	5
4	team members shared and received criticism without making it personal?	1	2	3	4	5

5	different points of view were respected by team members?	1	2	3	4	5
6	often members helped a fellow team member to be understood by paraphrasing what he/she was saying?	1	2	3	4	5
7	my team used several techniques for problem solving (such as brainstorming) with each team member presenting his/her best ideas?	1	2	3	4	5
8	team members worked to come up with solutions that satisfied all members?	1	2	3	4	5
9	all team members consistently paid attention during group discussions?	1	2	3	4	5
10	my team actively elicited multiple points of view before deciding on a final answer?	1	2	3	4	5
11	team members listened to each other when someone expressed a concern about individual or team performance?	1	2	3	4	5
12	team members willingly participated in all relevant aspects of the team?	1	2	3	4	5
13	team members resolved differences of opinion by openly speaking their mind?	1	2	3	4	5
14	team members used feedback about individual or team performance to help the team be more effective?	1	2	3	4	5
15	team members seemed attentive to what other team members were saying when they spoke?	1	2	3	4	5
16	my team resolved many conflicts by compromising between team members, with each one giving in a little?	1	2	3	4	5
17	members who had different opinions explained their point of view to the team?	1	2	3	4	5
18	team members were recognized when something they said helped the team reach a good decision?	1	2	3	4	5

**6. What was the result of your last match? (Win - Defeat - Exact Score)**

---

**7. Are you satisfied with the result?**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>totally dissatisfied</b>	<b>dissatisfied</b>	<b>neutral</b>	<b>satisfied</b>	<b>totally satisfied</b>

**Thank you for your cooperation.**

## 2 ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

### 2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

#### ΗΓΕΣΙΑ

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	8,857	22,142	22,142	8,857	22,142	22,142	7,027
2	5,129	12,822	34,964	5,129	12,822	34,964	4,382
3	3,533	8,832	43,796	3,533	8,832	43,796	5,396
4	2,049	5,123	48,919	2,049	5,123	48,919	4,352
5	1,511	3,777	52,696	1,511	3,777	52,696	2,359
6	1,284	3,211	55,906	1,284	3,211	55,906	3,205
7	1,144	2,859	58,766	1,144	2,859	58,766	2,742
8	1,046	2,615	61,381	1,046	2,615	61,381	2,007
9	,992	2,481	63,862				
10	,950	2,376	66,238				
11	,856	2,141	68,378				
12	,846	2,116	70,494				
13	,788	1,971	72,465				
14	,781	1,952	74,417				
15	,679	1,697	76,114				

16	,648	1,620	77,734				
17	,623	1,558	79,292				
18	,614	1,536	80,828				
19	,583	1,459	82,286				
20	,553	1,381	83,668				
21	,536	1,339	85,007				
22	,505	1,262	86,269				
23	,479	1,198	87,467				
24	,437	1,091	88,558				
25	,413	1,032	89,590				
26	,398	,994	90,584				
27	,389	,972	91,555				
28	,374	,936	92,491				
29	,340	,851	93,342				
30	,335	,836	94,178				
31	,299	,747	94,925				
32	,288	,720	95,644				
33	,271	,677	96,322				
34	,258	,646	96,967				
35	,237	,593	97,560				
36	,220	,550	98,110				
37	,209	,522	98,632				
38	,193	,483	99,115				
39	,185	,462	99,578				
40	,169	,422	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_1	,417	,047	-,046	-,013	,050	-,072	,019	-,529
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_2	,703	-,047	,078	,055	,025	-,032	,059	-,192
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_3	,794	,055	,000	,067	-,096	,053	,261	,037

LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_4	,621	,062	,111	,191	-,061	-,324	,105	-,228
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_5	,558	,062	-,028	,009	-,103	,086	-,204	-,373
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_6	,659	-,120	,064	,057	,101	-,093	-,007	-,098
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_7	,794	,007	-,073	-,028	-,029	,058	,009	,059
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_8	,652	-,167	-,090	,072	-,010	,066	,263	-,011
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_9	,588	,015	-,129	,005	,058	,035	-,148	,044
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_10	,626	-,116	-,090	,073	,035	,216	-,185	,157
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_11	,543	,000	-,160	,041	,009	,054	-,310	-,027
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_12	,642	,179	-,049	,073	,140	-,078	-,222	,221
LEADERSHIP_ TRAINING_BE HAVIOR_13	,671	,084	-,109	-,161	,167	-,068	-,208	,023
LEADERSHIP_ AUTOCRATIC_ BEHAVIOR_14	,071	-,248	-,122	-,086	,252	,331	-,159	-,603
LEADERSHIP_ AUTOCRATIC_ BEHAVIOR_15	,059	,007	,069	-,045	,025	,809	,018	-,052
LEADERSHIP_ AUTOCRATIC_ BEHAVIOR_16	,083	,057	,092	,029	-,003	,812	,093	,026
LEADERSHIP_ AUTOCRATIC_ BEHAVIOR_17	-,072	,153	,346	-,102	,160	,566	-,032	,024

LEADERSHIP_	,047	-,395	,039	,156	,453	,219	,031	-,221
AUTOCRATIC_								
BEHAVIOR_18								
LEADERSHIP_	,102	,393	-,063	,041	,516	-,121	-,211	,090
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_19								
LEADERSHIP_	-,016	,147	,068	,107	,807	,013	,033	-,019
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_20								
LEADERSHIP_	,074	,622	-,140	-,072	,275	-,047	-,150	,041
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_21								
LEADERSHIP_	,084	,765	-,061	-,022	,100	-,052	-,134	,072
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_22								
LEADERSHIP_	-,061	,456	-,178	-,006	,352	,119	,350	-,151
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_23								
LEADERSHIP_	-,044	,728	-,002	,087	,096	,092	,093	,128
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_24								
LEADERSHIP_	,072	,715	-,015	,051	-,040	,253	,033	,005
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_25								
LEADERSHIP_	-,155	,650	,208	,075	-,046	-,064	-,007	-,421
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_26								
LEADERSHIP_	-,198	,537	-,048	-,053	-,145	,164	,041	-,326
DEMOCRATIC_								
BEHAVIOR_27								
LEADERSHIP_S	-,014	-,010	-,230	,743	,057	,036	,161	-,028
OCIAL_SUPPO								
RT_28								
LEADERSHIP_S	,062	-,067	-,033	,768	,235	,014	,027	,125
OCIAL_SUPPO								
RT_29								
LEADERSHIP_S	,077	,007	-,056	,721	-,062	-,080	-,162	-,010
OCIAL_SUPPO								
RT_30								
LEADERSHIP_S	-,073	,305	,043	,306	-,199	,378	-,101	-,183
OCIAL_SUPPO								
RT_31								

LEADERSHIP_S OCIAL_SUPPO RT_32	,051	,179	-,097	,502	-,097	-,099	-,442	-,009
LEADERSHIP_S OCIAL_SUPPO RT_33	,123	-,036	-,229	,364	,012	-,031	-,454	,113
LEADERSHIP_S OCIAL_SUPPO RT_34	-,038	,039	-,075	,303	,086	,043	-,554	-,178
LEADERSHIP_S OCIAL_SUPPO RT_35	-,125	,384	-,039	,119	-,165	,383	-,267	-,063
LEADERSHIP_P OSITIVE_FEED BACK_36	-,013	,092	-,558	-,062	,123	-,074	-,297	-,110
LEADERSHIP_P OSITIVE_FEED BACK_37	,011	,037	-,795	,094	-,077	-,112	,048	,001
LEADERSHIP_P OSITIVE_FEED BACK_38	-,016	-,035	-,752	,158	-,066	,118	-,021	-,033
LEADERSHIP_P OSITIVE_FEED BACK_39	,072	-,019	-,872	-,017	-,076	-,025	,011	-,019
LEADERSHIP_P OSITIVE_FEED BACK_40	,002	,043	-,705	,089	,098	-,183	,173	,065

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 24 iterations.

## ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,015	67,155	67,155	2,015	67,155	67,155
2	,603	20,098	87,253			



3	,382	12,747	100,000			
---	------	--------	---------	--	--	--

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,194	43,873	43,873	2,194	43,873	43,873	2,003
2	1,167	23,342	67,216	1,167	23,342	67,216	1,550
3	,760	15,199	82,415				
4	,522	10,433	92,847				
5	,358	7,153	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

#### Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
GROUP_INTEGRATION_TAS K_1	,825	-,150
GROUP_INTEGRATION_TAS K_2	,730	-,211
GROUP_INTEGRATION_TAS K_3	,082	,884
GROUP_INTEGRATION_TAS K_4	,812	,231
GROUP_INTEGRATION_TAS K_5	-,127	,720

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,063	51,582	51,582	2,063	51,582	51,582
2	,992	24,811	76,393			

3	,533	13,326	89,720			
4	,411	10,280	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component 1
GROUP_INTEGRATION_SOCI AL_1	,841
GROUP_INTEGRATION_SOCI AL_2	,823
GROUP_INTEGRATION_SOCI AL_3	-,227
GROUP_INTEGRATION_SOCI AL_4	,792

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup> Total
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	8,694	48,303	48,303	8,694	48,303	48,303	8,476
2	1,204	6,689	54,992	1,204	6,689	54,992	3,370
3	,956	5,312	60,304				
4	,855	4,751	65,055				
5	,733	4,070	69,125				
6	,657	3,651	72,776				
7	,612	3,400	76,176				
8	,553	3,071	79,247				
9	,508	2,819	82,066				
10	,472	2,622	84,688				
11	,465	2,583	87,271				
12	,412	2,288	89,559				
13	,376	2,087	91,646				
14	,336	1,866	93,512				

15	,318	1,769	95,281				
16	,300	1,665	96,946				
17	,290	1,614	98,559				
18	,259	1,441	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

## 2.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ – CRONBACH’S ALPHA ΗΓΕΣΙΑ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	29

## ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	5

## ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	3

## ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	3

## ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	3

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	17

**2.3 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ - ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗΣ – ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ**

**Statistics**

		ΗΛΙΚΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕ ΥΣΗΣ	ΟΙΚΟΓΕΝ ΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑ ΣΗ	ΚΑΤΗΓΟΡ ΙΑ ΟΜΑΔΑΣ	ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΑΙΞΙΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΝΑΣΧΟΛ ΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΜΠΑΣΚΕΤ	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΠΑΣΚ ΕΤ ΓΙΑ ΕΣΑΣ
N	Valid	203	203	203	203	203	203	203
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,1429	1,5616	1,3941	1,5369	1,3793	3,6453	1,0394
Std. Deviation		,36463	,80831	,86880	,49987	,61255	,60715	,46504

**ΗΛΙΚΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<18	1	,5	,5	,5
	18-32	172	84,7	84,7	85,2
	33-44	30	14,8	14,8	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΛΛΟ	13	6,4	6,4	6,4

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ/ΛΥΚΕΙΟΥ	87	42,9	42,9	49,3
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Α.Ε.Ι.	83	40,9	40,9	90,1
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Τ.Ε.Ι.	16	7,9	7,9	98,0
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ	4	2,0	2,0	100,0
Total	203	100,0	100,0	

**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΆΛΛΟ	9	4,4	4,4	4,4
	ΑΓΑΜΟΣ	148	72,9	72,9	77,3
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	3	1,5	1,5	78,8
	ΕΓΓΑΜΟΣ	43	21,2	21,2	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΟΜΑΔΑΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A1	94	46,3	46,3	46,3
	A2	109	53,7	53,7	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΑΙΞΙΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	137	67,5	67,5	67,5
	1-5 ΧΡΟΝΙΑ	58	28,6	28,6	96,1
	6-9 ΧΡΟΝΙΑ	5	2,5	2,5	98,5
	10 ΧΡΟΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΩ	3	1,5	1,5	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΜΠΑΣΚΕΤ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	2	1,0	1,0	1,0
	1-5 ΧΡΟΝΙΑ	8	3,9	3,9	4,9
	6-9 ΧΡΟΝΙΑ	50	24,6	24,6	29,6
	10 ΧΡΟΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΩ	143	70,4	70,4	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΠΑΣΚΕΤ ΓΙΑ ΕΣΑΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ	18	8,9	8,9	8,9
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	159	78,3	78,3	87,2
	ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΗ	26	12,8	12,8	100,0
	ΑΠΟΣΧΟΛΗΣΗ - ΧΟΜΠΙ				
	Total	203	100,0	100,0	

