



1

Ένας αληθινός ηγέτης:

- βρίσκει λύσεις,
- παίρνει αποφάσεις και
- ξεπερνά δύσκολα προβλήματα,
- κερδίζει μάχες και συγκρούσεις,
- ανεβαίνει βουνά και διασχίζει ωκεανούς

με όχημα την **εσωτερική του κατάσταση**,
→ δηλαδή την απομόνωση, τη σιωπή και την ηρεμία που υπάρχουν μέσα του.

2



3

Μεγάλοι προπονητές

Vince Lombardi
Έντονη επιθυμία για επιτυχία, υπεροχή και νίκη.

Μotτο:
«Η ΝΙΚΗ δεν είναι τα πάντα. Είναι το μοναδικό»

4

Μεγάλοι προπονητές

John Wooden - Ο πιο επιτυχημένος προπονητής μπάσκετ στην ιστορία του κολεγιακού αθλητισμού.

«Ο Wooden ήταν δάσκαλος. Δίδασκε συνεχώς, από το πώς να φορέσουμε τα παπούτσια και τις κάλτσες μας, μέχρι την ανάπτυξη των θεμελίων της ζωής μας που βασίζονται στις ανθρώπινες αξίες και στα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία δημιουργούν και τις βάσεις της επιτυχίας.
Όλα αυτά γίνονταν με έναν τρόπο διακριτικό.
Παρόλο που οι προπονήσεις απαιτούσαν πολύ μεγάλη προσπάθεια, τόσο σωματικά όσο και συναισθηματικά, υπήρχε πάντα η αίσθηση ότι όλοι περνάγαμε καλά παίζοντας ένα απλό παιχνίδι»

Bill Walton (2000)

5

Μεγάλοι προπονητές

“**Leaders are made**, they are **not born**.
They are made **by hard effort**, which is the price that all of us must pay **to achieve any goal that is worthwhile**”.

Vince Lombardi

6

Βασικά σημεία:



1. Ορισμοί ηγεσίας
2. Θεωρίες και Σύστημα ταξινόμησης των θεωριών περί ηγεσίας
 - I. Θεωρίες καθολικών ηγετικών χαρακτηριστικών
 - II. Θεωρίες καθολικής ηγετικής συμπεριφοράς
 - III. Θεωρίες ηγεσίας που εστιάζονται στην ειδική περίπτωση
 - I. Μοντέλο συνάφειας της αθλητικής προσωπικότητας (Smith)
 - II. Συμπεριφορικά μοντέλα επικεντρωμένα στην εκάστοτε κατάσταση
 - I. Πολυδιάστατο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς Chelladurai
 - II. Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς (Smoll & Smith, 1989)
 - III. Σύστημα αξιολόγησης της συμπεριφοράς των προπονητών (Smith & Smoll, 1997)

7

Βασικά σημεία:



3. Αθλητής ηγέτης
4. Επικοινωνία Προπονητή – Αθλητή
5. Προπονητής = Ηγέτης + Δάσκαλος
6. Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς
7. Φάσεις καριέρας
8. Κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά
9. Οδηγίες για προπονητές νεαρών αθλητών
10. Προσόντα ενός καλού προπονητή
11. Ψυχική προετοιμασία στο πλαίσιο της προπόνησης
12. Συστατικά αποτελεσματικής ηγεσίας

8

1. Ορισμός ηγεσίας

Ηγεσία είναι η **διαδικασία** μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει ένα σύνολο ατόμων για την **επίτευξη ενός κοινού στόχου**

(Northouse, 2010)

9

ΗΓΕΤΗΣ

Ένα άτομο που έχει την ικανότητα να δημιουργήσει τη μεγαλύτερη **αλλαγή** στην απόδοση της ομάδας

(Cattell, 1951)

10

Ηγέτης ...

- Δίνει έμφαση στις **διαπροσωπικές σχέσεις** και για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να αναπτύξει κυρίως την επιδεξιότητα της **κινητοποίησης** των ανθρώπων σε δράση (Martens, 1987; Vroom & Jago, 2007)
- Ο κυριότερος ρόλος του ηγέτη είναι αυτός του **παρακινητή** των μελών της ομάδας, γιατί οι άλλες αρμοδιότητες που έχει στην ομάδα μπορούν να αναληφθούν από άλλα μέλη (Chelladurai, 1984)
- Οι υποδειγματικοί σύγχρονοι ηγέτες δημιουργούν μία **αίσθηση οράματος ή αποστολής**, οργανώνουν τα μέλη, παράγουν **αισιοδοξία** και **εμπιστοσύνη**, αναπτύσσουν **άλλους αρχηγούς** και δημιουργούν **αποτελέσματα** (Bennis, 2007)

11

Ηγετική ικανότητα

Η ηγετική ικανότητα προσδιορίζεται ως:

- Μία **συμπεριφορική διαδικασία**, η οποία επηρεάζει τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων για την **επίτευξη καθορισμένων στόχων**
- Ο ηγέτης είναι το άτομο που με τις ενέργειές του επηρεάζει άλλους

(Stagdoll, 1974; Barrow, 1977)

12

Απόψεις ...

- Ο ηγέτης πρέπει **να ξέρει**, πρέπει **να ξέρει ότι ξέρει** και πρέπει **να καταστήσει απόλυτα σαφές στους γύρω του ότι ξέρει**
(C. Randall - Manager)
- «Όσο καλύτερος είσαι, τόσα περισσότερα έχεις να μάθεις» (Don Herold)
- Η ηγεσία είναι δράση, όχι θέση (Donald McGanne)

13

Διαφορές ...

Διευθυντής	Vs	Ηγέτης
<ul style="list-style-type: none"> • Οργάνωση • Προγραμματισμός • Προϋπολογισμός • Στελέχωση – πρόσληψη προσωπικού 		<ul style="list-style-type: none"> • Έχει τις ίδιες λειτουργίες ή τις αναθέτει σε άλλους • Πορεία οργάνωσης • Παρέχει όραμα ... → <ul style="list-style-type: none"> ○ κατεύθυνση ομάδας ○ στόχους ομάδας

«Πολλές ομάδες υπερ-διοικούνται και υπο-καθοδηγούνται» (Martens, 1987)

14

2. Ταξινόμηση των θεωριών ηγεσίας

		Η Γ Ε Τ Η Σ	
		Γνωρίσματα προσωπικότητας	Συμπεριφορά
Κ Α Τ Α Σ Τ Α Σ Η	Καθολική	π.χ. Θεωρία «μεγάλου άνδρα» Ο μεγάλος ηγέτης γεννήθηκε και διαθέτει καθολικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία θα τον βοηθήσουν να είναι επιτυχημένος σε οποιαδήποτε κατάσταση.	π.χ. Μελέτες Ohio / Michigan Ο μεγάλος ηγέτης εκδηλώνει γενικά συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι δυνατόν να μαθευτούν και να τον βοηθήσουν να είναι επιτυχημένος σε οποιαδήποτε κατάσταση.
	Συγκεκριμένη	π.χ. Θεωρία Fielder Ο ηγέτης διαθέτει καθολικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θα τον βοηθήσουν να είναι επιτυχημένος σε ορισμένες καταστάσεις.	π.χ. Θεωρίες επικεντρωμένες στην κατάσταση Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μία λειτουργία από μαθημένες συμπεριφορές συγκεκριμένες για την εκάστοτε κατάσταση.

