

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»

Κατεύθυνση: Εφαρμοσμένων οικονομικών και διοίκησης

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ
ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗ - ΓΙΟΥΡΓΚΕΝ ΚΛΟΠ

Εκπόνηση: Λιασκώνης Δημήτριος

Επιβλέπων: Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής

Αθήνα 2022

Τριμελής Επιτροπή

Θεοδόσιος Παλάσκας, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Χρυσόστομος Στοφόρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ιωάννα Κεραμίδου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Λιασκώνης Δημήτριος, 2022

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού και τους συμφοιτητές μου.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, κ. Παλάσκα Θεοδόσιο, καθώς αποτέλεσε όχι μόνο πηγή έμπνευσης αλλά και συμπεριφοράς μέσα από τις παραγωγικές διαλέξεις του, την υποστήριξη και το ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος του μεταπτυχιακού τίτλου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Λούντζη Γεώργιο και την κα. Τσιριμώκου Χρύσα για την πολύτιμη βοήθεια, την υπομονή και τις υποδείξεις τους, μέχρι την ολοκλήρωση της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο αθλητισμός είναι ένας χώρος, που απαιτεί συνεχή διερεύνηση ταυτόχρονα σε πρακτικό και ψυχολογικό επίπεδο. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία των αθλητών τόσο σε ομαδικά όσο και σε ατομικά αθλήματα. Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να καταγραφεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την επίδοση αθλητών και προπονητών στην αρένα και κατά πόσο μπορεί ένας συναισθηματικά νοήμων προπονητής, όπως ο Γιούργκεν Κλοπ να χρησιμοποιήσει την συναισθηματική ευφυΐα του με ορθό τρόπο, είτε για τον εαυτό του είτε για το σύνολο της ομάδας, ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να οδηγηθεί σε επιτυχίες. Ένας επιπλέον σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιαστεί η οργανωσιακή πλευρά του αθλητισμού αναλύοντας τα κοινά σημεία και τις διαφορές τους. Θα τεκμηριωθεί, επίσης, πως η ικανότητα λήψης αποφάσεων μπορεί να βελτιωθεί μέσω των προπονητών χρησιμοποιώντας την συναισθηματική τους νοημοσύνη, προκειμένου να πετύχουν μέγιστους στόχους και ιδανικά.

Λέξεις-Κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, αθλητισμός, ηγεσία, management

ABSTRACT

Sport is a space that requires constant investigation at the same time at a practical and psychological level. Emotional intelligence is one of the most important factors for the success of athletes in both team and individual sports. The purpose of this thesis is to record whether emotional intelligence affects the performance of athletes and coaches in the arena and whether an emotionally intelligent coach, such as Jurgen Klopp to use his emotional intelligence in a correct way or for himself or for himself or for himself The whole team, in order to achieve the best possible outcome and lead to success. An additional purpose of the work is to present the organizational side of sport by analyzing their common points and differences. It will also be substantiated that decision -making can be improved through coaches using their emotional intelligence in order to achieve maximum goals and ideals.

Keywords: Emotional Intelligence, Sport, Leadership, Management

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	9
1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	9
1.2. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ	10
1.3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗ.....	11
1.4. ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ	21
2.1. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ	21
2.2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗΣ.....	23
2.3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ.....	25
2.4. Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ	31
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ.....	31
3.2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙ Η ΗΓΕΣΙΑ	33
3.3. ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	34
3.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	35
3.4.1.ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ.....	35
3.4.2.ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	35
3.4.3.ΨΥΧΙΚΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
4.1. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
4.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ- ΓΙΟΥΡΓΚΕΝ ΚΛΟΠ.....	40
5.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	40
5.2. Ο ΚΛΟΠ ΩΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΗΣ	41
5.3. Ο ΚΛΟΠ ΩΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ.....	42
5.4. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΛΟΠ ΩΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΣΤΗ ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	43
5.5. Ο ΔΡΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	45
5.6. ΟΙ ΑΡΧΙΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	46
5.7. ΤΙΤΛΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ	47
5.8. ΚΛΟΠ, Ο ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ ΠΟΥ ΟΛΟΙ ΘΑ ΗΘΕΛΑΝ ΝΑ ΕΧΟΥΝ - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΓΡΑΦΕΣ	49
5.9. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΟΠ.....	52
5.10.Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΟΠ	54
5.11.ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΚΛΟΠ	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστήμη του management και της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει οδηγήσει σε ερευνητικό ενδιαφέρον για την σύνδεση της με τον αθλητισμό και την προπονητική. Η εργασία παρουσιάζει την ανάλυση της θεωρητικής προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης των αθλητών και των προπονητών, μέσα από αναφορά με case study, την περίπτωση του προπονητή της Λίβερπουλ, Γιούργκεν Κλοπ.

Αρχικά, αναφέρεται η πορεία και η καριέρα του Κλοπ για το πως ξεκίνησε και έφτασε στην κορυφή μέσα από την συναισθηματική νοημοσύνη που κυριεύει την συμπεριφορά αλλά και το προπονητικό του μοντέλο. Στην συνέχεια, γίνεται αναφορά όχι μόνο στο psycho management, αλλά και στη γενική επιστήμη του management μέσω ερευνών πάνω στον αθλητισμό και τα αποτελέσματα που έχει σε αυτόν. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται διάφορα θεωρητικά μοντέλα ερευνητών γύρω από τον αθλητισμό και την συναισθηματική νοημοσύνη σε αυτόν, συνδυαστικά με την προσέγγιση του Κλοπ πάνω στην προπονητική. Επίσης, επισημαίνονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των αθλητών μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης των προπονητών τους και ελέγχεται εάν και κατά πόσο ένας συναισθηματικά νοήμων προπονητής είναι πιο αποτελεσματικός από έναν προπονητή που δεν εστιάζει στο psycho management. Αναφέρεται, ακόμα, η διαφορά ενός ηγέτη προπονητή από έναν απλό προπονητή, χρησιμοποιώντας το παράδειγμα του Κλοπ για το πως θεωρείται ένας από τους κορυφαίους ηγέτες προπονητές και με ποιον τρόπο καταφέρνει να μετατρέπει την ομάδα του σε μία υγιή επιχείρηση, καθώς πλέον ο αθλητισμός έχει διεισδύσει στον επιχειρηματικό κόσμο, αφού οι ομάδες για να είναι οικονομικά βιώσιμες επιχειρούν θετικό ισολογισμό και μέγιστα κέρδη. Πώς όμως θα βοηθήσει σε αυτό η ικανότητα λήψης αποφάσεων; Τέλος, δίνεται η απάντηση στο ερώτημα σχετικά με το εάν, τελικά, ο Γιούργκεν Κλοπ χρησιμοποιώντας την συναισθηματική νοημοσύνη στο προπονητικό του μοντέλο, οδηγήθηκε στο δρόμο των επιτυχιών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων αλλά και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό για την σκέψη αλλά και την συμπεριφορά τους. Ο Goleman, ο οποίος είναι ο πιο ευρέως γνωστός συγγραφέας, ψυχολόγος και επιστημονικός δημοσιογράφος της συναισθηματικής νοημοσύνης, την ορίζει ως την ικανότητα αναγνώρισης του κάθε ατόμου των συναισθημάτων του αλλά και αυτών των άλλων, και της διαχείρισής τους αποτελεσματικά στην καθημερινότητα και τις διαπροσωπικές του σχέσεις (Goleman 1995). Κάτι αντίστοιχο ανέφεραν προγενέστερα και οι ακαδημαϊκοί Salovey & Mayer, που ανέφεραν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τόσο τα συναισθήματά του όσο και των άλλων, να κάνει διακρίσεις μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη και τις πράξεις του (Salovey & Mayer 1990). Οι ίδιοι μαζί με τον David Caruso δημιούργησαν το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο βασίζεται στα τεστ μέτρησης ικανότητας IQ, συνεπές με το μοντέλο που θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα τύπο ευφυΐας. Αυτό το τεστ δοκιμάζει τις ικανότητες των ανθρώπων σε κάθε μια από τις τέσσερις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και παράγει σκορ για την κάθε μία αλλά και γενικό σκορ.

Οι εκδόσεις για την συναισθηματική νοημοσύνη άρχισαν να εμφανίζονται τον εικοστό ωστόσο αιώνα με το έργο του Edward Thorndike για κοινωνική νοημοσύνη το 1920. Πολλές από αυτές τις πρώιμες μελέτες επικεντρώθηκαν στην περιγραφή, τον ορισμό και αξιολόγηση της κοινωνικά ικανής συμπεριφοράς (Chapin 1942, Doll 1935, Moss & Hunt 1927, Moss et al. 1927, Thorndike 1920). Ο Έντγκαρ Doll δημοσίευσε το πρώτο όργανο που σχεδιάστηκε για κοινωνικές μετρήσεις ευφυΐς συμπεριφοράς σε μικρά παιδιά (1935), όπου συμπεριέλαβε δύο υποκλίμακες, την «Κατανόηση» και την «Διάταξη εικόνας». Ο David Wechsler, ενδεχομένως επηρεασμένος από τους Thorndike και Doll, γνωστοποίησε το τεστ γνωστικής νοημοσύνης που φαίνεται να

είχε σχεδιαστεί για τη μέτρηση πτυχών της κοινωνικής νοημοσύνης. Ένα χρόνο μετά την πρώτη δημοσίευση αυτής της δοκιμής το 1939, ο Wechsler περιέγραψε την επιρροή από μη διανοητικούς παράγοντες σχετικά με την ευφυή συμπεριφορά (1940), ενώ υποστήριζε ότι τα μοντέλα νοημοσύνης μας δεν θα ήταν πλήρη μέχρι να μπορέσουν να περιγραφούν επαρκώς αυτοί οι παράγοντες.

1.2. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε 30 αθλητές χειροσφαίρισης, αθλητής που παρουσιάζει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επέδειξε χαμηλότερα επίπεδα άγχους σε σύγκριση με αθλητές με μειωμένη συναισθηματική νοημοσύνη (Laborde, Brüll, Weber, & Anders, 2011). Έτσι, η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να σχετίζεται με τη διαχείριση του άγχος ενός αθλητή.

Η άσκηση του σώματος προκαλεί ευχάριστα συναισθήματα και ψυχική ευφορία, οδηγώντας στην διατήρηση της καλής ψυχικής υγείας. Αυτό πραγματοποιείται όχι μόνο εξαιτίας των εκκρίσεων των χημικών ουσιών του σώματος, όπως οι νευροδιαβιβαστές και οι ορμόνες, αλλά και λόγω της αποβολής της καθημερινής πίεσης, καθώς κατά τη διάρκεια της άσκησης ο νους ξεφεύγει και αποσυμπιέζεται. Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα στον αθλούμενο για κοινωνικοποίηση, αφού συναναστρέφεται με άλλα άτομα. Ωστόσο, όταν η άσκηση έχει ως σκοπό την αγωνιστική προετοιμασία και το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, το στρες αυξάνεται, εφόσον είναι απαραίτητο συστατικό για τη βελτίωση της απόδοσης. Το άγχος θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι κινείται προς δυο αντίθετες κατευθύνσεις. Από την μία κατεύθυνση προκαλεί σωματική ευεξία και από την άλλη συναισθηματική και σωματική εξάντληση. Ως γενικό συμπέρασμα παρατηρείται ότι το άγχος μπορεί να είναι δημιουργικό ως προς την επίτευξη στόχων, όταν υπάρχει έλεγχος και καθοδήγηση.

Η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποδυναμώσει τις αρνητικές επιπτώσεις του άγχους, το οποίο οφείλεται στην ικανότητα ελέγχου και διαχείρισής του. Ωστόσο, η απόδοση δεν είναι απαραίτητο ότι επηρεάζεται, καθώς όπως έχει παρατηρηθεί, όταν κάποιος καλείται να πάρει σωστές αποφάσεις ή να έρθει αντιμέτωπος με δύσκολες καταστάσεις, είναι αναγκαίο να συντονίσει το λογικό και το συγκινησιακό του, δηλαδή τον ορθολογισμό που χρειάζεται να συνοδεύει μια

έντονη συναισθηματική κατάσταση (Cox, 2004). Ο συγκινησιακός νους είναι αυτός που αντιδρά άμεσα, άρα είναι αναγκαία η παρέμβαση του λογικού, ο οποίος θα ελέγξει τις αντιδράσεις. Για να πραγματοποιηθεί, όμως, αυτό, θα πρέπει να υπάρχει καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης από μικρή ηλικία. Στις περιπτώσεις τις οποίες δεν συνέβη αυτό, ο λόγος πέφτει σε μεγαλύτερο βαθμό στον ικανό μέντορα ή προπονητή, ο οποίος θα αφουγκραστεί τα συναισθήματα του αθλητή και θα καθοδηγήσει τις αντιδράσεις του.