**Statistics**

**LEADERSHIP**

N	Valid	203
	Missing	0
Mean		3,4233
Std. Deviation		,47004

**LEADERSHIP NEW**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	3	1,5	1,5	1,5
	ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΑ	108	53,2	53,2	54,7
	ΣΥΧΝΑ	89	43,8	43,8	98,5
	ΠΑΝΤΑ	3	1,5	1,5	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**Statistics**

**POSITIVE\_FEEDBACK**

N	Valid	203
	Missing	0

Mean	3,6325
Std. Deviation	,88010

**POSITIVE FEEDBACK NEW**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	1	,5	,5	,5
	ΣΠΑΝΙΑ	21	10,3	10,3	10,8
	ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΑ	57	28,1	28,1	38,9
	ΣΥΧΝΑ	86	42,4	42,4	81,3
	ΠΑΝΤΑ	38	18,7	18,7	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**Statistics**

INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

N	Valid	203
	Missing	0
Mean		3,4647
Std. Deviation		,77732

**INDIVIDUAL PERFORMANCE NEW**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	1,5	1,5	1,5
	ΛΙΓΟ	13	6,4	6,4	7,9
	ΟΥΤΕΝΑΙ, ΟΥΤΕ ΟΧΙ	91	44,8	44,8	52,7
	ΑΡΚΕΤΑ	77	37,9	37,9	90,6
	ΑΠΟΛΥΤΑ	19	9,4	9,4	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**Statistics**

GROUP\_INTEGRATION\_TASK

N	Valid	203
	Missing	0
Mean		4,0279
Std. Deviation		,78264

**GROUP INTEGRATION TASK NEW**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	1,0	1,0	1,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	2,5	2,5	3,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	36	17,7	17,7	21,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	94	46,3	46,3	67,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	66	32,5	32,5	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**Statistics**

GROUP\_INTEGRATION\_SOCIAL

N	Valid	203
	Missing	0
Mean		2,6322
Std. Deviation		,99471

**GROUP INTEGRATION SOCIAL NEW**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	26	12,8	12,8	12,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ	68	33,5	33,5	46,3
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	69	34,0	34,0	80,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	32	15,8	15,8	96,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	3,9	3,9	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

**Statistics**

TEAM\_PERFORMANCE

N	Valid	203
	Missing	0
Mean		3,4804
Std. Deviation		,69169

**TEAM PERFORMANCE NEW**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	1	,5	,5	,5
	ΣΠΑΝΙΑ	14	6,9	6,9	7,4
	ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΑ	90	44,3	44,3	51,7
	ΣΥΧΝΑ	82	40,4	40,4	92,1
	ΠΑΝΤΑ	16	7,9	7,9	100,0
Total		203	100,0	100,0	

**Statistics**

TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

VE\_MEASUREMENT

N	Valid	203
	Missing	0
Mean		1,4729
Std. Deviation		,50050

**TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΙΚΗ	107	52,7	52,7	52,7
	ΗΤΤΑ	96	47,3	47,3	100,0
Total		203	100,0	100,0	

## 2.4 ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ

### 2.4.1 ΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ - MEDIATION

#### ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ - ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ

Υπόθεση 1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,536 <sup>a</sup>	,287	,284	,58548

a. Predictors: (Constant), LEADERSHIP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,744	1	27,744	80,937	,000 <sup>b</sup>
	Residual	68,900	201	,343		
	Total	96,645	202			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), LEADERSHIP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,781	,303		2,580	,011	,184	1,378			
	LEADERSHIP	,788	,088	,536	8,997	,000	,616	,961	,536	,536	,536