15

Θεωρία του 'μεγάλου άνδρα'

'Great man' theory of leadership

Ηγετικά χαρακτηριστικά: τα χαρακτηριστικά που παρατηρούνται σε όλους τους επιτυχημένους ηγέτες.

Αποτελούν σχετικά **σταθερές προδιαθέσεις** της προσωπικότητας, όπως, η ευφυΐα, η επιθετικότητα, η ανεξαρτησία, αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση

Οικουμενικά χαρακτηριστικά (Universal traits)

16

Ωστόσο,

- Αμφισβήτηση
- Δεν ήταν εύκολο να αποδειχθεί ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες διέθεταν ένα **'πακέτο' από καθολικά ηγετικά χαρακτηριστικά**
- Ίσως κάποιον συνδυασμοί καθολικών χαρακτηριστικών να ήταν ωφέλιμοι σε πολλές καταστάσεις
 - Vince Lombardi → Μέτρια επιτυχία εκτός αθλητισμού
 - Joe Gibbs → Πετυχημένος προπονητής που πέτυχε και σε ένα άλλο πλάισιο

(McCafferty, 2000)

17

Θεωρία ηγετικής συμπεριφοράς

Theory of leadership behavior

Σχετίζεται περισσότερο με την **παρατηρούμενη συμπεριφορά των ηγετών** και πολύ λίγο με την προσωπικότητά τους.

Είναι **χαρακτηριστικά και συμπεριφορές** που μπορούν να βοηθήσουν να πετύχει ένας ηγέτης **σε μια κατάσταση**, αλλά δεν ωφελούν πάντα σε κάποια άλλη κατάσταση.

Περιστασιακά χαρακτηριστικά / συμπεριφορές (situational traits / behaviors)

18

Θεωρία ηγετικής συμπεριφοράς

Οι ηγέτες **διαμορφώνονται**, δεν **γεννιούνται**

Βασικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ηγετών

- η **ΣΚΕΨΗ / ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ** για τους άλλους
- η **ΔΟΜΗ / ΟΡΓΑΝΩΣΗ** των μελών της ομάδας

(Kahn & Katz, 1960)

19

Θεωρία ηγετικής συμπεριφοράς

ΣΚΕΨΗ / ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ για τους άλλους (consideration):
 ηγετική συμπεριφορά η οποία είναι ενδεικτική: φιλικού κλίματος, αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και ζεστασιάς.
 Στοιχεία τα οποία υπάρχουν ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους του / μέλη της ομάδας.

ΔΟΜΗ / ΟΡΓΑΝΩΣΗ (structure):
 Αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη στο πλαίσιο της οποίας:

- καθορίζεται με σαφήνεια η σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων
- εδραιώνονται σαφώς καθορισμένα πρότυπα οργάνωσης, κανάλια επικοινωνίας και διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα ...

20

ηγετική συμπεριφορά

<p>ΣΚΕΨΗ για τους άλλους</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός προς τη σχέση • Δημοκρατικότητα • Ισότητα • Προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο / τα μέλη της ομάδας <p>Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)...</p>	<p>Δημιουργία ΔΟΜΗΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός προς τον στόχο • Εξουσιαστικό ύφος • Αυταρχικότητα • Προσανατολισμός προς το αποτέλεσμα <p>Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)...</p> <p>(Kahn & Katz, 1960)</p>
---	---

21

ηγετική συμπεριφορά

<p>Μετασχηματιστική ηγεσία</p> <p>Ηγέτης: Προσπαθεί να αναπτύξει τις δυνατότητες των υφισταμένων / των μελών. Τούς ενθαρρύνει:</p> <ul style="list-style-type: none"> • να σκέφτονται • να παίρνουν λογικές αποφάσεις. <p>Υφιστάμενοι - Μέλη: Εμπνέονται από τον ηγέτη και παρακινούνται:</p> <ul style="list-style-type: none"> • να εργαστούν για την εκπλήρωση υψηλών στόχων και • την ικανοποίηση αναγκών της ομάδας πέρα από τα άμεσα προσωπικά τους συμφέροντα. 	<p>Συναλλακτική ηγεσία</p> <p>Για τη σωστή διεκπεραίωση καθημερινών εργασιών ρουτίνας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Καθορίζονται οι στόχοι • Παρέχεται ανατροφοδότηση • Ανταμείβεται η αποδοτικότητα των υφισταμένων / των μελών • Παρακίνηση μέσω επιβράβευσης και τιμωρίας.
--	--

22

Θεωρία ηγετικής συμπεριφοράς

- Τα άτομα **είναι δυνατόν να διδαχθούν** πώς να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες
- Οργανώνονται σχετικά **σεμινάρια διαχείρισης** και ηγεσίας, για να μάθουν τα διευθυντικά στελέχη πώς να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες

Θεωρητικά,
 ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να εκδηλώνει σε **υψηλό βαθμό ΚΑΙ** το ενδιαφέρον για τους άλλους **ΚΑΙ** τη δημιουργία δομής

23

Πρόβλεψη αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς

Δημιουργία ΔΟΜΗΣ

		Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
ΣΚΕΨΗ για τους άλλους	Υψηλή	Ενδιαφέρον για τους άλλους		Ισχυρή ηγεσία
	Μέτρια		Επαρκής ηγεσία	
	Χαμηλή	Φτωχή ηγεσία		Ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα

Blake & Moulton, 1985, 1994

24

Λειτουργικό μοντέλο ηγεσίας

Functional model of leadership

Behling & Seriesheim, 1976

Είναι δύσκολο να βρεθεί κάποιος που να εκδηλώνει **ΙΣΧΥΡΟ** ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ταυτόχρονα για την παραγωγικότητα (!)

Λειτουργικό μοντέλο ηγεσίας

Προσλαμβάνονται δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν **διαφορετικά** πλεονεκτήματα.

Π.χ. αν ο **βασικός προπονητής** είναι καλός στη δομή, πρέπει να προσλάβει έναν **βοηθό** που θα είναι καλός στο ενδιαφέρον για τους άλλους.

25

Συντελεστική θεωρία του Fiedler

Fiedler's contingency theory

Συντελεστική προσέγγιση:

Η **αποτελεσματικότητα του ΗΓΕΤΗ** εξαρτάται από:

- τα ιδιαίτερα γνωρίσματά του (**προσωπικότητα**)
- τις ειδικές **περιβαλλοντικές καταστάσεις** (ευνοϊκότητα κατάστασης)

Η **αποτελεσματικότητα μιας ΟΜΑΔΑΣ** εξαρτάται από:

- την **προσωπικότητα του ηγέτη** και
- τον βαθμό στον οποίο η κατάσταση επιτρέπει στον ηγέτη δύναμη, έλεγχο, επιρροή.