Η απαραίτητη προϋπόθεση για να αποτελέσει ένας προπονητής στον χώρο του αθλητισμού τον ικανό μέντορα και να οδηγήσει έναν αθλητή στην μεγαλύτερη επίτευξη των στόχων του είναι να έχει ο ίδιος αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και ενσυναίσθηση, ώστε να αντιλαμβάνεται αυτά που νιώθει ο αθλητής και να μπορέσει να καθοδηγήσει τα συναισθήματα του. Η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη που έχει επιτευχθεί μέσα από αυτή τη σχέση και την αλληλεπίδραση μεταξύ της ομάδας, έχει παίξει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του άγχους μέσα στους αγώνες και έχει οδηγήσει πιο εύκολα τις ομάδες του στις επιτυχίες. Η αντιμετώπιση του άγχους είναι πολύ συχνό φαινόμενο για τους αθλητές, ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου και αγωνιστικού επιπέδου. Οι αθλητές θα πρέπει να αντιμετωπίσουν καταλλήλως το άγχος τους, εφόσον θέλουν να αποδώσουν σε υψηλότερο επίπεδο (Boelens, & Reeves, 2009).

1.3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗ

Ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης μας (Emotional Intelligence, EQ), καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα, τόσο τα δικά μας, όσο και των άλλων και μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας μας αλλά και της ευτυχίας μας.

Ο Ντάνιελ Γκολμαν, (Focus: The Hidden Driver of Excellence, 2013), αναφέρει ότι υπάρχουν 13 στοιχεία που σηματοδοτούν ότι ορισμένα άτομα έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Είναι περίεργοι να γνωρίσουν ανθρώπους που δε ξέρουν.

Όταν συμβαίνει αυτό, ένα άτομο αποδεικνύεται ότι έχει έναν ορισμένο βαθμό ενσυναίσθησης, που αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα άτομα με υψηλή ενσυναίσθηση είναι εξαιρετικά προσαρμοσμένα

στις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων, και ενεργούν με τρόπο που να είναι ευαίσθητος ως προς αυτές τις ανάγκες, ενώ είναι περίεργοι για τους ξένους και ενδιαφέρονται πραγματικά να μάθουν περισσότερα για τους άλλους. Αυτό πράττει και ο Κλοπ, καθώς προτού προχωρήσει στην απόκτηση κάποιου ποδοσφαιριστή, μαθαίνει τα πάντα για αυτόν. Ένα παράδειγμα είναι ο Λουίς Ντίας, τον οποίον παρακολουθούσε καιρό προτού τον αποκτήσει η ομάδα της Λίβερπουλ, ενώ ένα παρόμοιο παράδειγμα είναι ο Τζουντ Μπέλιγγαμ, ποδοσφαιριστής της Ντόρτμουντ, τον οποίο ο Κλοπ θέλει να πάρει στην Λίβερπουλ και τον παρακολουθεί στενά εδώ και δύο χρόνια ώστε να δει την εξέλιξή του καθώς είναι νεαρής ηλικίας.

2. Είναι γεννημένοι ηγέτες.

Σύμφωνα με τον Γκολμαν (2013), οι εξαιρετικοί ηγέτες διαθέτουν ισχυρή ηθική εργασίας, μοναδικό ταλέντο, και φιλοδοξία, στοιχεία που σηματοδοτούν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Κλοπ είναι αποδεδειγμένο ότι δεν έχει όρια στις προσδοκίες. Παρατηρούμε ότι ακόμα και μετά τον φετινό τελικό απέναντι στην Ρεάλ Μαδρίτης για το Τσάμπιονς Λιγκ, ο Κλοπ δήλωσε πως η προσδοκία του είναι η ομάδα του να ξαναβρίσκεται και του χρόνου εκεί.

3. Γνωρίζουν τις ικανότητες αλλά και τις αδυναμίες τους.

Τα άτομα με υψηλό EQ, μαθαίνουν να εντοπίζουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που έχουν και τις αναλύουν ώστε να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά σε αυτό το πλαίσιο, γεννώντας την ισχυρή αυτοπεποίθηση, που είναι ένας βασικός παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Γιούργκεν Κλοπ το αποδυνκνεί αυτό καθώς μέσα από τις δηλώσεις του είναι εμφανές ότι δεν έχει άγχος για την επόμενη μέρα, ακόμη και μετά από ένα άσχημο αποτέλεσμα, και εμφανίζεται βέβαιος ότι μέσω της σκληρής προπόνησης η ομάδα του θα ανακάμψει.

4. Ξέρουν και επιλέγουν πότε θα προσέξουν κάτι

Είναι η ικανότητα τους να αποφεύγουν τους περισπασμούς και να επικεντρώνονται στο έργο τους. Η ικανότητα αυτή φαίνεται στον Κλοπ καθώς δεν τον έχει επηρεάσει στο παρελθόν το ενδιαφέρον για την απόκτησή του ως προπονητή από την Ρεάλ Μαδρίτης και την Μπαρτσελόνα, όντας προσηλωμένος στον στόχο της ομάδας του που είναι η κατάκτηση κάθε τροπαίου.

5. Όταν συγχύζονται ξέρουν ακριβώς το λόγο

Όλοι οι άνθρωποι βιώνουν μια σειρά από συναισθηματικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της ημέρας. Τα άτομα με υψηλό EQ έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν από που πηγάζουν τα συναισθήματα και να ξέρουν ακριβώς γιατί αισθάνονται έτσι. Το παράδειγμα στον Κλοπ είναι πως όταν εμφανίζεται συγχυσμένος, γνωρίζει ότι μπορεί να είναι λόγω κάποιας διαιτητικής απόφασης, κάποιας λανθασμένης δικής του αλλαγής, κάποιας ενέργειας που μετάνιωσε κατά την διάρκεια του αγώνα η οποία μπορεί να του επέφερε κάποια παρατήρηση, μία λανθασμένη διάταξη της ομάδας σε συγκεκριμένο αγώνα που έκανε την ομάδα να μην ξεκινήσει την αναμέτρηση στον σωστό ρυθμό κ.α., και είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα εξωτερικεύσει την σύγχυσή του είτε στους βοηθούς του είτε στους δημοσιογράφους.

6. Τα πάνε καλά με τον περισσότερο κόσμο

Οι ειλικρινείς, εκπληρωμένες και αποτελεσματικές σχέσεις είναι σημάδια υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Ο Κλοπ δεν έχει εχθρούς, ακόμη και οι αντίπαλοι προπονητές, ποδοσφαιριστές, διοικητικοί ή φίλαθλοι μιλούν με τα καλύτερα λόγια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο σεβασμός που χαίρει από τον βασικό του συνάδελφο-ανταγωνιστή για το πρωτάθλημα στην Αγγλία, Πεπ Γκουαρντιόλα.

7. Τους ενδιαφέρει να είναι καλοί και ηθικοί

Μια πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η «ηθική ταυτότητα», η οποία έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο θέλουμε να δούμε τους εαυτούς μας ως ηθικά άτομα. Κάποιος που νοιάζεται για την δημιουργία αυτής της πλευράς του εαυτού, μπορεί να έχει υψηλό EQ. Όπως έχει παρατηρηθεί, ο Κλοπ, ακόμη και αν βρίσκεται σε εξάλλη κατάσταση, είναι ένας προπονητής που θα σεβαστεί τον καθέναν και δεν θα εξυβρίσει.

8. Νοιάζονται για τους άλλους και τους βοηθούν

Αν κάποιος καθυστερεί τις δραστηριότητές του προκειμένου να δώσει προσοχή σε άλλα άτομα ή να τους βοηθήσει, έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

9. Είναι καλοί στο να διαβάζουν εκφράσεις του προσώπου

Η ικανότητα να καταλαβαίνει κανείς τα συναισθήματα του άλλου απλώς κοιτάζοντας το πρόσωπο του είναι δείγμα υψηλού EQ. Ο Κλοπ το χρησιμοποιεί αυτό προς τους ποδοσφαιριστές του, ενώ παρατηρείται πως όταν είναι απογοητευμένοι μετά από μία αλλαγή λόγω κακής τους απόδοσης στο παιχνίδι, πηγαίνει και τους αγκαλιάζει για να τους ανεβάσει την ψυχολογία ενόψει της συνέχειας των αγωνιστικών υποχρεώσεων.

10. Είναι καλοί στο να κρίνουν χαρακτήρες

Εάν η διαίσθηση του ατόμου για κάποιο άλλο άτομο σπάνια πέφτει έξω, τότε αυτό είναι δείγμα υψηλού EQ. Για τον Κλοπ, αυτό παρατηρείται από τις μεταγραφές της Λίβερπουλ, από τις οποίες κανένας ποδοσφαιριστής δεν έχει ανάρμοστη συμπεριφορά ή έχει υποπέσει σε πειθαρχικό παράπτωμα.

11. Εμπιστεύονται το ένστικτο τους

Ο Γκόλμαν αναφέρει πως ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος είναι κάποιος που αισθάνεται άνετα να ακολουθεί τη διαίσθησή του, δηλαδή εάν κάποιος είναι σε θέση να εμπιστεύεται τον εαυτό του και τα συναισθήματά του. Η ικανότητα αυτή παρατηρείται στον Γιούργκεν Κλοπ από το γεγονός ότι χρησιμοποιεί ποδοσφαιριστές σε κάποιους αγώνες στην μη φυσική τους θέση, για παράδειγμα έναν αμυντικό τον χρησιμοποιεί στην μεσαία γραμμή του γηπέδου, ακολουθώντας το ένστικτό του ότι στον συγκεκριμένο αγώνα μπορεί να αποδώσει καλύτερα σε αυτήν την θέση.

12. Μπορούν και ενεργούν αυτόνομα συχνά

Τα άτομα που είναι πάντα φιλόδοξοι και εργατικοί, μπορούν να εστιάζουν την προσοχή και την ενέργειά τους στην εκπλήρωση των στόχων τους, πιθανώς να έχουν υψηλό EQ, ακόμα και όταν δεν ανταμείβονται για αυτό. Το παράδειγμα στον Κλοπ είναι πως πολλές φορές δεν θα ακούσει την γνώμη των συνεργατών του και θα κάνει την αλλαγή ενός ποδοσφαιριστή που θα κρίνει αυτός ως καθοριστική για την νίκη ενός αγώνα.

13. Ξέρουν πότε να πούνε «όχι»

Η αυτοσυγκράτηση, ένα από τα βασικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι γενικά μπορούν να διαχειριστούν σωστά το

άγχος και να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους. Είναι σε θέση να πειθαρχήσουν τον εαυτό τους και να αποφύγουν ανθυγιεινές συνήθειες. Συνήθως οι προπονητές, όταν η διοίκηση τους προτείνει έναν ακριβό ποδοσφαιριστή, θα αποδεχθούν την κίνηση με μεγάλη ευχαρίστηση καθώς θα θεωρήσουν ότι μόνο καλό θα μπορούσε να επιφέρει. Αυτό στην περίπτωση του Κλοπ δεν ισχύει, καθώς έχει απορρίψει κατά το παρελθόν σπουδαίους ποδοσφαιριστές, καθώς δεν ήθελε να διαταράξει την ισορροπία των αποδυτηρίων και την ψυχολογία των ποδοσφαιριστών που αγωνίζονταν στην ίδια θέση.

1.4. ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Η αθλητική ψυχολογία έχει λάβει όλο και περισσότερο ενδιαφέρον, καθώς μπορεί να δώσει σε έναν αθλητή το τελικό πλεονέκτημα στον αγώνα και να οδηγήσει στην επικράτησή του. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την ενίσχυση των ψυχολογικών ικανοτήτων όπως η αλλαγή και ενίσχυση νοοτροπίας, αλλαγή και ενίσχυση συναισθηματικού ελέγχου και εκμάθηση νοητικών δεξιοτήτων. Ένας αθλητής θα πρέπει να βελτιώσει την συγκέντρωση και την εστίαση στον αγώνα, ώστε να έχει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση εξαλείφοντας τις αρνητικές σκέψεις και όντας προσηλωμένος στον στόχο.

Η σύγχρονη ψυχολογία, ωστόσο, επεκτείνεται πολύ περισσότερο από αυτές τις βασικές δεξιότητες. Μπορεί, αρχικά, να ερμηνεύσει διαδικασίες και γεγονότα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια αγώνων. Μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή πλάνων και παρεμβάσεων που βοηθούν τους αθλητές όχι μόνο να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις αλλά και να αλλάξουν την ροή ενός αγώνα. Αν και η ψυχολογία δεν είναι ικανή να μετατρέψει έναν μέτριο αθλητικά παίκτη σε παγκόσμιο πρωταθλητή, πολλοί προπονητές και αθλητές έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι ψυχολογικές δεξιότητες μπορούν να παρέχουν το πλεονέκτημα για τη νίκη έναντι της ήττας. Από την μία μεριά, οι προτεινόμενες παρεμβάσεις δεν βασίζονται σε απλή διαίσθηση, αλλά σε πάγιες επιστημονικές γνώσεις. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν παρεμβάσεις που αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα. Οι παρεμβάσεις πρέπει να προσαρμόζονται για μεμονωμένους αθλητές.