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

Υπόθεση 2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,352 <sup>a</sup>	,124	,120	,72925

a. Predictors: (Constant), LEADERSHIP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,160	1	15,160	28,506	,000 <sup>b</sup>
	Residual	106,893	201	,532		
	Total	122,053	202			

a. Dependent Variable: INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), LEADERSHIP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part

1 (Constant)	1,469	,377		3,896	,000	,726	2,213			
LEADERSHIP	,583	,109	,352	5,339	,000	,368	,798	,352	,352	,352

a. Dependent Variable: INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

Υπόθεση 3

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,449 <sup>a</sup>	,202	,198	,61942

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,524	1	19,524	50,886	,000 <sup>b</sup>
	Residual	77,120	201	,384		
	Total	96,645	202			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,095	,199		10,523	,000			
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	,400	,056	,449	7,133	,000	,449	,449	,449

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

Υπόθεση 4

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 <sup>a</sup>	,365	,358	,55409

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE, LEADERSHIP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,241	2	17,620	57,391	,000 <sup>b</sup>

Residual	61,404	200	,307		
Total	96,645	202			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE, LEADERSHIP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	,392	,297		1,319	,189	-,194	,978			
LEADERSHIP	,634	,089	,431	7,155	,000	,459	,809	,536	,451	,403
INDIVIDUAL_PERFORMANCE	,265	,054	,298	4,941	,000	,159	,370	,449	,330	,279

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ**

**Υπόθεση 1**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,003 <sup>a</sup>	,000	-,005	,50174

a. Predictors: (Constant), LEADERSHIP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,001	,971 <sup>b</sup>
	Residual	50,601	201	,252		
	Total	50,601	202			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

b. Predictors: (Constant), LEADERSHIP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations	
						Lower Bound	Upper Bound		

	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	1,464	,260		5,640	,000	,952	1,975			
LEADERSHIP	,003	,075	,003	,036	,971	-,145	,151	,003	,003	,003

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

### Υπόθεση 3

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,288 <sup>a</sup>	,083	,078	,48053

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,189	1	4,189	18,141	,000 <sup>b</sup>
	Residual	46,412	201	,231		
	Total	50,601	202			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

b. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,115	,154		13,694	,000			
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	-,185	,043	-,288	-4,259	,000	-,288	-,288	-,288

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

### Υπόθεση 4

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,308 <sup>a</sup>	,095	,086	,47848

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE, LEADERSHIP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,813	2	2,407	10,512	,000 <sup>b</sup>
	Residual	45,788	200	,229		
	Total	50,601	202			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

b. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE, LEADERSHIP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,775	,257		6,918	,000	1,269	2,282			
	LEADERSHIP	,126	,077	,119	1,651	,100	-,025	,277	,003	,116	,111
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	-,212	,046	-,330	-4,585	,000	-,303	-,121	-,288	-,308	-,308

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

## 2.4.2 ΜΕΤΡΙΑΣΜΟΣ – MODERATION

### Υπόθεση 5

**Model Summary**

POSITIVE_FEEDBACK_MOD	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.	1	,282 <sup>a</sup>	,079	,072	,65683
ΣΠΑΝΙΑ	1	,793 <sup>a</sup>	,629	,616	,51626
ΣΥΧΝΑ	1	,013 <sup>a</sup>	,000	-,028	,98210

a. Predictors: (Constant), LEADERSHIP

**ANOVA<sup>a</sup>**

POSITIVE_FEEDBACK_MOD	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
.	1 Regression	4,939	1	4,939	11,447	,001 <sup>b</sup>

		Residual	57,379	133	,431		
		Total	62,318	134			
ΣΠΑΝΙΑ	1	Regression	12,671	1	12,671	47,539	,000 <sup>b</sup>
		Residual	7,463	28	,267		
		Total	20,133	29			
ΣΥΧΝΑ	1	Regression	,006	1	,006	,006	,939 <sup>b</sup>
		Residual	34,722	36	,965		
		Total	34,728	37			

a. Dependent Variable: INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), LEADERSHIP