Fiedler, 1967

26

Συντελεστική θεωρία του Fiedler

αποτελεσματικότητα του ΗΓΕΤΗ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ηγέτη:

- Κίνητρο προς τη σχέση (relationship motivation)
- Κίνητρο προς το έργο (task motivation)

Αξιολόγηση:

Κλίμακα Λιγότερου Προτιμητέου Συνεργάτη (Least Preferred Co-Worker: LPC)

- **Υψηλή τιμή** → θετικά συναισθήματα προς τους αδύναμους → παρακίνηση από τη σχέση
- **Χαμηλή τιμή** → αρνητικά συναισθήματα προς τους αδύναμους → παρακινείται από το έργο

Fiedler, 1967

27

Συντελεστική θεωρία του Fiedler

αποτελεσματικότητα του ΗΓΕΤΗ

ΕΥΝΟΪΚΟΤΗΤΑ κατάστασης:

- Δηλώνει τον βαθμό στον οποίο η κατάσταση επιτρέπει στον ηγέτη **δύναμη, έλεγχο, επιρροή** στο περιβάλλον στο οποίο εργάζεται.
- Εξαρτάται από 3 επιμέρους παράγοντες:
 - τη **σχέση μεταξύ ηγέτη - μελών**
 - τη **δομή του έργου**
 - την **ισχύ της θέσης του ηγέτη**

Fiedler, 1967

28

Συντελεστική θεωρία του Fiedler

αποτελεσματικότητα του ΗΓΕΤΗ

Αποτελεσματικότητα

Y

X

Λιγότερο

Περισσότερο

Ευνοϊκότητα κατάστασης

Fiedler, 1967

29

Συντελεστική θεωρία του Fiedler

Η βασική πρόταση της θεωρίας είναι ότι **ΔΕΝ** χρειάζονται προγράμματα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων

Fiedler, 1967

Αμφιλεγόμενο στοιχείο της θεωρίας

Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη:

- Αλλαγή της προσωπικότητας (!)
- Τροποποίηση του βαθμού ευνοϊκότητας της κατάστασης (αλλαγή οργανωτικής δομής ή αναζήτηση ηγέτη κατάλληλου για την εκάστοτε κατάσταση)

Προσέγγιση που έχει **εφαρμογή στον αθλητισμό**.

30

Θεωρίες -της ειδικής ανά περίπτωση- συμπεριφοράς

Situation-specific behavior theories

Η ηγεσία είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς σε μια ειδική κατάσταση και της κατάστασης αυτής καθ' αυτής.

- (α) Θεωρία 'διαδρομής-στόχου' (House & Mitchell, 1974)
- (β) Θεωρία του κύκλου ζωής (Hersey & Blanchard, 1977)
- (γ) Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς στον αθλητισμό (Smoll & Smith, 1989)
- (δ) Πολυδιάστατο μοντέλο ηγεσίας (Chelladurai, 1977)

31

(α) Θεωρία 'διαδρομής - στόχου'

House & Mitchell, 1974

Ανάγκες – Χαρακτηριστικά – Προσδοκίες
Αθλητές

Στόχοι
Ανταμοιβές

Περιβαλλοντικές συνθήκες
ΗΓΕΤΗΣ

Ρυθμιστικός ο ρόλος του ηγέτη. Διευκολύνει – Έχει παρεμβατική συμπληρωματική λειτουργία – Παρέχει ένα 'φωτισμένο μονοπάτι'

Chelladurai & Saleh, 1978 → Ηγετική συμπεριφορά ανάλογη με τη φύση του αθλήματος

32

(β) Θεωρία του κύκλου ζωής

Hersey & Blanchard, 1977

Δίνει έμφαση στην ηγετική συμπεριφορά από την οπτική των μελών της ομάδας και όχι του ηγέτη.

Το κατάλληλο ηγετικό ύφος (συμπεριφορά) σε κάθε ειδική κατάσταση εξαρτάται από την **ωριμότητα των μελών της ομάδας**:

- προσανατολισμός στις σχέσεις
- προσανατολισμός στο έργο-δομή

33

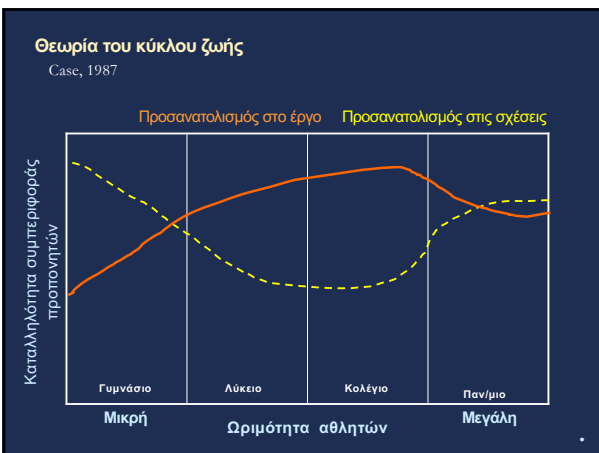
Θεωρία του κύκλου ζωής

Hersey & Blanchard, 1977

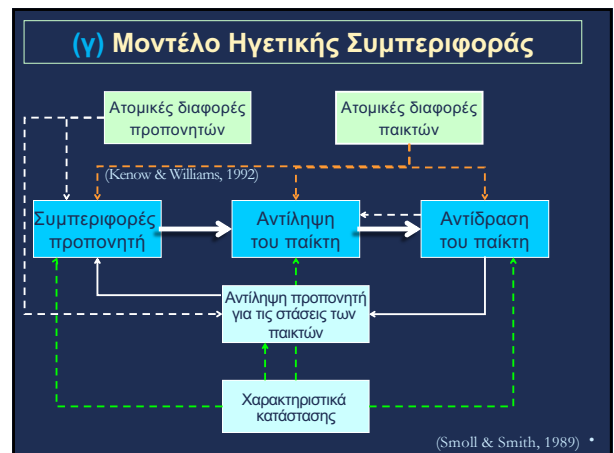
Ωριμότητα των μελών της ομάδας ορίζεται ως:

- Ικανότητα για καθορισμό και επίτευξη στόχων
- Προθυμία και ικανότητα ανάληψης ευθύνης
- Εκπαίδευση και εμπειρία

34



35



36



37

Αξιολόγηση Ηγετικής Συμπεριφοράς

Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς (Leadership Scale for Sports; LSS)

Chelladurai & Riemer, 1998

- 40 ερωτήματα
- 5 παράγοντες ...
- Εκδόσεις:
 - Αθλητής:** Προτιμώμενος / Αντιλαμβανόμενος
 - Προπονητής**
 - Προπόνηση & Οδηγίες α Chronbach .94
 - Δημοκρατική συμπεριφορά .83
 - Αυταρχική συμπεριφορά .67
 - Κοινωνική υποστήριξη .84
 - Θετική ανατροφοδότηση .88

Αγγελονίδης, 1995; Αγγελονίδης, Ζέρβας, Κάκκος, & Ψυχουντάκη, 1996

38

LSS

ΚΑΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

(Προτιμώμενος τύπος ηγετικής συμπεριφοράς)