Σε περίπτωση ύπαρξης δύο εξίσου εκπαιδευμένων και τεχνικά ανεπτυγμένων αθλητών, συνήθως υπάρχει η πεποίθηση ότι ο ψυχικά ισχυρότερος έχει περισσότερες πιθανότητες να κερδίσει. Αυτό οφείλεται στην ψυχική δύναμη ή σκληρότητα. Ο

Loehr παρέχει έναν ορισμό της ψυχικής σκληρότητας: «Η ψυχική σκληρότητα είναι η ικανότητα να αποδίδει κάποιος με συνέπεια προς το ανώτερο εύρος του ταλέντου και των δεξιοτήτων του ανεξάρτητα από τις ανταγωνιστικές συνθήκες» (Loehr, 1995), δηλαδή ένας αθλητής θα πρέπει να μην επηρεάζεται από τις συνθήκες και να αναπτύσσει το ταλέντο και τις δεξιότητές του για την επίτευξη της νίκης. Όμως, ο ορισμός αυτός δεν είναι πραγματικά ρεαλιστικός, καθώς εστιάζει σε αυτό που επιτυγχάνεται μέσω της ψυχικής ανθεκτικότητας και όχι των συστατικών του. Ο Loehr προχωρά σε αναλυτικότερη περιγραφή της ψυχικής σκληρότητας.

Σύμφωνα με αυτόν, η ψυχική ανθεκτικότητα αποτελείται από τέσσερις συναισθηματικούς δείκτες (Loehr, 1995):

- Την συναισθηματική ευελιξία, δηλαδή την ικανότητα χειρισμού διαφορετικών καταστάσεων σε ισορροπημένο ή μη παθητικό τρόπο. Η συναισθηματική ευελιξία, επίσης, μιλά για την ικανότητα να αντλεί κανείς από ένα ευρύ φάσμα θετικών συναισθημάτων όπως το χιούμορ, μαχητικό πνεύμα και ευχαρίστηση.
- Την συναισθηματική ανταπόκριση, δηλαδή την ικανότητα να παραμένει ο αθλητής συναισθηματικά σε εγρήγορση, να είναι αφοσιωμένος, ειδικά σε καταστάσεις πίεσης, και να μείνει δεσμευμένος στην ανταγωνιστική κατάσταση αντί να αποσυρθεί.
- Την συναισθηματική δύναμη, δηλαδή την ικανότητα να χειρίζεται κάποιος μεγάλη συναισθηματική δύναμη, να διατηρήσει το μαχητικό του πνεύμα ανεξάρτητα από τις περιστάσεις, να μεσολαβεί στη δική του δύναμη, να αγνοεί τη δύναμη του αντιπάλου, κυρίως σε υπό πίεση καταστάσεις, και να εκφράσει μια ανυποχώρητη μάχη.
- Την συναισθηματική ανθεκτικότητα, δηλαδή την ικανότητα να χειρίζεται κάποιος τις δυσκολίες ή τις κακοτυχίες και να ανακάμπτει γρήγορα από αυτές. Επίσης, να προσπερνά γρήγορα απογοητεύσεις, λάθη και ευκαιρίες που έχουν χαθεί. Κύριος στόχος είναι να συνεχίσει τον ανταγωνισμό με πλήρη δύναμη και συγκέντρωση, ειδικά σε απελπιστικές καταστάσεις.

Ένας ακόμα πιο πρόσφατος ορισμός δίνεται από τους Jones, Hanton & Connaughton (2007). Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, η ψυχική σκληρότητα είναι να αναπτυχθεί το ψυχολογικό πλεονέκτημα, με το οποίο ο αθλητής θα ανταπεξέλθει καλύτερα από τους αντιπάλους του στις πολλές απαιτήσεις

(ανταγωνισμός, προπόνηση, τρόπος ζωής) που απαιτεί το άθλημα. Συγκεκριμένα, να είναι πιο συνεπής και καλύτερος από τους αντιπάλους του στο να παραμείνει αποφασισμένος, συγκεντρωμένος, με αυτοπεποίθηση και έλεγχο υπό πίεση.

Οι Clough και Earle (2012) αντιμετωπίζουν την ψυχική σκληρότητα περισσότερο σαν χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Το μοντέλο τους περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία: εμπιστοσύνη, πρόκληση, έλεγχο και δέσμευση. Λόγω αυτών των συστατικών, αναφέρεται ως το μοντέλο 4 C (Clough & Strycharczyk, 2012). Αυτά τα συστατικά είναι, σίγουρα, στοιχεία απαραίτητα για την αποτελεσματική αυτορρύθμιση.

Ο Yuri Hanin (2000) τόνισε ότι η ισορροπημένη άποψη των σχέσεων συναισθήματος-απόδοσης απαιτεί μια επισκόπηση μιας ακολουθίας που περιλαμβάνει τρεις ομάδες μεμονωμένων μεταβλητών διαφοράς: τον καθορισμό χαρακτηριστικών των συναισθηματικών εμπειριών, τις προηγούμενες συναισθηματικές εμπειρίες και τις συνέπειες συναισθημάτων στις αθλητικές επιδόσεις.

Ο Kuhl (1994) χρησιμοποίησε ένα τέτοιο διαδοχικό πλαίσιο για την περιγραφή της θεωρία της δράσης και των προσανατολισμών κατάστασης, ενώ οι Vallerand και Blanchard (2000) ανέφεραν συσχέτιση των προηγούμενων συνεπειών για μια ολοκληρωμένη ανάλυση και ανασκόπηση του συναισθήματος θεωρίας και έρευνας στον αθλητισμό και την άσκηση.

Σύμφωνα με τον Parkinson (1994), υπάρχουν διάφοροι τρόποι που προσεγγίζουν τον ορισμό του συναισθήματος:

- ο δίνοντας παραδείγματα αντικειμένων που ανήκουν στην κατηγορία συναισθήματος
- ο εξετάζοντας διαφορετικές πτυχές και συστατικά του συναισθηματικής εμπειρίας (Crocker et al., 2002; Vallerand & Blanchard, 2000)
- ο εξετάζοντας πώς διάφορες πτυχές συνδυάζονται μεταξύ τους και τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν για να δημιουργήσουν ένα επεισόδιο συναισθημάτων και
- ο συσχετίζοντας και αντιπαραβάλλοντάς το με άλλες ψυχολογικές λειτουργίες.

Οι Johnson & Tenenbaum (2006) υποστήριξαν ότι είναι συχνό φαινόμενο για τους παρατηρητές αθλητικών γεγονότων να δηλώνουν ότι ένας επιτυχημένος παίκτης είναι «ταλαντούχος». Συγκεκριμένα, βάσει αυτού, περιγράφουν κάποιον αθλητή που με συνέπεια εκτελεί πολύ δύσκολες πράξεις ορθά και απλές εργασίες εξαιρετικά γρήγορα. Ερεύνησαν τις απαιτούμενες παραμέτρους ώστε να αποδείξουν πώς ο όρος

«ταλέντο» μπορεί να συνδεθεί με τις εξαιρετικές αθλητικές ικανότητες στην ανάπτυξη τεχνογνωσίας στον αθλητισμό, η οποία αποτελεί αποτέλεσμα δύο παγκόσμιων παραγόντων: την ανατροφή (δηλαδή περιβάλλον, πρακτική κλπ.) και την φύση (γονίδια, νευρωνικά δίκτυα κλπ.)

Η αλληλεπίδραση μεταξύ της φύσης και της ανατροφής μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας στα ποδοσφαιρικά αθλήματα και είναι κοινώς αποδεκτό ότι το μεγαλύτερο της μέρος αναπτύσσεται κατά την παιδική ηλικία. Ως εκ τούτου, η εμπειρία σε ορισμένα πλαίσια μπορεί να εξαρτάται από μία αλληλεπίδραση της σωματικής ανάπτυξης του μωρού και του περιβάλλοντος. Η ωρίμανση κατά την παιδική ηλικία μπορεί να είναι το αποτέλεσμα πρώιμων προσαρμογών συμπεριφοράς.

Τα συναισθήματα παίζουν κεντρικό ρόλο στην αθλητική απόδοση. Είναι σημαντικό οι αθλητές να μπορούν να βασίζονται σε μια σειρά από στρατηγικές για να ενισχύσουν τον συναισθηματικό έλεγχο. Σύμφωνα με τον Jones (2003), προκειμένου να επιτευχθεί ο συναισθηματικός έλεγχος των παικτών, είναι αναγκαίο να ακολουθείται μια σειρά από στρατηγικές που βασίζονται στη γνωσιακή-κινητήρια-σχεσιακή θεωρία του συναισθήματος του Lazarus. Στρατηγικές που στοχεύουν στην αλλαγή της γνώσης, με αποτέλεσμα είτε μια πιο κατάλληλη συναισθηματική απόκριση είτε την καταστολή της έκφρασης του συναισθήματος και τυχόν δυσπροσαρμοστών συνεπειών συμπεριφοράς. Αυτές οι τεχνικές περιλαμβάνουν την τροποποίηση της δήλωσης του εαυτού, την απεικόνιση, τον σωματικό διάλογο, τις διορθωτικές εμπειρίες, την αυτοανάλυση, τη διδακτική προσέγγιση, τις μεταφορές αφήγησης και την ποίηση, την αναπλαισίωση, το γνωστικό παράδοξο και τη χρήση δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων. Επιπλέον, δεδομένων των αλλαγών στη φυσιολογική διέγερση που συνοδεύουν ορισμένα συναισθήματα, προτείνεται οι γενικές στρατηγικές ελέγχου της διέγερσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη συναισθηματική νοημοσύνη στον αθλητισμό.

Η Αγγλία είναι μία χώρα που ανέκαθεν είχε σπουδαίες ομάδες και αθλητές στον παγκόσμιο αθλητισμό. Οι Michael Cavanagh και Stephen Palmer (2008) δίνουν έμφαση στις προπονητικές διασκέψεις ενώ ο Anthony Grant αναφέρει ότι η επιρροή των προπονητών έχει αυξηθεί εντυπωσιακά τα τελευταία χρόνια στον παγκόσμιο αθλητισμό. Παλαιότερα, η θητεία ενός προπονητή ήταν συχνά κατευθυνόμενη στην διαχείριση των δύσκολων χαρακτήρων ενός συνόλου, όμως τώρα επηρεάζουν πολύ την ψυχολογία και την διαχείριση όλου του συνόλου. Ο προπονητής, πλέον, θεωρείται ως το σημαντικότερο μέλος μιας αθλητικής ομάδας, καθώς αναλαμβάνει

διαφορετικούς ηγετικούς ρόλους προκειμένου να την οδηγήσει σε συγκεκριμένους στόχους και αποτελέσματα. Ταυτόχρονα, παίζει ένα πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιτυχία των παικτών του και της ομάδας του, επηρεάζοντας παράγοντες όπως η αυτό-εκτίμηση των αθλητών του (Barnett, Smoll & Smith 1992), η μάθηση δεξιοτήτων (Chelladurai, 1984), η πνευματική τους ανάπτυξη (Gould, Dieffenbach, & Moffett, 2002), τα αποτελέσματα (Horne & Carron 1985, Schliesman 1987) και η ικανοποίηση από την αθλητική τους απόδοση (Horn 2002).

Η κατανόηση και η εφαρμογή της ψυχολογίας στο πλαίσιο του αθλητισμού των νέων είναι το κλειδί για τη μεγιστοποίηση της απόλαυσης, της ευημερίας και της αθλητικής απόδοσης των νεαρών αθλητών. Οι Scanlan, Carpenter, Schmidt, Simons, και Keeler (1993) με το μοντέλο αθλητικής δέσμευσης, ήταν οι πρώτοι που εντόπισαν την απόλαυση του αθλητισμού μεταξύ άλλων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών καριέρας, των προσωπικών επενδύσεων, των κοινωνικών προσώπων και των εναλλακτικών λύσεων συμμετοχής ως καθοριστικοί παράγοντες για το εάν τα παιδιά επιλέγουν να συνεχίσουν να παίζουν αθλήματα ή να τα εγκαταλείψουν από το σχολείο. Από τους πέντε καθοριστικούς παράγοντες, η αθλητική απόλαυση ήταν και συνεχίζει να είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της αθλητικής δέσμευσης (Chairat, Naruepon, Li & Harmer 2009, Iñigo, Podlog & Hall 2015, Scanlan et al. 1993). Αυτό σημαίνει ότι εάν οι νέοι αθλητές απολαμβάνουν να αθλούνται, είναι πιο πιθανό να έχουν εγγενή κίνητρα να συνεχίσουν την ενασχόλησή τους με τον αθλητισμό, και είναι κάτι στο οποίο ο Κλοπ δίνει ιδιαίτερη έμφαση, δηλαδή στο να απολαμβάνουν οι νέοι παίκτες το παιχνίδι.

Η απόλαυση ήταν ο κυρίαρχος όρος στη βιβλιογραφία της αθλητικής επιστήμης που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις θετικές εμπειρίες των νέων. Ωστόσο, τα παιδιά χρησιμοποιούν πιο συχνά την λέξη «διασκέδαση» όταν αφηγούνται και περιγράφουν τις αθλητικές εμπειρίες τους (Bengoechea, Streat, & Williams, 2004). Οι Scanlan και Simons (1992) υποστηρίζουν ότι η απόλαυση είναι ένας ευρύτερος και πιο περιεκτικός όρος που περιλαμβάνει τη διασκέδαση, όμως σύμφωνα με τα λεξικά, η διασκέδαση είναι συνώνυμη με την απόλαυση και οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Για το λόγο αυτό, οι πιο σύγχρονες επιστημονικές προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στην χρήση της λέξης διασκέδαση.