**Coefficients<sup>a</sup>**

POSITIVE_FEEDBACK_M OD	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Partial
.	1 (Constant)	1,806	,467		3,864	,000	,881	2,730			
	LEADERSHIP	,463	,137	,282	3,383	,001	,192	,733	,282	,282	,282
ΣΠΑΝΙΑ	1 (Constant)	-,007	,513		-,014	,989	-1,057	1,043			
	LEADERSHIP	1,092	,158	,793	6,895	,000	,768	1,417	,793	,793	,793
ΣΥΧΝΑ	1 (Constant)	3,898	1,542		2,529	,016	,772	7,025			
	LEADERSHIP	-,032	,412	-,013	-,077	,939	-,867	,804	-,013	-,013	-,013

a. Dependent Variable: INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**Υπόθεση 6**

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ –**

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ - ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ**

**Model Summary**

GROUP_INTEGRATION_TASK_MOD	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.	1	,421 <sup>a</sup>	,177	,171	,55866
ΔΙΑΦΩΝΩ	1	,565 <sup>a</sup>	,319	,293	,49205
ΣΥΜΦΩΝΩ	1	,408 <sup>a</sup>	,167	,143	,56147

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**ANOVA<sup>a</sup>**

GROUP_INTEGRATION_TASK_MOD	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
.	1	Regression	9,055	1	9,055	29,014	,000 <sup>b</sup>
		Residual	42,134	135	,312		
		Total	51,189	136			
ΔΙΑΦΩΝΩ	1	Regression	3,058	1	3,058	12,630	,001 <sup>b</sup>
		Residual	6,537	27	,242		
		Total	9,595	28			
ΣΥΜΦΩΝΩ	1	Regression	2,205	1	2,205	6,994	,012 <sup>b</sup>
		Residual	11,034	35	,315		
		Total	13,238	36			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**Coefficients<sup>a</sup>**

GROUP_INTEGRATION_T ASK_MOD	Model	Unstandar dized Coefficient s	Std. Error	Standard ized Coeffici ents	t	Sig.	95,0% Confidenc e Interval for B		Correlations	
							Lo wer Bou nd	Upp er Bou nd	Zer o- ord er	Part ial
.	1 (Constant)	2,342	,222		10,567	,000	1,904	2,780		
	INDIVIDUAL_PERFO RMANCE	,340	,063	,421	5,386	,000	,215	,464	,421	,421
ΔΙΑΦΩΝΩ	1 (Constant)	,655	,601		1,090	,285	-1,889			



	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	,649	,183	,565	3,554	,001	,274	1,024	,565	,565	,565
ΣΥΜΦΩΝΩ	1 (Constant)	2,952	,384		7,688	,000	2,173	3,732			
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	,263	,099	,408	2,645	,012	,061	,465	,408	,408	,408

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

### ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ – ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ - ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ

#### Model Summary

GROUP_INTEGRATION_TASK_MOD	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.	1	,357 <sup>a</sup>	,128	,121	,46979
ΔΙΑΦΩΝΩ	1	,271 <sup>a</sup>	,073	,039	,49614
ΣΥΜΦΩΝΩ	1	,014 <sup>a</sup>	,000	-,028	,46990

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

#### ANOVA<sup>a</sup>

GROUP_INTEGRATION_TASK_MOD	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
.	1 Regression	4,366	1	4,366	19,782	,000 <sup>b</sup>
	Residual	29,795	135	,221		
	Total	34,161	136			
ΔΙΑΦΩΝΩ	1 Regression	,526	1	,526	2,138	,155 <sup>b</sup>
	Residual	6,646	27	,246		
	Total	7,172	28			
ΣΥΜΦΩΝΩ	1 Regression	,002	1	,002	,007	,933 <sup>b</sup>
	Residual	7,728	35	,221		
	Total	7,730	36			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

b. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**Coefficients<sup>a</sup>**

GROUP_INTEGRATION_T	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
.	1 (Constant)	2,335	,186		12,529	,000	1,966	2,704		
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	-,236	,053	-,357	-4,448	,000	-,341	-,131	-,357	-,357
ΔΙΑΦΩΝΩ	1 (Constant)	2,324	,606		3,834	,001	1,080	3,568		
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	-,269	,184	-,271	-1,462	,155	-,647	,109	-,271	-,271
ΣΥΜΦΩΝΩ	1 (Constant)	1,324	,321		4,119	,000	,671	1,976		
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	-,007	,083	-,014	-,085	,933	-,176	,162	-,014	-,014