ΟΔΗΓΙΕΣ: Κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις περιγράφει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά την οποία εκδηλώνουν συνήθως οι προπονητές. Για κάθε πρόταση υπάρχουν πέντε εναλλακτικές απαντήσεις:

ΠΑΝΤΑ
ΣΥΧΝΑ (όταν η συμπεριφορά αυτή εμφανίζεται περίπου το 75% του χρόνου)
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ (περίπου το 50% του χρόνου)
ΣΠΑΝΙΑ (περίπου το 25% του χρόνου)
ΠΟΤΕ

Παρακαλώ δείξε τη συμπεριφορά που επιθυμείς να έχει ο προπονητής σου με ένα ☑ στο κατάλληλο τετράγωνο. Απάντησε σε όλα τα θέματα επιλέγοντας αυτό που είναι πιο κοντά στη δική σου επιθυμία. Σημείωσε πώς προτιμάς να είναι ο προπονητής σου. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Προτιμώ ο προπονητής μου να:

	Πάντα	Συχνά	Μερικές Φορές	Σπάνια	Ποτέ
1. Φροντίζει ώστε οι αθλητές να προπονούνται τόσο όσο είναι ικανοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ζητάει τη γνώμη των αθλητών σχετικά με τη στρατηγική σε συγκεκριμένους αγώνες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Βοηθάει τους αθλητές στα προσωπικά τους προβλήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Chelladurai & Riemer, 1998; Αγγελονίδης, 1995; Αγγελονίδης, Ζέρβας, Κάκκος, & Ψυχουντάκη, 1996

39

LSS

ΚΑΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

(Η αντίληψη των αθλητών για τη συμπεριφορά του προπονητή τους)

ΟΔΗΓΙΕΣ: Κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις περιγράφει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά την οποία εκδηλώνουν συνήθως οι προπονητές. Για κάθε πρόταση υπάρχουν πέντε εναλλακτικές απαντήσεις:

ΠΑΝΤΑ
ΣΥΧΝΑ (όταν η συμπεριφορά αυτή εμφανίζεται περίπου το 75% του χρόνου)
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ (περίπου το 50% του χρόνου)
ΣΠΑΝΙΑ (περίπου το 25% του χρόνου)
ΠΟΤΕ

Παρακαλώ δείξε τη συμπεριφορά που συνήθως έχει ο προπονητής σου με ένα ☑ στο κατάλληλο τετράγωνο. Απάντησε σε όλα τα θέματα, ακόμα κι αν δεν είσαι απόλυτα σίγουρος σε κάποιο. Σημείωσε πώς εκτιμάς το σημερινό προπονητή σου. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Η αυθόρμητη και ειλικρινής απάντησή είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της έρευνάς.

Ο προπονητής μου:

	Πάντα	Συχνά	Μερικές Φορές	Σπάνια	Ποτέ
1. Φροντίζει ώστε οι αθλητές να προπονούνται τόσο όσο είναι ικανοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ζητάει τη γνώμη των αθλητών σχετικά με τη στρατηγική σε συγκεκριμένους αγώνες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Βοηθάει τους αθλητές στα προσωπικά τους προβλήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Chelladurai & Riemer, 1998; Αγγελονίδης, 1995; Αγγελονίδης, Ζέρβας, Κάκκος, & Ψυχουντάκη, 1996

40

2. Ταξινόμηση των θεωριών ηγεσίας

		ΗΓΕΤΗΣ	
		Γνωρίσματα προσωπικότητας	Συμπεριφορά
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Καθολική	π.χ. Θεωρία «μεγάλου άνδρα» Ο μεγάλος ηγέτης γεννήθηκε και διαθέτει καθολικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία θα τον βοηθήσουν να είναι επιτυχημένος σε οποιαδήποτε κατάσταση.	π.χ. Μελέτες Ohio / Michigan Ο μεγάλος ηγέτης εκδηλώνει γενικά συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι δυνατόν να μαθευτούν και να τον βοηθήσουν να είναι επιτυχημένος σε οποιαδήποτε κατάσταση.
	Συγκεκριμένη	π.χ. Θεωρία Fielder Ο ηγέτης διαθέτει καθολικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θα τον βοηθήσουν να είναι επιτυχημένος σε ορισμένες καταστάσεις.	π.χ. Θεωρίες επικεντρωμένες στην κατάσταση Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μία λειτουργία από μαθημένες συμπεριφορές συγκεκριμένες για την εκάστοτε κατάσταση.

41

Peer leadership in sport

3. Αθλητής ηγέτης (αρχηγός ομάδας)

Χαρακτηριστικά

- Υψηλότερη αντιλαμβανόμενη ικανότητα
- Περισσότερο δημοφιλής
- Θετικές κοινωνικές συμπεριφορές
- Ενδογενή κίνητρα

Price & Weiss, 2011

- Θετικές συμπεριφορές
- Ικανότητα ελέγχου συναισθημάτων
- Ηθικές αρχές
- Ισχυρές επικοινωνιακές ικανότητες

Dupuis, Bloom, & Loughhead, 2006

42

Θέση ηγεσίας ...

Διορισμένος Ηγέτης / αρχηγός	Vs	Αναδυόμενος Ηγέτης / αρχηγός
-------------------------------------	-----------	-------------------------------------

Αναδυόμενος – Αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας (Mabry & Barnes, 1980)
Είναι περισσότερο αποτελεσματικός από τον **Διορισμένο** ηγέτη

Λειτουργίες:

- Επίτευξη στόχων της ομάδας
- Κάλυψη των αναγκών των μελών της ομάδας .

... Πείραμα στον Λαβύρινθο - Cratty & Sage, 1964

43

Peer leadership in sport - Αθλητής ηγέτης / αρχηγός

Γνωρίζουμε ότι:

Ομαδικά αποτελέσματα → αυξημένη:

- συνοχή έργου
- κοινωνική συνοχή
- Ομαδική αυτοαποτελεσματικότητα

Price & Weiss, 2011, 2013

<p>Προπονητής ΗΓΕΤΗΣ Προβλεπτικός παράγοντας ατομικών αποτελεσμάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Απόλαυση • Αντιλαμβανόμενη ικανότητα 	<p>Αθλητής ΗΓΕΤΗΣ Προβλεπτικός παράγοντας ομαδικών αποτελεσμάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ομαδική συνοχή
---	---

Price & Weiss, 2013

44

Αθλητής ηγέτης:

Διαμοιραζόμενη αθλητική ηγεσία

<p>Ρόλοι ΕΝΤΟΣ του αγωνιστικού πεδίου</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ηγέτης έργου ▪ Παρακινητικός ηγέτης 	<p>Ρόλοι ΕΚΤΟΣ του αγωνιστικού πεδίου</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξωτερικός ηγέτης ▪ Κοινωνικός ηγέτης
---	---

(Fransen et al., 2014)