Κατά τον Visek et al. (2015 και 2017) η διασκέδαση είναι η συσσώρευση άμεσων εμπειριών που προέρχονται από συμφραζόμενες, εσωτερικές, κοινωνικές και εξωτερικές πηγές καθοριστικών παραγόντων οι οποίοι είναι συγκεκριμένες, ενεργές

συμπεριφορές για την προώθηση της. Οι εσωτερικές πηγές διασκέδασης, ωστόσο, προέρχονται από τη σκληρή προσπάθεια, τη μάθηση, την βελτίωση και την νοητική ανάπτυξη, τα οποία προέρχονται από καθοριστικούς παράγοντες όπως το να προσπαθείς για το καλύτερο, η πρόκληση για βελτίωση και η διατήρηση μιας θετικής στάσης. Κοινωνικά, η διασκέδαση προέρχεται από τη θετική δυναμική της ομάδας, τις φιλίες ομάδας και τα ομαδικά τελετουργικά που περιλαμβάνουν καθοριστικούς παράγοντες της, όπως η υποστήριξη, η συνεργασία με τους συμπαίκτες και η σύγκρουση. Οι εξωτερικές πηγές διασκέδασης περιλαμβάνουν το Positive Coaching, το Game Time Support και το Swag. Το Positive Coaching αποτελεί ένα θετικό πρότυπο που παρέχει σαφή, συνεπή επικοινωνία. Η ενθαρρυντική συμπεριφορά των γονέων και των θεατών, μαζί με τις συνεπείς κλήσεις από τους διαιτητές είναι μερικοί από τους καθοριστικούς παράγοντες του Game Time Support. Οι διασκεδαστικές αθλητικές εμπειρίες στη νεαρή αθλητική τους σταδιοδρομία επηρεάζουν σημαντικά την επιθυμία των νεαρών αθλητών να παίξουν και ενίσχυσαν τη δέσμευσή τους να αγωνίζονται για διάκριση στο υψηλότερο επίπεδο του αθλητισμού. Η ιδέα της διασκέδασης αποτελεί μια αόριστα καθορισμένη συναισθηματική εμπειρία, καθώς η μεταμόρφωση του αθλητικού χαρακτήρα των ενηλίκων είναι μια ασυνήθιστα προκλητική διαδικασία που απαιτεί στοχαστική και σκόπιμη προσπάθεια σε πολλά διαφορετικά επίπεδα στο πλαίσιο του οργανωμένου αθλητισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

2.1. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

Οι σωστές αποφάσεις έχουν σπουδαίο ρόλο στην καθημερινότητα του ατόμου, καθώς είναι αυτές που βοηθάνε σε σημαντικό βαθμό την ζωή του να είναι καλύτερη και, πολλές φορές, ευκολότερη. Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται επιλογή μιας απάντησης από ένα εύρος διαθέσιμων απαντήσεων όταν απαιτείται μια ενέργεια-πράξη. Οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν είτε από ένα άτομο είτε από μία ομάδα ατόμων οι οποίοι συνεργάζονται μεταξύ τους. Για να είναι αποτελεσματική μία απόφαση θα πρέπει το άτομο να ζυγίσει τα θετικά και τα αρνητικά που μπορεί να έχει η κάθε του διαθέσιμη απάντηση, ενώ θα πρέπει να μπορεί να προβλέπει και το πιθανό αποτέλεσμα της κάθε μίας δυνατής επιλογής που παίρνει ώστε να υπάρχει πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο Araújo υποστηρίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια αναδυόμενη διαδικασία που προκύπτει από την αλληλεπίδραση του οργανισμού, του περιβάλλοντος και των περιορισμών της εργασίας (Araújo, Davids, & Hristovski, 2006).

Το ίδιο συμβαίνει και με τον αθλητισμό, αφού οι παίκτες πρέπει να μπορούν να παίρνουν σωστές και γρήγορες αποφάσεις έτσι ώστε να αποδίδουν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Στο ποδόσφαιρο ένας παίκτης πρέπει να είναι ικανός να μπορεί να διαβάζει τις κινήσεις των άλλων παικτών, τόσο των αντιπάλων όσο και των συμπαικτών του. Μόλις δει και διαβάσει την κίνηση που κάνει κάποιος πρέπει εντός ολίγων δευτερολέπτων να πάρει την σωστή απόφαση και να την υλοποιήσει. Η απόφαση αυτή μπορεί να αφορά για παράδειγμα το πότε και τι είδους πάσα θα δώσει στον συμπαίκτη του, με ποιον τρόπο θα επιτεθεί και θα τελειώσει στο γκολ του κ.ο.κ. Συγκεκριμένα, η λήψη αποφάσεων σε δυναμικά και γρήγορα αθλήματα, όπως το ποδόσφαιρο, εξαρτάται από την παρατηρητικότητα, την αναγνώριση, τους μηχανισμούς πρόβλεψης και τη δυνατότητα εκχώρησης πιθανοτήτων σε διαδοχικά συμβάντα. Η εκτεταμένη έκθεση στο αθλητικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει στον σκόπιμο συνειδητό έλεγχο της επεξεργασίας πληροφοριών και στην αντικατάσταση της απόφασης που έχει παρθεί, τουλάχιστον εν μέρει, από πιο αυτόματες διαδικασίες ελέγχου οι οποίες επιτρέπουν

στο σύστημα προσοχής να είναι πιο ευέλικτο, ενώ παράλληλα αναζητούν πληροφορίες από περισσότερες από μία πηγές (Tenenbaum, 2003).

Όταν ένας αθλητής βρίσκεται κάτω από μεγάλη συναισθηματική ή χρονική πίεση, το αντιληπτικό-γνωστικό σύστημα παύει να λειτουργεί σωστά και αυξάνεται η πιθανότητα μιας λανθασμένης απόφασης. Έτσι, η αντιμετώπιση του άγχους πρέπει να ληφθεί υπόψη στο πλαίσιο της νοοτροπίας λήψης αποφάσεων (Ericsson & Tenenbaum, 2004).

Ορισμένοι αθλητές διαπιστώνουν ότι η λήψη των σωστών αποφάσεων την κατάλληλη στιγμή είναι μια καλά αναπτυγμένη ικανότητα γι' αυτούς, ενώ άλλοι θεωρούν τη διαδικασία αυτή πιο δύσκολη. Σύμφωνα με τον Ολυμπιονίκη Boden Hanson στον αθλητισμό, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αθλητών συμβαίνει συχνά μέσα σε κλάσματα του δευτερολέπτου, αλλά αν επιβραδύνουμε τη διαδικασία, θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε τα βήματα ως εξής:

- Βλέποντας ένα πρόβλημα που πρέπει να λυθεί: Η λήψη αποφάσεων των αθλητών αρχίζει όταν ο αθλητής αναγνωρίζει ότι υπάρχει πρόβλημα σε μία κατάσταση. Επομένως, κάτι πρέπει να αλλάξει εάν πρέπει να υπάρξει κάποια βελτίωση ή να αναγνωριστεί μια ευκαιρία.
- Ανάλυση του προβλήματος: Όταν ο αθλητής έχει εντοπίσει το πρόβλημα, πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένα τι το προκαλεί.
- Γνωρίζοντας το αποτέλεσμα για να επιτευχθεί: Ο αθλητής ξέρει τι είναι αυτό που θέλει να συμβεί.
- Εξερευνώντας τις επιλογές: Ο αθλητής προσδιορίζει ποιες επιλογές έχει στη διάθεσή του, οι οποίες θα δημιουργήσουν το αποτέλεσμα που αναζητά. Σε ένα παιχνίδι, συχνά δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να εξερευνήσει όλες τις επιλογές. Αυτό που είναι σημαντικό είναι ότι ο αθλητής δεν επιστρέφει στη συμπεριφορά που μοιάζει με αυτόματο πιλότο και κάνει κακές αποφάσεις επειδή δεν έχει επεξεργαστεί διανοητικά τις διαθέσιμες πληροφορίες.
- Επιλέγοντας την καλύτερη επιλογή: Αυτή τη στιγμή ο αθλητής ακολουθεί την πιο ευνοημένη επιλογή. Αυτό είναι το σημείο επιλογής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το σημείο επιλογής είναι το επίκεντρο των αποτελεσματικών αποφάσεων. Τα σημεία επιλογής θα μπορούσαν να είναι μια αναφορά στις αξίες και τις συμπεριφορές των ομάδων ή θα μπορούσαν να αναφέρονται σε αποτελεσματικές συνεδρίες πρακτικής άσκησης. Όποια και αν είναι η βάση

για το σημείο επιλογής, επηρεάζει εντελώς την απόφαση που ελήφθη. Η ουσία της λήψης αποφάσεων είναι η εξάλειψη των ανταγωνιστικών επιλογών.

- ο Λήψη δράσης και ευθύνης: Σε αυτό το σημείο, ο αθλητής ακολουθεί την επιλογή. Αυτό που είναι κρίσιμο εδώ είναι ότι δίνουν προσοχή στο αποτέλεσμα που δημιουργεί η επιλεγμένη δράση.

2.2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗΣ

Οι κόσμοι του αθλητισμού και των επιχειρήσεων είναι στενά συνδεδεμένοι από την αρχή της ύπαρξής τους. Τα μεγάλα αθλήματα είναι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν μεγάλες πόλεις και πολλά χρήματα. Οι επιχειρήσεις μπορούν, αντίστοιχα, να χαρακτηριστούν και ως κάποιο είδος αθλήματος. Η μελέτη και η πρακτική της ψυχολογίας της ανθρώπινης απόδοσης είναι ένας τομέας που ερευνάται πολλά χρόνια. Τις τελευταίες δεκαετίες αυτό το ενδιαφέρον έχει ενταθεί και, καθώς η προσοχή έχει επικεντρωθεί στους παράγοντες που σχετίζονται με την άριστη απόδοση, ο τομέας της αθλητικής ψυχολογίας έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και εφαρμογή της γνώσης. Ο Keidel (1985) απεικονίζει τη στενή σχέση μεταξύ του αθλητισμού και ενός άλλου τομέα απόδοσης, της επιχείρησης. Αναλογίες και φράσεις αθλητικών επιχειρήσεων, όπως «ο εταιρικός αθλητής», «από τα αποδυτήρια στην αίθουσα συνεδριάσεων» και «πραγματοποίηση της αθλητικής φόρμας για το pinstripe», εμφανίστηκαν σε μια ποικιλία από δημοφιλή βιβλία και επαγγελματικά άρθρα που δημοσιεύτηκαν στο τελευταίο μέρος του περασμένου αιώνα και αποτέλεσαν τον λόγο ύπαρξης για την πειθαρχία της ψυχολογίας ως προς την απόδοση.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, άρχισαν να εμφανίζονται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στοχαστικές εργασίες σχετικά με την αναλογία αθλητισμού-επιχειρήσεων, καθώς οι μελετητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν τους συγκεκριμένους τομείς, στους οποίους θα μπορούσαν να δημιουργηθούν συνδετικοί δεσμοί. Οι McNutt και Wright (1995) συζήτησαν τους παραλληλισμούς μεταξύ του αθλητισμού και των επιχειρήσεων και εξέτασαν μεθόδους αθλητικής επιτυχίας ταυτόχρονα με την εφαρμογή τους στον επιχειρηματικό κόσμο. Προσδιόρισαν ως κοινούς δεσμούς μεταξύ των δύο τομέων την ανοικτή επικοινωνία, η οποία θα πρέπει να είναι σαφής και ειλικρινής, την ομαδική ενότητα η οποία απαιτεί τη συνοχή μιας

μονάδας, τονίζοντας ότι για να είναι αποτελεσματική ως ομάδα πρέπει να υπάρχει συνεργασία όλων, και τέλος την αναγνώριση των εργαζομένων ή παικτών, τους οποίους οι διευθυντές και οι προπονητές χρειάζεται να συγχαίρουν και να επαινούν τις προσπάθειές τους.

Ο Trevor Slack (1996) παρατήρησε ότι ο αθλητισμός είναι μεγάλη επιχείρηση και οι μεγάλες επιχειρήσεις ασχολούνται σε τεράστιο βαθμό με τον αθλητισμό. Υποστήριξε ότι η διαχείριση του αθλητισμού και ο ευρύτερος τομέας της διοίκησης έχουν πολλά να μάθουν ο ένας από τον άλλο. Αντίστοιχα, η Foster (2002) συζήτησε την πιθανή συμβολή των αρχών και τεχνικών της αθλητικής ψυχολογίας στη διαβούλευση με τις βέλτιστες πρακτικές με μεμονωμένους διευθυντές και ηγέτες στις ομάδες εργασίας. Εστίασε σε πέντε βασικές δεξιότητες νοητικής εκπαίδευσης, την διανοητική απεικόνιση, δηλαδή την ικανότητα να σχηματίζει κανείς εικόνες πραγμάτων ή γεγονότων στο μυαλό του, τις ρουτίνες απόδοσης για τη βελτιστοποίηση της προετοιμασίας κάποιου για απόδοση, την θετική αυτοομιλία, τον εσωτερικό διάλογο που είναι θετικός και καθοδηγεί εσωτερικά την επιτυχημένη συμπεριφορά, τις στρατηγικές ελέγχου ενεργοποίησης όπου αποτελούν την ικανότητα να οργανώνεται κάποιος μόνος του υπό όποια πίεση και τέλος, στην εστίαση και διατήρηση της προσοχής, δηλαδή την σαφήνεια μακροπρόθεσμων στόχων και εστίαση σε τακτικά σχέδια. Η Foster κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οργανωτικοί σύμβουλοι έχουν πολλά να κερδίσουν από την εξοικείωση με τις πέντε κύριες δεξιότητες νοητικής κατάρτισης της αθλητικής ψυχολογίας.