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ –  
ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ**

**Model Summary**

GROUP_INTEGRATION_SOCIA	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.	1	,351 <sup>a</sup>	,123	,117	,47168
ΔΙΑΦΩΝΩ	1	,082 <sup>a</sup>	,007	-,035	,51712
ΣΥΜΦΩΝΩ	1	,276 <sup>a</sup>	,076	,052	,48305

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**ANOVA<sup>a</sup>**

GROUP_INTEGRATION_SOCIAL_MOD	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
.	1 Regression	4,214	1	4,214	18,940	,000 <sup>b</sup>
	Residual	30,034	135	,222		
	Total	34,248	136			
ΔΙΑΦΩΝΩ	1 Regression	,044	1	,044	,163	,690 <sup>b</sup>
	Residual	6,418	24	,267		
	Total	6,462	25			
ΣΥΜΦΩΝΩ	1 Regression	,733	1	,733	3,142	,084 <sup>b</sup>
	Residual	8,867	38	,233		
	Total	9,600	39			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

b. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**Coefficients<sup>a</sup>**

GROUP_INTEGRATION_SOCIAL_MOD	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations	
		B	Std. Error	Beta	t			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
.	1 (Constant)	2,298	,189			12,183	,000	1,925	2,672		
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	-,237	,054	-,351	-,435	-,435	,002	-,344	-,129	-,351	-,351
ΔΙΑΦΩΝΩ	1 (Constant)	1,271	,482			2,640	,014	,277	2,265		
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	,055	,136	,082	,404	,404	,690	-,226	,336	,082	,082
ΣΥΜΦΩΝΩ	1 (Constant)	1,994	,344			5,804	,000	1,298	2,689		
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	-,159	,090	-,276	-,177	-,177	,842	-,341	,023	-,276	-,276

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE\_OBJECTIVE\_MEASUREMENT

ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ –  
 ΟΜΑΔΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ - ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ

**Model Summary**

GROUP_INTEGRATION_SOCIAL_MOD	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.	1	,416 <sup>a</sup>	,173	,167	,56751
ΔΙΑΦΩΝΩ	1	,260 <sup>a</sup>	,068	,029	,56583
ΣΥΜΦΩΝΩ	1	,590 <sup>a</sup>	,348	,330	,73207

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**ANOVA<sup>a</sup>**

GROUP_INTEGRATION_SOCIAL_MOD	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
.	1	Regression	9,088	1	9,088	28,217	,000 <sup>b</sup>
		Residual	43,480	135	,322		
		Total	52,568	136			
ΔΙΑΦΩΝΩ	1	Regression	,558	1	,558	1,744	,199 <sup>b</sup>
		Residual	7,684	24	,320		
		Total	8,242	25			
ΣΥΜΦΩΝΩ	1	Regression	10,849	1	10,849	20,243	,000 <sup>b</sup>
		Residual	20,365	38	,536		
		Total	31,214	39			

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), INDIVIDUAL\_PERFORMANCE

**Coefficients<sup>a</sup>**

GROUP_INTEGRATION_SOCIAL_MOD	Model	Unstandardized Coefficients	Standard Error	Standardized Coefficients	95,0% Confidence Interval for B		Correlations	
					B	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound

.	1 (Constant)	2,207	,227		9,722	,000	1,758	2,656			
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	,348	,065	,416	5,312	,000	,218	,477	,416	,416	,416
ΔΙΑΦΩΝΩ	1 (Constant)	3,132	,527		5,945	,000	2,045	4,219			
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	,196	,149	,260	1,321	,199	- ,111	,504	,260	,260	,260
ΣΥΜΦΩΝΩ	1 (Constant)	1,309	,521		2,514	,016	,255	2,363			
	INDIVIDUAL_PERFORMANCE	,613	,136	,590	4,499	,000	,337	,889	,590	,590	,590

a. Dependent Variable: TEAM\_PERFORMANCE