45

Διαμοιραζόμενη αθλητική ηγεσία

Ρόλοι ΕΝΤΟΣ του αγωνιστικού πεδίου

<p>Ηγέτης έργου</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Είναι υπεύθυνος για τη δραστηριότητα της ομάδας μέσα στο γήπεδο. ◦ Βοηθά την ομάδα να επικεντρωθεί στους στόχους της. ◦ Διευκολύνει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τακτικής. ◦ Δίνει συμβουλές τακτικής στους συμπαίκτες του κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού ή τις προσαρμόζει, εάν είναι απαραίτητο. 	<p>Παρακινητικός ηγέτης</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Είναι ο καλύτερος παρακινητής των μελών της ομάδας του. ◦ Ενθαρρύνει τους συμπαίκτες του και τους ωθεί να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. ◦ Καθοδηγεί τα συναισθήματα όλων των παικτών στο γήπεδο προς τη σωστή κατεύθυνση, προκειμένου η ομάδα να καταφέρει τη μέγιστη δυνατή της απόδοση.
---	--

(Fransen et al., 2014)

46

Διαμοιραζόμενη αθλητική ηγεσία

Ρόλοι ΕΚΤΟΣ του αγωνιστικού πεδίου

<p>Κοινωνικός ηγέτης</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Προωθεί τις καλές σχέσεις μέσα στην ομάδα και ◦ Φροντίζει για την καλή ατμόσφαιρα μεταξύ των μελών, π.χ. στα αποδυτήρια, στην καφετέρια ή σε άλλες κοινωνικές δραστηριότητες της ομάδας. ◦ Βοηθά στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των συμπαίκτων έξω από το αγωνιστικό πεδίο. ◦ Είναι καλός ακροατής και εμπνέει εμπιστοσύνη στους συμπαίκτες του 	<p>Εξωτερικός ηγέτης</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Παρέχει έναν σύνδεσμο μεταξύ της ομάδας και ανθρώπων έξω από αυτήν. π.χ. όταν απαιτείται επικοινωνία με μέσα μαζικής ενημέρωσης ή χορηγούς, ο εξωτερικός ηγέτης εκπροσωπεί την ομάδα του. ◦ Επικοινωνεί τις οδηγίες της διοίκησης προς την ομάδα, όταν πρόκειται για διάφορες κοινωνικές δραστηριότητες ή γεγονότα
---	--

(Fransen et al., 2014)

47

Συμμετοχική ηγεσία / χωρίς αρχηγό

2014- Ric Charlesworth

- Κατήργησε τον ρόλο του αρχηγού στη γυναικεία ομάδα χόκεϊ στην Αυστραλία
- Δημιούργησε ένα γκρουπ ηγετών με ενδοαγωνιστικές (τακτική, οργάνωση) μέχρι εξωαγωνιστικές αρμοδιότητες (ενδυνάμωση των σχέσεων των μελών)

Η στρατηγική

Έδινε την ευκαιρία σε διαφορετικά μέλη να συνεισφέρουν επιπλέον στη λειτουργία της ομάδας

→ κατάφερε να οδηγήσει τις ομάδες του σε πολλές επιτυχίες και διακρίσεις.

(Fransen et al., 2017)

48

Διεξαγωγή μελέτης:

Συμμετοχική Ηγεσία

(Loughead, Hardy, & Eys, 2006)

- Σκοπός:** Η καταγραφή των χαρακτηριστικών και του αριθμού των ηγετών της ομάδας (επίσημοι / ανεπίσημοι ηγέτες)
- Συμμετέχοντες:** αναφέρουν τα ονόματα των μελών που θεωρούσαν ότι συνεισέφεραν περισσότερο σε παράγοντες **έργου, κοινωνικούς** και **εξωτερικούς** παράγοντες της ομάδας
- Επίσημοι ηγέτες:** όσοι είχαν ψηφιστεί από τουλάχιστον τους μισούς παίκτες
- Ανεπίσημοι ηγέτες:** όσοι είχαν ψηφιστεί από τουλάχιστον δύο παίκτες
 - Ανεπίσημοι ηγέτες:** 35% Κοινωνικός, 47% Εξωτερικός και 31% Έργου
 - Επίσημοι ηγέτες:** 15%, 11% και 8% αντίστοιχα

49

... η εξέλιξη της μελέτης: (Fransen et al., 2014)

Ηγέτης: έργου, κοινωνικός και εξωτερικός

- Επέκτειναν την κατηγοριοποίηση της αθλητικής ηγεσίας με έναν επιπλέον ηγετικό ρόλο, τον **παρακινητικό**
- Συμμετέχοντες:** on-line έρευνα, 4.451 αθλητές/τριες (31% γυναίκες-69% άνδρες), από 9 διαφορετικά αθλήματα
- Αξιολογήσαν τους 4 ηγετικούς ρόλους**, υποδεικνύοντας τον συναθλητή που ανταποκρινόταν καλύτερα σε καθέναν από αυτούς.

➔

- 1% → ανέδειξε τον **επίσημο αρχηγό** της ομάδας ως τον καταλληλότερο και στους 4 ηγετικούς ρόλους
- 44% των συμμετεχόντων δεν αντιλαμβάνονταν τον αρχηγό της ομάδας του ως καταλληλότερο ηγέτη σε κανέναν από τους 4 ρόλους
- 29.5% υπέδειξε τον αρχηγό της ομάδας ως τον καταλληλότερο σε έναν μόνο ρόλο
- 70.5%** υπέδειξε έναν **ανεπίσημο ηγέτη**.

50

Peer leadership in sport - Αθλητής ηγέτης / αρχηγός

- Είναι σημαντικό οι προπονητές να παρέχουν εκπαίδευση στους αρχηγούς των ομάδων
- Καθήκοντα αρχηγών:**
 - Οργανωτικές δραστηριότητες
 - Δίνουν παραδείγματα
 - Κινητοποιούν
 - Ενθαρρύνουν του συμπαίκτες – ανυψώνουν το ηθικό
 - Διευκολύνουν σχέσεις
 - Παρέχουν υποστήριξη και καθοδήγηση
 - Παρέχουν εποικοδομητική κριτική
 - Είναι δυναμικοί
 - Επιβάλλουν ομαδικούς κανόνες
 - Αντιμετωπίζουν τους άλλους

Voelker et al., 2011

51

Peer leadership in sport - Αθλητής ηγέτης / αρχηγός

Λάθη προπονητών στην ανάπτυξη αρχηγών :

- Χορήγηση υπερβολικής ή πολύ λίγης υπευθυνότητας
- Φτωχές τακτικές για την επιλογή των αρχηγών
- Ανεπαρκής επικοινωνία με τους αρχηγούς
- Αποτυχία στην ενίσχυση και την εκπαίδευση των αρχηγών
- Αναποτελεσματικές σχέσεις με τους αρχηγούς .