Ο Jones (2002) συζήτησε παρόμοια θέματα στις προσωπικές του απόψεις για τη σχέση μεταξύ αθλητισμού και επιχειρήσεων. Ωστόσο, αντί να εστιάζει στις δεξιότητες διανοητικής κατάρτισης, εντόπισε πέντε άλλους τομείς στους οποίους μπορούν να δημιουργηθούν άμεσοι δεσμοί μεταξύ των δύο τομέων: τα οργανωτικά ζητήματα που συχνά λειτουργούν ως περιορισμοί στην απόδοση και συνήθως αποτελούν σημαντικό, ανεπιθύμητο περισπασμό, το άγχος το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα στον αθλητισμό και τις επιχειρήσεις και η διαχείρισή του είναι πολύ σημαντική, την ηγεσία στην οποία οι ηγέτες εξαρτώνται από τους ανθρώπους τους για να προσφέρουν και να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις στάσεις των ανθρώπων, τις ομάδες υψηλών επιδόσεων και στην καθοδήγηση που αποτελεί ζωτικής σημασίας ιδιότητα για την υλοποίηση της κορυφαίας απόδοσης. Ο Jones κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αρχές της ελίτ απόδοσης στον αθλητισμό μπορούν

εύκολα να μεταφερθούν στο επιχειρηματικό πλαίσιο, και επίσης ότι ο αθλητισμός έχει πολλά να μάθει από την αριστεία στην επιχείρηση.

Αυτές οι εργασίες προκάλεσαν μια αναταραχή ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων που εξέταζαν διάφορες πτυχές της σχέσης αθλητισμού-επιχειρήσεων. Ο Lindvall (2004) ερευνήσε την αποτελεσματικότητα των ηγετών χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση καθοδήγησης που βασίζεται σε επικοινωνιακές στρατηγικές για τη βελτίωση της απόδοσης. Στη συζήτησή τους για τη δημιουργία υγιών χώρων εργασίας υψηλής απόδοσης, οι Lloyd και Foster (2006) ενσωμάτωσαν στρατηγικές από την ψυχολογία της υγείας και του αθλητισμού για να βελτιώσουν την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων και επικεντρώθηκαν στις ίδιες πέντε νοητικές δεξιότητες με τον Foster.

Ο Adler (2006) εξέτασε πώς οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν στους υπαλλήλους τους παρόμοια υψηλά επίπεδα ενδιαφέροντος, κινήτρων και διασκέδασης που συνήθως βιώνουν οι συμμετέχοντες στον αθλητισμό. Επικεντρώθηκαν στον ρόλο που μπορούν να παίξουν οι λογιστές στη βελτίωση των εμπειριών των εργαζομένων. Το επόμενο έτος, ο Gordon (2007) συνόψισε τις απόψεις του Jones για με τη σχέση αθλητισμού-επιχειρήσεων και προσδιόρισε πέντε πιθανούς τομείς συνεργασίας μεταξύ των τομέων: την ψυχική ανθεκτικότητα, η οποία αποτελεί την ικανότητα να ευδοκιμεί κανείς στην πίεση και είναι κρίσιμη στον αθλητισμό και στις επιχειρήσεις, το επαγγελματικό άγχος, δηλαδή το άγχος που σχετίζεται με τον επαγγελματικό αθλητισμό και τις επιχειρήσεις έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τόσο την υγεία όσο και την απόδοση, την μακροχρόνια εξάντληση και το μειωμένο ενδιαφέρον είναι τα οποία αποτελούν ένα καταστροφικό αποτέλεσμα για τους εκλεκτούς καλλιτέχνες, τις παρεμβάσεις της προσωπικής ζωής όπου για τους κορυφαίους καλλιτέχνες, η διατήρηση της ισορροπίας στη ζωή τους μπορεί να είναι δύσκολη και απαιτεί υποστήριξη από άλλους και τέλος, την ηγεσία και το κίνητρο, καθώς απαιτούνται σύγχρονες προσεγγίσεις για την ηγεσία ώστε να υπερέχουν και να διατηρούν τα κίνητρα για μεγάλες χρονικές περιόδους.

2.3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ

Οι φίλαθλοι είναι πάντα έτοιμοι για να κρίνουν τους προπονητές και τους παίκτες των ομάδων είτε χάσουν είτε κερδίσουν το παιχνίδι. Συχνά αξιολογούνται βάσει του αποτελέσματος και όχι της πρόθεσης για την επιλογή τους και του τρόπου με τον οποίο εξισορροπούν την τέχνη και την επιστήμη της λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με

τους Potrac, Brewer, Jones, Armor και Hoff (2000) υποδεικνύουν ότι οι προπονητές πρέπει να έχουν τις παιδαγωγικές δεξιότητες ενός δασκάλου, τις συμβουλευτικές ικανότητες ενός ψυχολόγου και τη διοικητική ηγεσία ενός στελέχους επιχειρήσεων. Οι προπονητές στο ανώτατο επίπεδο πρέπει να είναι ικανοί να καθοδηγούν την πιο εξειδικευμένη φυσική, τεχνική, τακτική και ψυχολογική προετοιμασία ενός κορυφαίου αθλητή με το στυλ και την ηγεσία τους (Sherman, Fuller and Speed 2002).

Οι έρευνες δείχνουν ότι λόγω της μακρόχρονης εμπειρίας των προπονητών και του ότι ήταν μεγάλοι αθλητές στο παρελθόν, όπως ο Κλοπ κατά την πρώτη του επαφή με το ποδόσφαιρο, αυτό δεν σημαίνει ότι θα είναι ένας αποτελεσματικός προπονητής (Gilbert and Trudel 2005), παρόλο που οι προπονητές εξαρτώνται κυρίως από τη δική τους ατομική εμπειρία και από την παρατήρηση άλλων προπονητών ως πηγές γνώσης. Καθ' αυτόν τον τρόπο αρχίζει να αναπτύσσεται η συλλογική σύλληψη, πράγμα που σημαίνει ότι αρχίζει η προπόνηση να αποκτά επαγγελματικό χαρακτήρα (Cushion, Armor και Jones , 2003).

Οι Chelladurai και Arnott (1985) περιγράφουν τρεις διαφορετικές μορφές λήψης αποφάσεων του προπονητή, συμπεριλαμβανομένου του αυταρχικού στυλ, του συμμετοχικού στυλ και του εκλεκτικού στυλ, και προτείνουν ότι το καλύτερο στυλ απόφασης σε κάθε περίπτωση βασίζεται στη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών του προβλήματος. Υποστηρίζουν ότι τα στοιχεία της κατάστασης ήταν οι κύριοι παράγοντες που αποδίδονται στο στυλ προγύμνασης και όχι στα χαρακτηριστικά ή την προσωπικότητα του προπονητή. Η Linda Mayor (2004) τόνισε επίσης το στυλ ηγετικής κατάστασης ως το πιο κοινό στυλ για τους προπονητές και περιέγραψε τέσσερις υποτομείς αυτού του στυλ να πωλούν, να συμμετέχουν και να μεταβιβάζουν. Υποστηρίζει ότι προτού να μπορέσει να εφαρμοστεί ένα στυλ ηγεσίας στην κατάσταση λήψης αποφάσεων στον αθλητισμό, θα πρέπει να αξιολογηθεί το επίπεδο ετοιμότητας για να προσδιοριστεί ο καλύτερος τρόπος καθοδήγησης του προπονητή. Ο Elderton (2006) δήλωσε ότι ένας καλός προπονητής θα χρησιμοποιεί διαφορετικά στυλ σε διαφορετικούς χρόνους και χρησιμοποιεί το συνεταιριστικό στυλ πιο συχνά όταν η κατάσταση απαιτεί εκμάθηση, λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων. Παρόμοια, ο Sherman et al. (2002) συνιστά την ευέλικτη χρήση του στυλ λήψης αποφάσεων και καθοδήγησης. Επίσης δηλώνει ότι μπορεί να είναι απαραίτητο για τον προπονητή να εμπλακεί σε συμπεριφορές προπόνησης στις οποίες ο αθλητής είναι δεκτικός. Αυτό που μπορεί να είναι μια κατάλληλη συμπεριφορά προγύμνασης σε έναν αθλητή, μπορεί να είναι αναποτελεσματική προσέγγιση για άλλη. Τα

ευρήματα του Marshal (2006) υποστηρίζουν την ιδέα ότι η επιτυχημένη καθοδήγηση υψηλού επιπέδου αθλητών συνεπάγεται μια διαδικασία πολύ πιο συναινετική από την προσέγγιση της απόλυτης αυταρχικής υπακοής.

Οι στρατηγικές αποφάσεις και οι τακτικές στρατηγικές μπορούν να μάθουν την συμμετοχή στις καταστάσεις που μοιάζουν με παιχνίδι, όπου δίνονται και λαμβάνονται διορθωτικά σχόλια κατά τη διάρκεια της προπόνησης (Voight 2002). Αναφορικά με τα σχόλια που λαμβάνει ο προπονητής, οι προπονητές μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική των παιχνιδιών ή την προσωπική ανάπτυξη δεξιοτήτων των παικτών. Σύμφωνα με τον Dunn (2006), για τους προπονητές, η ανατροφοδότηση είναι ένα κρίσιμο μέρος της μαθησιακής διαδικασίας κατά τη λήψη αποφάσεων. Οι παίκτες πρέπει να γνωρίζουν αν τα λάθη είναι τακτικά, τεχνικά ή και τα δύο. Οι μέντορες πρέπει στη συνέχεια να αντιμετωπίσουν την κατάλληλη πτυχή. Καθώς εκείνοι λαμβάνουν κριτική, η επίδειξη και η δειγματοληψία της προπονητικής παίζουν έναν κρίσιμο παράγοντα στην επιτυχία και την απόφαση της καθοδήγησης (Hodges and Franks 2002). Για παράδειγμα, οι προπονητές πρέπει να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο σε όλες τις πρακτικές, βελτιώνοντας το παιχνίδι είτε σταματώντας το παιχνίδι για όλη την ομάδα σε μια προσιτή στιγμή είτε παίρνοντας κατά μέρος τους παίκτες και δίνοντάς τους οδηγίες για το πώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων ή τεχνικές δεξιότητες σε αυτή την κατάσταση. Επιπλέον, το περιεχόμενο της λεκτικής συμπεριφοράς των προπονητών διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της ομάδας (Lacy and Darst 1985). Καθώς όλοι οι αθλητικοί προπονητές έχουν ένα προτιμώμενο προπονητικό στυλ, η κατάλληλη επιλογή των μορφών ηγεσίας, σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1977), εξαρτάται από την ποιότητα – ετοιμότητα της ομάδας. Στη μελέτη τους θεώρησαν το επίπεδο ετοιμότητας ως έναν από τους σημαντικότερους δείκτες που μπορούν οι ηγέτες να χρησιμοποιήσουν για να καθορίσουν το σημείο στο οποίο το στυλ ηγεσίας τους θα πρέπει να αλλάξει. Ένα στυλ καθοδήγησης είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς. Έτσι, οι προπονητές ξοδεύουν αρκετό χρόνο χρησιμοποιώντας το προτιμώμενο στυλ προπονητικής τους. Κάποιες φορές αυτό το στυλ λειτουργεί καλά γι' αυτούς, άλλες φορές δεν το κάνει. Το να γνωρίζουν ποιο είναι το προπονητικό τους στυλ και να μπορούν να το αλλάξουν είναι σημαντικό για να προσελκύσουν τους διάφορους τύπους αθλητών που προετοιμάζουν (Gilbert and Trudel 2005). Χρησιμοποιώντας ένα στυλ που δεν είναι συμβατό με τις ανάγκες του αθλητή τους, θα έχουν ως αποτέλεσμα την απογοήτευση τους, αφού ο αθλητής δεν κάνει αλλαγές.

Έτσι, θα έρθει και η απογοήτευση του αθλητή καθώς θα θεωρεί ότι δεν προπονείται αποτελεσματικά.

Οι αθλητές θα πρέπει να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν αποφάσεις αξιολογώντας τις επιλογές και επιτρέποντάς τους να κάνουν λάθη και να τα εξετάζουν, ώστε να μην εμφανίζονται στο μέλλον. Για να επιτευχθεί αυτή η ατμόσφαιρα από τον αθλητή, ο προπονητής πρέπει να παρέχει την αλλαγή και το περιβάλλον. Και η μεγαλύτερη επίδραση στο εάν οι αθλητές καταλήγουν να αναλαμβάνουν την ευθύνη είναι ο τρόπος με τον οποίο ο αθλητής προπονείται. Οι προπονητές προσπαθούν να ενσωματώσουν ένα μεταδιδόμενο στυλ προπόνησης όπου χρησιμοποιούν τεχνικές αμφισβήτησης για να αντλήσουν τη σκέψη του αθλητή τους. Η χρήση τεχνικής αμφισβήτησης σημαίνει ότι δεν βασίζεστε σε ένα «παραδοσιακό» στυλ που βασίζεται συνήθως στο στυλ οδηγίων της προπόνησης (Dunn, 2006). Ωστόσο, δεν προτείνεται ένας προπονητής να μην χρησιμοποιεί ποτέ ένα στυλ καθοδήγησης της προπόνησης. Επιπλέον, αν οι προπονητές επικαλούνται κυρίως αυτό το στυλ και δίνουν στους αθλητές τους τις απαντήσεις στα περισσότερα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, τότε ο αθλητής δεν μαθαίνει ποτέ να αντιμετωπίζει τα ίδια τα θέματα. Πρέπει να μάθουν και να ασκούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αν ένας αθλητής δεν έχει την ευκαιρία να μάθει και να ασκήσει τη λήψη αποφάσεων στην κατάρτιση, δεν πρόκειται να το κάνει σωστά ούτε σε έναν αγώνα. Σε γενικές γραμμές, οι προπονητές που χρησιμοποιούν μια προσέγγιση με επίκεντρο τον αθλητή έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναπτύξουν αθλητές που έχουν αυτογνωσία και έχουν τις ικανότητες να κάνουν μεγάλες επιλογές τόσο στην εκπαίδευση όσο και στη συνέχεια στον ανταγωνισμό (Voight, 2002). Η λήψη αποφάσεων είναι πιο φυσική σε ορισμένους αθλητές, επομένως εστιάζουν περισσότερο στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεών τους. Άλλοι αθλητές που έχουν λιγότερες φυσικές αποφάσεις, είναι συχνά σε θέση να κάνουν ποιοτικές αξιολογήσεις, αν και στη συνέχεια πρέπει να έχουν μεγαλύτερη επιρροή στο να ενεργούν με βάση τις αξιολογήσεις που έχουν γίνει.

Επιπλέον, ο Hanson (2005) μελέτησε τις μορφές λήψης αποφάσεων των αθλητών και πιστεύει ότι οι ικανότητες λήψης αποφάσεων των αθλητών εξαρτώνται από το στυλ συμπεριφοράς τους και ορισμένα προφίλ συμπεριφοράς λαμβάνουν πιο ζωτική δράση από άλλους τύπους. Στη μελέτη του, περιγράφει τέσσερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα συμπεριφοράς των αθλητών. Συγκεκριμένα, κυρίαρχα, διαδραστικά, σταθερά και συμβατά στυλ. Τα κυρίαρχα και διαδραστικά στυλ έχουν φυσική

διάθεση να λαμβάνουν ταχείες αποφάσεις. Και οι δύο αυτοί τύποι βασίζουν τις αποφάσεις τους σε διαφορετικά κριτήρια. Τα διαδραστικά στυλ κάνουν τις αποφάσεις τους γρήγορες με βάση την διαισθητική αίσθηση του τι συμβαίνει γύρω τους. Δεν δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε γεγονότα και ανεπεξέργαστα δεδομένα. Τόσο τα κυρίαρχα στυλ όσο και τα αλληλεπιδραστικά στυλ μπορούν να μάθουν ο ένας από τον άλλο με την ανταλλαγή των τάσεων του άλλου για την πληρέστερη διερεύνηση των επιλογών. Ο Hanson ισχυρίζεται ότι τα σταθερά στυλ, από την άλλη πλευρά, χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να φτάσουν στην απόφαση. Η απόφασή τους βασίζεται σε συναισθήματα και σχέσεις με τους γύρω τους. Τα συμμορφούμενα στυλ κάνουν εξαιρετικά λεπτομερείς και λογικές αποφάσεις. Ο συντάκτης προτείνει επίσης ότι όλα τα δεδομένα πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν από την πραγματική επιλογή τους. Αυτή η εξέταση υψηλού επιπέδου απαιτεί χρόνο, συχνά στην απογοήτευση των ταχύτερων υπεύθυνων λήψης αποφάσεων στυλ.

2.4. Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Η επιχείρηση και ο αθλητισμός, εκτός από κοινά, έχουν επίσης σημαντικές διαφορές στις επιχειρηματικές επιδιώξεις. Στον αθλητισμό, το να είσαι σε καλό δρόμο διανοητικά και σωματικά είναι ταυτόχρονα μέρος της ομορφιάς και της πίεση του, ενώ στις επιχειρήσεις μπορεί συχνά να υπάρχει μια σημαντική χρονική καθυστέρηση μέχρι την επιβεβαίωση και την διάδοση των αποτελεσμάτων. Σε πολλές περιπτώσεις στον επιχειρηματικό κόσμο, υπάρχουν τριμηνιαίες ή ετήσιες κριτικές σε σύγκριση με τις κριτικές ανά παιχνίδι του αθλητισμού, παρόλο που τα χρηματοοικονομικά μερίδια στην επιχείρηση μπορεί να είναι πολύ πιο σημαντικά από αυτά του αθλητισμού. Έτσι, αυτό μπορεί να επηρεάσει ανά περιόδους και τις στρατηγικές παρέμβασης.

Η δεύτερη εμφανής διαφορά μεταξύ του αθλητισμού και των επιχειρήσεων, είναι στην διαδικασία καθορισμού στόχων, η οποία είναι πιο συγκεκριμένη στον αθλητικό στίβο. Στην επιχείρηση, μπορεί να υπάρχει ένα ευρύτερο φάσμα σύνθετων στόχων, ορισμένοι από τους οποίους μπορεί ακόμη και σύγκρουση (για παράδειγμα μεταξύ του μάρκετινγκ και του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης). Ενώ μπορεί είναι προφανές ότι η κερδοφορία είναι το γενικό κριτήριο για τις επιδόσεις στην επιχείρηση και ο στόχος της, οι θέσεις ενδέχεται να αλλάξουν εάν οι ενδιαφερόμενοι, το διοικητικό συμβούλιο και τα μέλη καθορίσουν άλλα κριτήρια επιτυχίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, στις επιχειρήσεις να υπάρχει απαίτηση για σχέδιο με μεγαλύτερη

αποσαφήνιση των αποστολών και στόχων, μαζί με την ανάπτυξη και τις στρατηγικές που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπισή τους.

Μια ακόμα διάκριση μεταξύ αθλητισμού και των επιχειρήσεων αποτελεί η κατανόηση των κανόνων τους. Στον αθλητισμό, οι κανόνες είναι τυπικοί, πολύ σαφείς και καλά εδραιωμένοι, αν και υπάρχουν εξαιρέσεις στις οποίες δεν επιβάλλονται πάντα με συνέπεια. Στις επιχειρήσεις, ωστόσο, οι κανόνες δέσμευσης είναι συχνά ασαφείς και μπορεί να αλλάζουν συχνά ανάλογα με το ποιος διευθύνει. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και εντάσεις κατά την περιγραφή και τον καθορισμό προτεραιοτήτων. Επιπλέον, η διάρκεια της σταδιοδρομίας ενός αθλητή είναι συνήθως πολύ πιο μικρή από τις περισσότερες επαγγελματικές σταδιοδρομίες, που σημαίνει ότι η πίεση να αποδίδει με συνέπεια σε υψηλό επίπεδο είναι εντατικότερη. Ένα πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις είναι ότι υπάρχει πάντα εναλλακτική για το τελικό αποτέλεσμα, ενώ στον αθλητισμό τα αποτελέσματα είναι αμετάκλητα. Τέλος, ο λόγος της προπόνησης έναντι της απόδοσης είναι πολύ διαφορετικός στους δύο τομείς, καθώς οι αθλητές αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην προετοιμασία για την απόδοσή τους σε έναν αγώνα, ενώ στις επιχειρήσεις ισχύει το αντίστροφο.

Αυτό που είναι σαφές από τα ευρήματα των μελετών είναι ότι υπάρχουν δεσμοί μεταξύ του αθλητισμού και των επιχειρηματικών τομέων, αλλά, ιδιαίτερα στα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, η μεταφορά γνώσης πρέπει να γίνεται με προσοχή και σε κάθε άτομο, κατά περίπτωση, βάση. Επιπλέον, οι Ievleva και Terry (2008) τόνισαν ορισμένα σημεία απόκλισης μεταξύ του αθλητισμού και των επιχειρήσεων. Αρχικά, σημείωσαν ότι η αντικειμενική φύση της αθλητικής αρένας εξασφαλίζει ταχεία ανατροφοδότηση στην απόδοση, ενώ στον επιχειρηματικό κόσμο τείνει να υπάρχει μεγαλύτερη χρονική καθυστέρηση πριν από την αναφορά και τη διάδοση των αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια, υποστήριξαν ότι ο καθορισμός στόχων στον αθλητισμό είναι πιο απλός από τον επιχειρηματικό, λόγω της πολύπλοκης δομής των εμπορικών οργανισμών. Τέλος, πρότειναν ότι οι κανόνες στον αθλητισμό είναι πιο σαφείς από εκείνους στις επιχειρήσεις, η διάρκεια σταδιοδρομίας των αθλητών είναι μικρότερη από τις περισσότερες επαγγελματικές σταδιοδρομίες και ότι ο χρόνος προπόνησης έναντι του χρόνου απόδοσης στον αθλητισμό έρχεται σε άμεση αντίθεση με την αναλογία στις επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό, παρά τη σαφή σύνδεση μεταξύ του αθλητισμού και των επιχειρήσεων, υπάρχουν σημαντικές διαφορές που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την έρευνα και τη διαβούλευση μεταξύ των τομέων απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ

3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

Οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό μέρος κάθε οργανισμού και εργασιακού περιβάλλοντος. Η εργασία τους είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την αποτελεσματικότητά τους. Η γνώση είναι η πιο σημαντική πηγή αντιμετώπισης των δυσκολιών επικοινωνίας σε έναν οργανισμό. Αισθάνονται πολλές φορές απογοητευμένοι με τον τρόπο που τους προσεγγίζουν οι συνάδελφοι, ειδικότερα οι ανώτεροί τους, ενώ παράλληλα δημιουργείται άγχος που συνδέεται άμεσα με το φόρτο εργασίας, την πίεση ολοκλήρωσης του στόχου και την πίεση χρόνου. Αυτό συναντάται κυρίως στις πρωταγωνιστικές ομάδες, όπως είναι και η Λίβερπουλ.

Η ηγεσία αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι που οδηγεί στην οργανωτική επιτυχία. Μπορεί να επηρεάσει ένα σύνολο ανθρώπων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου και είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με πολλαπλές διαστάσεις. Οι κύριοι παράγοντες ηγεσίας είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, τα οποία θα πρέπει να είναι η ειλικρίνεια, η συνέπεια, η αποφασιστικότητα και η οργάνωση, οι διαπροσωπικές δεξιότητες δίνοντας έμφαση στους άλλους όντας καλός ακροατής και αξιόπιστος, και το στυλ ηγεσίας το οποίο θα πρέπει να είναι δημοκρατικό, αυταρχικό και περιστασιακό.

Ο ικανός ηγέτης προπονητής δεν είναι εκείνος που οδηγεί την ομάδα εκ του ασφαλούς αλλά εκείνος που ανακαλύπτει ταλαντούχους παίκτες μέσα στην ομάδα του και τους βοηθάει να αναδειχθούν μέσω της δύναμης της ορμής που οι ίδιοι θα δημιουργήσουν στην καριέρα τους. Ο ανίκανος ηγέτης προπονητής είτε δεν μπορεί να τους διακρίνει ή διακόπτει την ορμή τους μέσα από τις πράξεις και τις αποφάσεις του, οι οποίες, τελικά, έχουν αρνητική επίπτωση στην ομάδα.

Αρχικά, το πρώτο χαρακτηριστικό ενός ηγέτη προπονητή είναι να μπορεί να εντοπίζει ταλαντούχους μέσα στην ομάδα του, είτε αυτοί είναι εργαζόμενοι είτε παίκτες (αθλητική ομάδα), αυτούς δηλαδή που θα κάνουν το επιπλέον με χαρά, θέληση, επιμονή, προσπάθεια, αποφασιστικότητα, και θα ανεβάσουν το επίπεδο απόδοσης ολόκληρης της ομάδας. Το δεύτερο βήμα που θα κάνει ο ηγέτης προπονητής είναι να βοηθήσει τους ταλαντούχους της ομάδας να αναπτυχθούν δίνοντας τους χρόνο, χώρο και εμπιστοσύνη, όπως και τη σωστή καθοδήγηση ώστε

να ακολουθήσουν εκπαίδευση και προετοιμασία, τέτοια που όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή, θα μπορούν να εφαρμόσουν με επιτυχία στην πράξη όλα όσα γνωρίζουν. Για να επιτευχθεί αυτό, με την καθοδήγηση του ηγέτη προπονητή οι ταλαντούχοι αυτοί θα χρειαστεί να αναπτύξουν την ορμή (momentum), την αυτοπεποίθηση, τη σταθερότητα της απόδοσής τους, την αυτο-διαχείριση συναισθημάτων τους, τη ψυχική και πνευματική σταθερότητα και ανθεκτικότητα. Το τρίτο βήμα είναι να τους βοηθήσει να διατηρήσουν αυτή την ορμή χωρίς να τους διακόψει την προσπάθεια τους για διαρκή βελτίωση, ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις ικανότητες τους μέσα από σταδιακή και συστηματική συμμετοχή σε πρακτικά δρώμενα, εργασίες ή αγώνες.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις ενός ηγέτη απαιτούν ικανότητες όπως ακρόαση, ενσυναίσθηση και εμπιστοσύνη. Οι κύριοι παράγοντες συνύπαρξης της ομάδας είναι τα οφέλη της συνοχής, δηλαδή να υπάρχει ομαδική συνεργασία, κοινοί στόχοι και θετικό εργασιακό περιβάλλον, οι τύποι συνοχής με καθήκοντα και κοινωνική συνοχή, τα άτομα που ενισχύουν τη συνοχή να έχουν αποδεκτούς ρόλους και αμοιβαίο σεβασμό, οι τεχνικές που προάγουν τη συνοχή να καθοδηγούνται από το κοινό όραμα και την πίστη στον τελικό στόχο και τέλος, τα εμπόδια της συνοχής όπου περιλαμβάνουν τις διαφορές προσωπικότητας και τις αποτυχίες επικοινωνίας. Αυτοί οι παράγοντες υπογραμμίζουν τον σημαντικό ρόλο των προηγούμενων (π.χ. αποδοχή ρόλων, αμοιβαίος σεβασμός και κοινό όραμα) και των εμποδίων (π.χ. διαφορές προσωπικότητας, κοινωνικές πιέσεις και αποτυχίες επικοινωνίας) στην ανάπτυξη συνεκτικών ομάδων στον αθλητισμό και τις επιχειρήσεις. Η επικοινωνία επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά ενός μηνύματος, την συνοπτική και σαφή, συχνή, ειλικρινής και θετική ενημέρωση, τα οφέλη επικοινωνίας, τις τεχνικές της και τα εμπόδια της όπως ασάφεια, κακές δεξιότητες ακρόασης, έλλειψη χρόνου και προσωπικά εμπόδια.