Gouls, Voelker, & Griffes, 2013

52

Ψ 4. Επικοινωνία

Συμβατότητα προπονητή – αθλητή

(Coach – athlete compatibility)

- Καλή επικοινωνία → Επιθυμία για επικοινωνία
- Συμπεριφορά ανταμοιβής (έπαινος, αναγνώριση) της προσπάθειας, της απόδοσης
- Ελεύθερη αλληλεπίδραση
- Αμοιβαίος σεβασμός
- Εκτίμηση για τον ρόλο ενός εκάστου των μελών της ομάδας

Horne & Carron, 1985; Kenow & Williams, 1999

53

Επικοινωνία: ανατροφοδότηση

Διόρθωση λάθους:

- Διεδικητικός** κατά τη διόρθωση του λάθους

Παράλληλα,

- με **σεβασμό στην αυτοεκτίμηση** του αθλητή
- Καθοδήγηση με **μη απειλητικό τρόπο** (σχετική εκπαίδευση)

➔

ΠΡΟΣΟΧΗ

- Υπερβολικά διεδικητικός** προπονητής ενδέχεται να βλάψει τις διαπροσωπικές σχέσεις
- Έλλειψη διεδικητικότητας** ενδέχεται να οδηγήσει σε αποτυχία στη διόρθωση σημαντικών λαθών
- ➔ **Μέθοδος σάντουιτς** . Miller, 1982

54

5. ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ = Ηγέτης + Δάσκαλος



55

Προπονητής = Εξέχουσες δεξιότητες → Υπεράνθρωπος

"Το επάγγελμα του προπονητή είναι από τα πιο δύσκολα ... είναι γεμάτο με παράλογες απαιτήσεις, με ανασφάλειες και αδιάκοπη πίεση"

(Libby, 1982).

56

ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗ: Επιστήμη ή Τέχνη ?

Science of coaching

Γενικές αρχές
Εξειδικευμένες γνώσεις

Art of coaching

Η γνώση του **ΠΟΤΕ**
και με **ΠΟΙΟΥΣ** και
ΠΩΣ εφαρμόζεται
αυτή η γνώση

57

Απαιτήσεις ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗΣ

- | | |
|--|-------|
| 1. Άριστη γνώση της τεχνικής και της τακτικής του αθλήματος | H - Δ |
| 2. Διδακτική ικανότητα | Δ |
| 3. Γνώσεις παιδαγωγικής και ψυχολογίας | Δ - H |
| 4. Αυτοέλεγχος: Έλεγχος της ενέργειας και του στρες | H - Δ |
| 5. Ικανότητα συγκέντρωσης της προσοχής σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αθλήματος | H - Δ |
| 6. Καθορισμός στόχων | H - Δ |
| 7. Καθοδήγηση | Δ - H |
| 8. Επικοινωνία . | Δ - H |

58

Ψ 6. Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

- 🏆 **ΕΡΓΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ**
- 🏆 **ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ**
- 🏆 **ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΗΓΕΤΗΣ** (laser faire leadership)

59

ΕΡΓΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

- ◆ είναι προσανατολισμένος προς τη δουλειά
- ◆ «αυταρχικός»
- ◆ παίρνει όλες τις αποφάσεις
- ◆ καθορίζει τις δραστηριότητες
- ◆ διαλέγει του αθλητές
- ◆ κατευθύνει την ομάδα
- ◆ ΣΤΟΧΟΣ μόνο η νίκη - η επιτυχία
- ◆ παίρνει την ευθύνη για το αποτέλεσμα

60

ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

- δίνει μεγάλη σημασία στα άτομα
- είναι μεθοδοκεντρικός – ανθρωποκεντρικός
- δίνει γενικές οδηγίες
- οι αθλητές λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις για τις δραστηριότητες και τον προγραμματισμό της δουλειάς τους

61

ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΗΓΕΤΗΣ (laser faire leadership)

- Αδιάφορος ηγέτης δίνει απόλυτη ελευθερία
- μόνο όταν ερωτηθεί δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις
- δεν συμμετέχει σε καμία δραστηριότητα της ομάδας

62

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ



63

ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- ♦ Όταν ο προπονητής ήταν παρών → η παραγωγή του έργου ήταν μεγαλύτερη
- ♦ Όταν ο προπονητής απουσίαζε → η δραστηριότητα παρουσίαζε κάμψη
- ♦ Παρατηρήθηκαν **συμπτώματα έχθρας** και επιθετικότητας μεταξύ των μελών της ομάδας
- ♦ Παρατηρήθηκε **εξάρτηση** από τον προπονητή
- ♦ Οι αθλητές εργάζονται **για ν' αποφύγουν την τιμωρία** και όχι για το κοινό όφελος

64

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

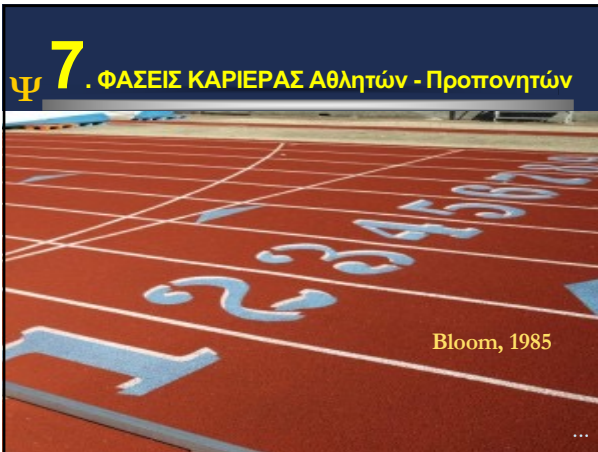
- Οι αθλητές απέδωσαν αρκετά καλά
- Η ψυχική διάθεσή τους στην προπόνηση ήταν πολύ καλή
- Αναπτύχθηκε φιλία μεταξύ των αθλητών
- Αναπτύχθηκε σύμπνοια, πνεύμα συνεργασίας, δημιουργικότητα
- Η προσπάθεια που κατέβαλαν οι αθλητές δεν άλλαζε με την απουσία του προπονητή
- Αναπτύχθηκε η πρωτοβουλία, η ελεύθερη σκέψη και η δράση των αθλητών

65

ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (Laissez-faire)

- Τόσο η ποιότητα, όσο και η ποσότητα του έργου ήταν σε χαμηλά επίπεδα
- Οι αθλητές κατέληγαν σε παιχνίδι

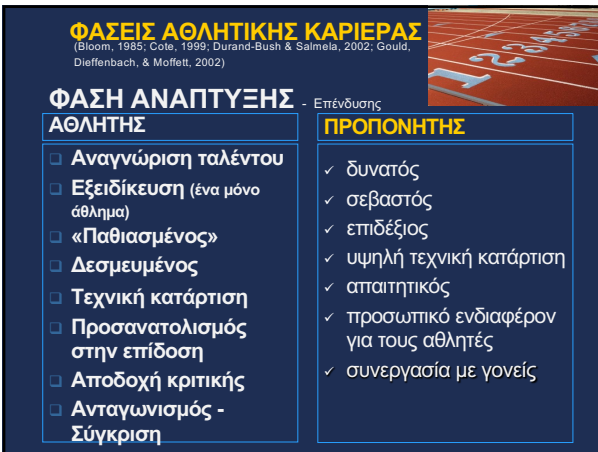
66



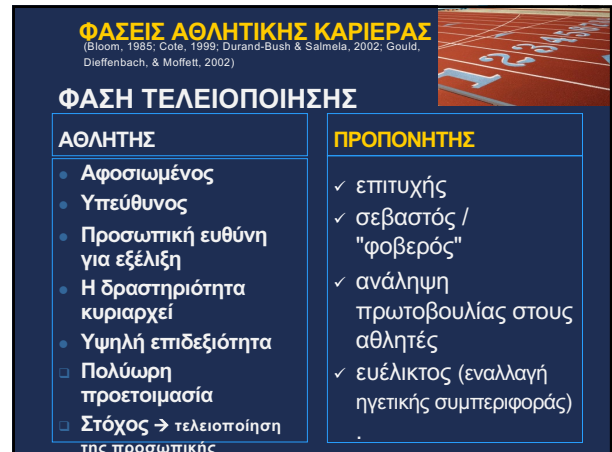
67



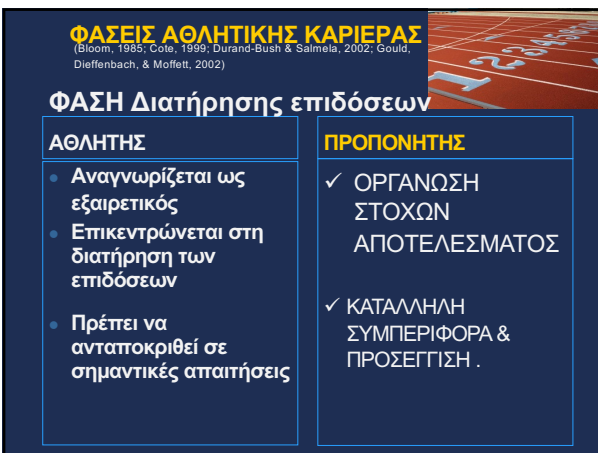
68



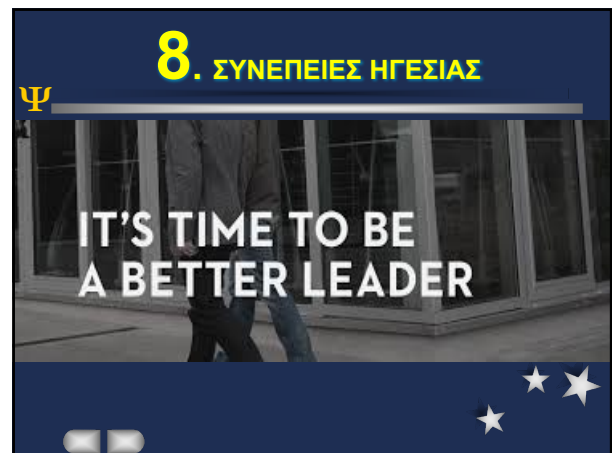
69



70



71



72

ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

και ...

(Fiedler, 1971)

- Δομή ομάδας
- Σχέσεις με τον προηγούμενο προπονητή
- Ηλικία & Ωριμότητα αθλητών
- Φύλο αθλητών
- Πίεση από το περιβάλλον
- Παραγωγή έργου: στόχος η "τέλεια" απόδοση
- Τύπος αθλήματος
- Απόδοση
- Εσωτερικά κίνητρα

73

ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σε σχέση με ... την απόδοση της ομάδας

ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΗΤΤΑ

η ομάδα χρειάζεται

περισσότερη κοινωνική
υποστήριξη από τον ηγέτη

και

ενίσχυση της προσπάθειας των
μελών ...

74

ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σε σχέση με ... την απόδοση της ομάδας

Στην **ΚΑΛΗ** απόδοση:

- Θετική ενίσχυση
- Χρήσιμες πληροφορίες για την απόδοση

Στην **ΦΤΩΧΗ** απόδοση:

- Υποστηρικτική σιωπή
- Ενθάρρυνση
- Χρήσιμες πληροφορίες για την απόδοση

Allen & Howe, 1998; Amorese & Weiss, 1998

75

ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σε σχέση με ... το αγωνιστικό στρες

(Fiedler, 1971; Rosenbaum, 1971)

- υψηλό στρες

- πηγή του στρες
 - ↳ εξωτερική
 - ↳ εσωτερική

76

ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σε σχέση με ... τη συνοχή της ομάδας

(Gardner, Shields, Bredemeier, & Bostrom, 1996;
Pease & Kozub, 1994; Westre & Weiss, 1991)

- υψηλό επίπεδο προπόνησης (εξάσκηση – οδηγίες)
- θετική ανατροφοδότηση
- κοινωνική υποστήριξη
- δημοκρατική συμπεριφορά
- χαμηλή αυταρχική συμπεριφορά

77

ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

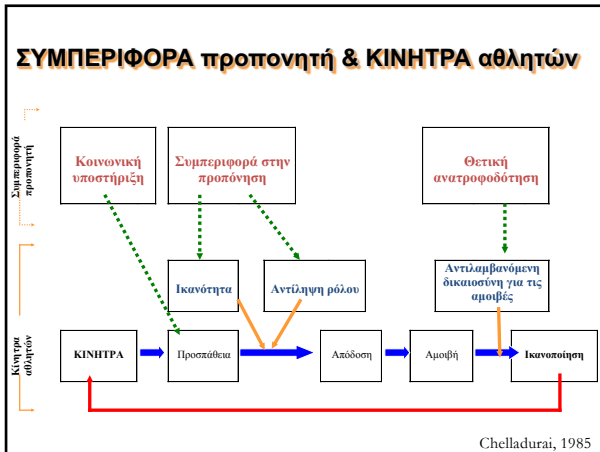
Σε σχέση με ... την ικανοποίηση των αθλητών

(Baker, Yardley & Cote, 2003; Weiss & Friedrich, 1986)

Προτιμώμενος ηγέτης = Αντιλαμβανόμενος τύπος ηγέτη

- νέος προπονητής με αθλητικές διακρίσεις
- δημοκρατική συμπεριφορά
- κοινωνική υποστήριξη
- χωρίς διάκριση μεταξύ των αθλητών
- συμμετοχή στις αποφάσεις
- παραγωγή έργου
- Διαμεσολάβηση: Τύπος αθλήματος

78



79



80

Προπονητές νεαρών αθλητών

1. Τα παιδιά δεν είναι μίνι-ενήλικες. Έχουν **διαφορετικές ανάγκες** από ό,τι οι μεγαλύτεροι αθλητές.
Συχνά στα προγράμματα νεαρών αθλητών πρέπει να κάνουμε **μετατροπές**, ώστε να είναι **κατάλληλα** για την ηλικία τους.
2. Η προπόνηση πρέπει να έχει το στοιχείο της **διασκέδασης!**
Τα παιδιά βρίσκονται εκεί για να διασκεδάσουν και να μάθουν.
Η νίκη δεν είναι πρώτη προτεραιότητα για τα περισσότερα παιδιά.

81

Προπονητές νεαρών αθλητών

3. Στο πρόγραμμα της προπόνησης πρέπει να υπάρχουν **πολλά παιχνίδια**.
Τα παιδιά έχουν μικρή διάρκεια στη συγκέντρωση προσοχής και θα βαρεθούν εύκολα από επαναλαμβανόμενες ασκήσεις.
Μέσα από τα παιχνίδια μπορούν να βελτιώνουν τις απαραίτητες δεξιότητες και την ίδια στιγμή να διασκεδάζουν.
Τα παιχνίδια **δεν πρέπει** να έχουν νικητή και ηττημένο.
4. **Ενίσχυση αυτών που εκτελούν σωστά**.
Είναι σημαντικό να τονίζονται τα θετικά των παιδιών και όχι τα αρνητικά τους.

82

Προπονητές νεαρών αθλητών

5. Επαναπροσδιορισμός της **ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ** ...
Επιτυχία είναι:
η **πρόοδος**, η **βελτίωση των δεξιοτήτων** και η **προσπάθεια** στον αγώνα ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα.
Πολλά παιδιά μπορεί να απογοητευθούν και να εγκαταλείψουν τον αθλητισμό, όταν **πρέπει πάντα** να είναι νικητές! .

83

10. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ενός καλού προπονητή

Ένας καλός, συνοπτικός οδηγός ...

84

1. Άριστη γνώση του αθλήματος
2. Θέληση για συνεχή μάθηση, δουλειά & αφοσίωση
3. Διδακτική ικανότητα
4. Γνώσεις παιδαγωγικών & ψυχολογίας
5. Κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά (βλ. φάσεις ανάπτυξης)
6. Αυτοέλεγχος: Έλεγχος της ενέργειας και του στρες
7. Ικανότητα συγκέντρωσης της προσοχής του σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αθλήματος
8. Ενδιαφέρον & Σεβασμός για τους αθλητές και την ομάδα
9. Οργανωτική ικανότητα
10. Σωστή κρίση
11. Χιούμορ

85

12. Συνέπεια
13. Εντιμότητα – Δικαιοσύνη
14. Κατανόηση των προβλημάτων των αθλητών
15. Συμπαράσταση προς τους αθλητές ΟΤΑΝ και ΟΣΟ πρέπει
16. Παρακίνηση των αθλητών
17. Καθορισμός στόχων για τους αθλητές και την ομάδα
18. Αναγνώριση και αξιοποίηση ταλέντων
19. Επίγνωση των παραγόντων που συντελούν στην νίκη
20. Καθοδήγηση
21. Επικοινωνία .

86

Καθοδήγηση ...

είναι οι ενέργειες που κάνει κάποιος για να βοηθήσει άλλα άτομα να επιτύχουν δεδομένους στόχους

(Martens, 1987)

- ♦ οργάνωση των άλλων
- ♦ προορισμός – κατεύθυνση
- ♦ σχεδιασμός πορείας
- ♦ ανάπτυξη περιβάλλοντος ομάδας:
 - επιλογή
 - παρακίνηση
 - επιβράβευση
 - ανάπτυξη συνεργασίας των μελών

87

Επικοινωνία ...

γιατί ...

"το να προπονείς δε σημαίνει να αποστηθίζεις τεχνικές ή να σχεδιάζεις την τέλεια στρατηγική για να τον αγώνα...

Σημαίνει να προσέχεις πραγματικά τους άλλους ανθρώπους, να τους εμπιστευέσαι και να νοιάζεσαι γι' αυτούς"

(Peter & Austin, 1985)

88

Ο προπονητής πρέπει ...

να αναπτύξει τις ψυχολογικές δεξιότητες της επικοινωνίας -διαπροσωπικές ικανότητες-, ώστε να μπορεί να ωθήσει τους άλλους σε δράση

- ♦ αποτελεσματική ομιλία - θετική προσέγγιση
- ♦ ανάπτυξη αξιοπιστίας → ακριβής πληροφόρηση - συνέπεια
- ♦ σωστή ακρόαση
- ♦ επιχειρηματολογία - διαπραγμάτευση
- ♦ ενθάρρυνση .

89

11 . ΨΥΧΙΚΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ στο πλαίσιο της ΠΡΟΠΟΝΗΣΗΣ



90

- ✓ Προπονήσεις κάτω από αντίξοες συνθήκες
- ✓ Ανάλυση και διευκρινίσεις αγωνιστικών καταστάσεων
 - "αναπαράσταση" αγωνιστικών καταστάσεων
 - υποθετικά σενάρια
- ✓ Εξάσκηση στην αυτοσυγκέντρωση
- ✓ Ευχάριστο κλίμα προπόνησης και κυρίως προς το τέλος
- ✓ Ενημέρωση για τη συναισθηματική αστάθεια σ' έναν αγώνα
- ✓ Ανάπτυξη της βούλησης μέσα από την επιβάρυνση
- ✓ Ενθάρρυνση των αθλητών όταν προσπαθούν
- ✓ Οι έπαινοι να είναι ειλικρινείς

91

- ✓ Ανάπτυξη ρεαλιστικών προσδοκιών
- ✓ Ανταμοιβή τόσο της προσπάθειας όσο και του αποτελέσματος (επίπεδο αθλητή)
- ✓ Δημιουργία περιβάλλοντος που επιτρέπει τη δοκιμή και το λάθος
- ✓ Εστίαση στη διδασκαλία και την εξάσκηση των δεξιοτήτων
- ✓ Τροποποίηση των δραστηριοτήτων και των κανόνων, ώστε να μεγιστοποιηθεί η δράση και η συμμετοχή
- ✓ Τεστ απόδοσης και ανακοίνωση των αποτελεσμάτων
- ✓ Τεχνική «**σάντουιτς**» κατά τη διόρθωση
- ✓ **ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΣ!!** → είναι μεταδοτικός!

92

12. Τα ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ της αποτελεσματικής ηγεσίας

Ψ



93

Χαρακτηριστικά ηγέτη

- ✓ Ακεραιότητα χαρακτήρα
- ✓ Ευελιξία – προσαρμοστικότητα
- ✓ Πίστη – αφοσίωση
- ✓ αυτοπεποίθηση
- ✓ Υπευθυνότητα
- ✓ Ειλικρίνεια – ευθύτητα
- ✓ Ετοιμότητα
- ✓ Επινοητικός
- ✓ Αυτοέλεγχος – αυτοπειθαρχία
- ✓ Υπομονή - Επιμονή

94

Παράγοντες κατάστασης

- Άθλημα
- Μέγεθος ομάδας
- Διαθέσιμος χρόνος
- Ηγετικό στυλ προηγούμενου προπονητή
- Υποχρεώσεις της ομάδας

95

Ηγετικό στυλ

- Δημοκρατικό ή αυταρχικό
 - Με προσανατολισμό στις σχέσεις ή τη δομή (αντίστοιχα)
- Λήψη αποφάσεων
- Αυταρχικό στυλ
 - Αυταρχικό - Συμβουλευτικό στυλ
 - Συμβουλευτικό – Ομαδικό στυλ
 - Ομαδικό στυλ

96

Χαρακτηριστικά μελών ομάδας

- Εμπειρία
- Φύλο
- Ικανότητα
- Ηλικία, ωριμότητα
- Προσωπικότητα .



97



Ευχαριστώ
Καλά Χριστούγεννα!

98