Η σημασία της επικοινωνίας για την επιτυχία του οργανισμού καταδείχθηκε από πολλές μελέτες. Οι Jones and Spooner (2006) εντόπισαν κοινά χαρακτηριστικά που είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη κατά την καθοδήγηση, τις προπονητικές ανάγκες και τις βασικές συνέπειες της καθοδήγησής τους, ενώ αναφέρουν ότι θεμελιώδους σημασίας είναι η ανάγκη δημιουργίας μιας σχέσης καθοδήγησης που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό. Ο αντίκτυπος της καθοδήγησης καθορίζεται από έναν αριθμό παραγόντων, όπως αν ο προπονητής είναι ευέλικτος ή αν μπορεί να προσθέτει γρήγορα αξία και παρακίνηση για την καλύτερη απόδοση της ομάδας.

3.2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙ Η ΗΓΕΣΙΑ

Το πολυτιμότερο στοιχείο μιας αθλητικής ομάδας ή μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποί της και ο τρόπος που αυτοί καθοδηγούνται μπορεί να σημαίνει είτε την επιτυχία και την επέκταση της, είτε σε κάποιες περιπτώσεις μέχρι και τον αφανισμό της. Η έννοια του ηγέτη και της ηγεσίας είναι, σίγουρα, θεμελιώδη. Θαυμαστοί είναι οι ηγέτες οι οποίοι διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Τιμότητα: Ένας ηγέτης απαιτείται να είναι συνεπής στις δεσμεύσεις και στο έργο του. Η ειλικρίνεια έχει να κάνει και με την ηθική. Εκτιμούμε και σεβόμαστε ανθρώπους με σημαντικές ηθικές αξίες. Το πιο σημαντικό κοινό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη πρέπει να είναι η ακεραιότητα του χαρακτήρα του, ώστε να υπάρχει εμπιστοσύνη.
- Ικανότητα: Για να ακολουθήσουμε κάποιον, πρέπει να έχουμε εμπιστοσύνη στο τι κάνει και να σιγουρευτούμε ότι είναι ικανός και αποτελεσματικός. Οι ηγέτες πρέπει να προσθέτουν αξία στη θέση στην οποία βρίσκονται και να της δίνουν μεγαλύτερο κύρος.
- Προνοητικότητα-Σταθερότητα: Οι ηγέτες πρέπει να έχουν αίσθηση της κατεύθυνσης και όραμα, το οποίο αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης. Οι οπαδοί απαιτούν από τους ηγέτες να έχουν μια σαφή μελλοντική κατεύθυνση.
- Επικοινωνία-Έμπνευση: Ο ηγέτης, εκτός από όραμα για το μέλλον θα πρέπει να έχει την ικανότητα να το μεταδώσει στους οπαδούς οι οποίοι θα τον ακολουθήσουν στην εκπλήρωσή του.

Η λέξη η οποία θα μπορούσε να περιγράψει τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά, είναι η αξιοπιστία. Οι άνθρωποι, ή οι παίκτες στον αθλητισμό, για να ακολουθήσουν έναν ηγέτη θα πρέπει να πιστέψουν ότι αξίζει την εμπιστοσύνη τους, διαθέτει το όραμα και έχει την ικανότητα να τους οδηγήσει.

3.3. ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας τα οποία μπορούν να ταυτιστούν με διαφορετικές τεχνικές διοίκησης. Τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι είτε θετικά είτε αρνητικά και η κάθε τεχνική χρησιμοποιεί την ηγεσία με διαφορετικό τρόπο.

Κατά τους Lewin, Lippit και White (1939) υπάρχουν τα εξής τρία στυλ:

- Το αυταρχικό στυλ, στο οποίο ο ηγέτης κυριαρχεί επί των μελών των ομάδων. Σε αυτήν την περίπτωση τα μέλη είναι παθητικά και αυτός είναι ο λόγος συνεχής πίεσης από τον ηγέτη. Είναι ίσως ο καλύτερος τρόπος ηγεσίας σε περιπτώσεις άμεσης δράσης και επείγουσας κατάστασης.
- Το εξουσιοδοτικό στυλ, στο οποίο ο ηγέτης ασκεί λιγότερο έλεγχο στην ομάδα και τους αφήνει περιθώρια δράσης, δημιουργώντας μικρού μεγέθους κατεύθυνση και κινητοποίηση. Το συγκεκριμένο στυλ είναι αποτελεσματικό όταν στην ομάδα υπάρχουν άτομα υψηλών προσόντων και αναγνώρισης. Εάν ο ηγέτης έχει μια ομάδα η οποία θεωρείται έμπιστη και ικανή μπορεί να αφήνει στα μέλη χώρο και χρόνο για την δράση.
- Το δημοκρατικό στυλ, στο οποίο ο δημοκρατικός ηγέτης δίνει έμφαση στις συμβουλές και επιτρέπει στα μέλη να αποφασίζουν με ποιον τρόπο θα προχωρήσουν αλλά και το ποιος και τι θα αναλάβει. Ο καλός δημοκρατικός ηγέτης αξιολογεί τις ομαδικές συζητήσεις, εστιάζει στα δυνατά σημεία του καθενός και τους παρακινεί για το καλύτερο δυνατό δίνοντας τους κίνητρο.

Ο Likert (1961 και 1967) ερευνήσε το θέμα της ηγεσίας και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική. Την έρευνά του την ανέπτυξε στην βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό, το συμμετοχικό. Στο εκμεταλλευτικό, οι στόχοι καθορίζονται από την διοίκηση και περνούν στους εργαζομένους με την μορφή διαταγών. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι περιορισμένη και η τιμωρία είναι η επίπτωση σε περίπτωση που κάποιος παρεκκλίνει. Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως για να τους δείξει ότι είναι προσιτός επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία. Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του, ενώ κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας και οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, στις οποίες όλα τα μέλη συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων.

3.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.4.1. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Βασικό στοιχείο σε όλες τις επιδόσεις είναι η ικανότητα του ατόμου να συγκεντρώνεται, δηλαδή να εστιάζει μόνο σε ό,τι είναι σχετικό, παραμένοντας συγκεντρωμένο κατά τη διάρκεια μιας εργασίας του, αλλά και τη δυνατότητα μετατόπισης της εστίασης όπως απαιτείται από την εργασία ή την αλλαγή των συνθηκών. Όταν η εστίαση μετατοπίζεται από τη διαδικασία προς τον στόχο, και επηρεάζεται από το τι πιστεύουν οι άλλοι, το τι κάνουν οι ανταγωνιστές ή εάν επιτρέπει ο αθλητής στον εαυτό του να τρομοκρατηθεί από το πόσο δυνατός είναι ο αντίπαλος, τότε αρχίζουν τα σφάλματα ή επικρατεί η κρίση που οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις.

Στην υπερδιεγερμένη κοινωνία μας, με τις πολλές ανταγωνιστικές απαιτήσεις που υπάρχουν, πολλοί άνθρωποι εμπλέκονται σε υπερβολικές πολλαπλές αναθέσεις εργασιών, όντας υπερήφανοι για την ικανότητά τους να κάνουν ταυτόχρονα πολλές εργασίες. Ωστόσο, στον αθλητικό στίβο, γεμίζοντας το μυαλό με πολλά παιχνίδια ταυτόχρονα δημιουργείται απώλεια εστίασης και έχει ως αποτέλεσμα την διατάραξη της απόδοσης (Bond & Sargent 2004, Kremer & Moran 2008). Ταυτόχρονα η προθεσμία για το τελικό αποτέλεσμα συχνά οδηγεί σε λάθη ή αυξάνει το άγχος και μειώνει την καλύτερη εστίαση. Οι πιο επιτυχημένοι αθλητές έχουν πολύ καλά αναπτυγμένα πρωτόκολλα απόδοσης ή σχέδια ανταγωνισμού που έχουν σχεδιαστεί για να προσδιορίζουν όχι μόνο ποιες είναι οι συμπεριφορές που απαιτούνται σε κάθε συγκυρία, αλλά και πού να εστιάζουν την προσοχή τους και ποιες συγκεκριμένες σκέψεις μπορεί να είναι πιο παραγωγικές (Bond & Sargent 2004, Terry 1989).

3.4.2. ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Η υψηλή απόδοση ξεκινάει με την δημιουργία μίας προσωπικής επιλογής ως στόχο την επιτυχία. Το άτομο μπορεί να κινήσει μία αλυσίδα αποφάσεων ώστε να μπορεί να υποστηρίξει τον γενικό του στόχο. Ένα χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει τους αθλητές υψηλών επιδόσεων από τους υπόλοιπους είναι ότι θέτουν δυσκολότερους στόχους, αλλά ταυτόχρονα είναι και πιο αποφασισμένοι και πρόθυμοι να καταβάλουν

την απαιτούμενη προσπάθεια και να κάνουν τις απαραίτητες θυσίες μέχρι να τους πετύχουν (Jones, 2002).

3.4.3. ΨΥΧΙΚΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ

Ο Άλμπερτ Αϊνστάιν ανέφερε ότι «Το μυαλό είναι σαν ένα αλεξίπτωτο, λειτουργεί καλύτερα όταν ανοιχτό.» Η ψυχική ετοιμότητα περιλαμβάνει την αναγνώριση της καλύτερης νοοτροπίας για μια συγκεκριμένη εργασία και ανάπτυξη, δημιουργώντας τρόπους για να κυριαρχήσει αυτή τη νοοτροπία, όταν απαιτείται. Οι κορυφαίες επιδόσεις στον αθλητισμό συνήθως έχουν καλά ανεπτυγμένες διαδικασίες και ρουτίνες που υλοποιούνται πριν τον αγώνα, κατά τη διάρκειά του, στα διαλείμματα της δράσης, αλλά και μετά την εκδήλωση. Μπορεί να περιλαμβάνουν αυτορρύθμιση, στρατηγικές όπως χαλάρωση αλλά και δυναμωτικές τεχνικές για τον έλεγχο των επιπέδων ενεργοποίησης, προγραμματισμένες διαδικασίες σκέψης για διαχείριση των κρίσιμων στιγμών, διαδικασίες για καλύτερη αντιμετώπιση σφαλμάτων απόδοσης και διάθεσης αλλά και στρατηγικές διαχείρισης όπου η μουσική συχνά χρησιμεύει ως ισχυρό έναυσμα της διάθεσης (Terry, 2004).

Οι επιτυχημένοι αθλητές φροντίζουν να ανακάμπτουν, τόσο εντός αγώνα, όσο και στα διαλείμματά του. Οι Lloyd and Foster (2006) ανέφεραν ότι «Η ικανότητα γρήγορης αναπαραγωγής της βέλτιστης κατάστασης απόδοσης θα μπορούσε να σημαίνει μειωμένη χρονική καθυστέρηση μεταξύ της πρόθεσης για δράση και έναρξη της συμπεριφοράς» ενώ τόνισαν τα πιθανά οφέλη της ψυχικής ετοιμότητας στο χώρο εργασίας. Ταυτόχρονα, επισήμαναν ότι η χαλάρωση για τους εργαζόμενους μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση του στρες για γεγονότα που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας, η ικανότητα τους στην ενεργοποίηση της πνευματικής και σωματικής ενέργειας όταν είναι κουρασμένοι τους βοηθάει να επιμείνουν στην προσπάθειά τους και η χρήση στρατηγικών ηρεμίας, όπως η ελεγχόμενη αναπνοή ή η επανάληψη κατευναστικών λέξεων, μπορούν να βοηθήσουν στην πρόληψη της εξουθένωσης των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να καταγραφεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την επίδοση αθλητών και προπονητών στην αρένα και κατά πόσο μπορεί ένας συναισθηματικά νοήμων προπονητής, όπως ο Γιούργκεν Κλοπ να χρησιμοποιήσει την συναισθηματική ευφυΐα του με ορθό τρόπο, είτε για τον εαυτό του είτε για το σύνολο της ομάδας, ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να οδηγηθεί σε επιτυχίες. Ένας επιπλέον σκοπός της έρευνας είναι να παρουσιαστεί η οργανωσιακή πλευρά του αθλητισμού αναλύοντας τα κοινά σημεία και τις διαφορές τους. Θα τεκμηριωθεί, επίσης, πως η ικανότητα λήψης αποφάσεων μπορεί να βελτιωθεί μέσω των προπονητών χρησιμοποιώντας την συναισθηματική τους νοημοσύνη, προκειμένου να πετύχουν μέγιστους στόχους και ιδανικά.

Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι τα εξής:

- Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Κλοπ που αναδεικνύουν την συναισθηματική του νοημοσύνη;
- Ποια είναι η ουσιώδης συνεισφορά του Κλοπ στην ομάδα του;
- Ποια είναι η συνεισφορά του Κλοπ στην ψυχική ενδυνάμωση της ομάδας του;
- Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας του Κλοπ;
- Πως η στρατηγική λήψης αποφάσεων του Κλοπ συμβάλλει στα αποτελέσματα της ομάδας του;

4.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ο σκοπός μιας μελέτης περίπτωσης είναι να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερο για ένα άτομο ή μια ομάδα, έτσι ώστε οι πληροφορίες να μπορούν να γενικευτούν σε πολλούς άλλους. Δυστυχώς, οι μελέτες περιπτώσεων τείνουν να είναι εξαιρετικά υποκειμενικές και μερικές φορές είναι δύσκολο να γενικευθούν τα αποτελέσματα σε μεγαλύτερο πληθυσμό (Flyvbjerg, 2011).

Μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να έχει τόσο δυνατά σημεία όσο και αδυναμίες. Οι ερευνητές πρέπει να εξετάσουν αυτά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα πριν αποφασίσουν εάν αυτός ο τύπος μελέτης είναι κατάλληλος για

τις ανάγκες τους. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα μιας μελέτης περίπτωσης είναι ότι επιτρέπει στους ερευνητές να διερευνούν πράγματα που συχνά είναι δύσκολο να αναπαραχθούν σε ένα εργαστήριο. Μερικά άλλα οφέλη μιας μελέτης περίπτωσης (Heale & Twycross, 2018):

- Επιτρέπει στους ερευνητές να συλλέγουν πολλές πληροφορίες
- Δίνει στους ερευνητές την ευκαιρία να συλλέξουν πληροφορίες σε σπάνιες ή ασυνήθιστες περιπτώσεις
- Επιτρέπει στους ερευνητές να αναπτύξουν υποθέσεις που μπορούν να διερευνηθούν στην πειραματική έρευνα

Από την αρνητική πλευρά, μια μελέτη περίπτωσης (Heale & Twycross, 2018):

- Δεν μπορεί απαραίτητα να γενικευτεί στον μεγαλύτερο πληθυσμό
- Δεν μπορεί να αποδείξει την αιτία και το αποτέλεσμα
- Μπορεί να μην είναι επιστημονικά αυστηρή
- Μπορεί να οδηγήσει σε προκατάληψη

Οι ερευνητές μπορούν να επιλέξουν να πραγματοποιήσουν μια μελέτη περίπτωσης εάν ενδιαφέρονται να εξερευνήσουν ένα μοναδικό ή πρόσφατα ανακαλυφθέν φαινόμενο. Οι ιδέες που αποκτήθηκαν από αυτή την έρευνα μπορούν να βοηθήσουν τους ερευνητές να αναπτύξουν πρόσθετες ιδέες και να μελετήσουν ερωτήματα που θα μπορούσαν να διερευνηθούν σε μελλοντικές μελέτες. Ωστόσο, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από μελέτες περιπτώσεων δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίας και επίδρασης μεταξύ των μεταβλητών. Ωστόσο, οι μελέτες περιπτώσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη υποθέσεων που στη συνέχεια μπορούν να αντιμετωπιστούν στην πειραματική έρευνα (Gerring, 2004).

Υπάρχουν μερικοί διαφορετικοί τύποι περιπτωσιολογικών μελετών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ψυχολόγοι και άλλοι ερευνητές (Heale & Twycross, 2018):

- Συλλογικές μελέτες περιπτώσεων: Αυτές περιλαμβάνουν τη μελέτη μιας ομάδας ατόμων. Οι ερευνητές μπορούν να μελετήσουν μια ομάδα ανθρώπων σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον ή να εξετάσουν μια ολόκληρη κοινότητα. Για παράδειγμα, οι ψυχολόγοι θα μπορούσαν να διερευνήσουν πώς η

πρόσβαση σε πόρους σε μια κοινότητα έχει επηρεάσει τη συλλογική ψυχική ευεξία εκείνων που ζουν εκεί.

- Περιγραφικές μελέτες περιπτώσεων: Αυτές περιλαμβάνουν την έναρξη με μια περιγραφική θεωρία. Στη συνέχεια παρατηρούνται τα θέματα και οι πληροφορίες που συλλέγονται και συγκρίνονται με την προϋπάρχουσα θεωρία.
- Επεξηγηματικές μελέτες περιπτώσεων: Αυτές χρησιμοποιούνται συχνά για να κάνουν αιτιώδεις έρευνες. Με άλλα λόγια, οι ερευνητές ενδιαφέρονται να εξετάσουν παράγοντες που μπορεί να έχουν προκαλέσει ορισμένα πράγματα.
- Διερευνητικές μελέτες περιπτώσεων: Αυτές χρησιμοποιούνται μερικές φορές ως προοίμιο για περαιτέρω, πιο εμπεριστατωμένη έρευνα. Αυτό επιτρέπει στους ερευνητές να συγκεντρώσουν περισσότερες πληροφορίες πριν αναπτύξουν τις ερευνητικές τους ερωτήσεις και τις υποθέσεις τους.
- Οργανικές μελέτες περιπτώσεων: Αυτές συμβαίνουν όταν το άτομο ή η ομάδα επιτρέπει στους ερευνητές να κατανοούν περισσότερο από ό, τι είναι αρχικά προφανές στους παρατηρητές.
- Ενδογενείς μελέτες περιπτώσεων: Αυτός ο τύπος μελέτης περιπτώσεων είναι όταν ο ερευνητής έχει προσωπικό ενδιαφέρον για την υπόθεση. Οι παρατηρήσεις του Jean Piaget για τα δικά του παιδιά είναι καλά παραδείγματα για το πώς μια εγγενή μελέτη μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας ψυχολογικής θεωρίας.

Οι τρεις κύριοι τύποι μελέτης περιπτώσεων που χρησιμοποιούνται συχνά είναι οι ενδογενείς, οι οργανικές και συλλογικοί. Οι ενδογενείς μελέτες περιπτώσεων είναι χρήσιμες για τη μάθηση για μοναδικές περιπτώσεις. Οι οργανικές μελέτες περιπτώσεων βοηθούν να εξετάσουμε ένα άτομο για να μάθει περισσότερα για ένα ευρύτερο ζήτημα. Μια συλλογική μελέτη περίπτωσης μπορεί να είναι χρήσιμη για την εξέταση αρκετών περιπτώσεων ταυτόχρονα (Gerring, 2004). Επομένως, με βάση τα παραπάνω προκύπτει πως η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί έγκειται στην κατηγορία των οργανικών μελετών περιπτώσεων, αφού μέσα από την μελέτη της συμπεριφοράς του Κλοπ επιχειρείται και η διερεύνηση της περαιτέρω ανάλυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης στον κλάδο του αθλητισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ- ΓΙΟΥΡΓΚΕΝ ΚΛΟΠ

5.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο Γιούργκεν Κλοπ είναι ο προπονητής ο οποίος επανάφερε την ομάδα της Λίβερπουλ εκεί όπου ιστορικά της αρμόζει, όχι μόνο στην κορυφή της Αγγλίας αλλά και της Ευρώπης (Raphael Honigstein, 2020). Από την πρώτη στιγμή που πήγε στο Λίβερπουλ, έδωσε έμφαση στην συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των ανθρώπων του συλλόγου, των οπαδών και φυσικά των παικτών της ομάδας.

Κατά το παρελθόν, παρόλο που η Λίβερπουλ είχε πολλούς αξιόλογους προπονητές, κανένας δεν κατάφερε να ανεβάσει ξανά την ομάδα στην κορυφή μετά το 1990. Ο Κλοπ πέρα από προπονητής καλείται και manager, αφού μπορεί να παίζει εύκολα με την ψυχολογία των παικτών του και να την μεταβάλει μέσα στον αγώνα, κάνοντας την ομάδα πιο ανταγωνιστική και αλλάζοντας την ροή του. Οι ικανότητες του είχαν γίνει ευρέως γνωστές από το παρελθόν του, ως προπονητής της Μπορούσια Ντόρντμουντ. Ο Κλοπ έφτασε στο αποκορύφωμα της προπονητικής του καριέρας, καθώς ανέλαβε έναν από τους μεγαλύτερους συλλόγους παγκοσμίως.

Ο Γιούργκεν Κλοπ είναι ένας καταξιωμένος προπονητής, ο οποίος έχει αλλάξει το στυλ του ποδοσφαίρου εδώ και μία δεκαετία φέρνοντας την επανάσταση του επιθετικού στυλ και καθιερώνοντάς το με επιτυχία σε ομάδες όπως η Λίβερπουλ και η Μπορούσια Ντόρντμουντ. Το τελευταίο διάστημα ωστόσο, η ομάδα την οποία προπονεί, η Λίβερπουλ, έδειχνε να μην βρίσκεται σε καλή κατάσταση και αυτό φάνηκε ξεκάθαρα και στην Ιταλία, όταν και ηττήθηκε με 4-1 από την Νάπολι. Η γκρίνια στις τάξεις των Άγγλων ήταν μεγάλη και ο Κλοπ καλούνταν να αντιστρέψει άμεσα την κατάσταση.

Ο έμπειρος τεχνικός, μετά την συγκεκριμένη αναμέτρηση, τόνισε πως το ματς κόντρα στην Νάπολι ήταν το χειρότερο της ομάδας του από την στιγμή που ανέλαβε τον σύλλογο. Ωστόσο, δήλωσε πως θα πρέπει άμεσα να δείξουν όλοι αντίδραση, αρχής γενομένης από το δύσκολο ματς κόντρα στον Άγιαξ. «Είδα το ματς με την Νάπολι πολλές φορές! Πραγματικά ήταν ένας εφιάλτης για να είμαι ειλικρινής, ήταν τρομακτικό αυτό που έβλεπα. Ήταν το χειρότερο ματς που παίξαμε από την πρώτη στιγμή που ήρθα εδώ στην Λίβερπουλ», είπε ο Κλοπ. «Έχουμε κάνει ξανά άσχημα παιχνίδια, όπως το 7-2 με την Άστον Βίλα, αλλά με την Νάπολι ήταν ακόμα χειρότερη η αγωνιστική μας εικόνα», τόνισε ο κόουτς των Άγγλων. «Πρέπει άμεσα να δείξουμε

κάποια αντίδραση, αλλά αυτό δεν σημαίνει πως απαραίτητα θα πάρουμε και ένα θετικό αποτέλεσμα. Ο Άγιαξ είναι σε διαφορετική κατάσταση, καθώς έχει κερδίσει όλα τα ματς μέχρι στιγμής. Εμείς πρέπει να δείξουμε χαρακτήρα και να μην παίζουμε όπως παίζαμε στην Ναπολι», ξεκαθάρισε ο Γερμανός τεχνικός.

Η εβδομάδα μετά από αυτήν την ήττα ήταν δύσκολη, όμως ο Κλοπ έχει μάθει να μπορεί να ανταπεξέρθει σε οποιαδήποτε ανάλογη δυσκολία είχε στο παρελθόν ως προπονητής. Αυτό συνέβη και αυτή την φορά καθώς η ομάδα επανήλθε, βγήκε από το τέλμα και κέρδισε την ομάδα του Άγιαξ με 2-1 για την δεύτερη αγωνιστική του Τσάμπιονς Λιγκ, διασκεύοντας τις εντυπώσεις.

Ο Κλοπ, για να το καταφέρει αυτό, χρησιμοποίησε την συναισθηματική νοημοσύνη που τον διακατέχει και με την ενσυναίσθηση που έχει προς τους ποδοσφαιριστές, κατάφερε να τους ανατρέψει την ψυχολογία. Το αποτέλεσμα ήταν να αγωνιστούν με μέγιστη ένταση ώστε να πάρουν το θετικό αποτέλεσμα και τα κατάφεραν. Στη συνέχεια της εργασίας θα αναλυθεί το πως ο Γιούργκεν Κλοπ κατάφερε μέσω της δουλειάς σε συνδιασμό με την συναισθηματική νοημοσύνη που τον διακατέχει, ένας από τους πιο επιδραστικούς προπονητές στο παγκόσμιο ποδόσφαιρο.

5.2. Ο ΚΛΟΠ ΩΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΗΣ

Πριν από την πετυχημένη καριέρα του ως προπονητής, ο Γιούργκεν Κλοπ υπήρξε ταλαντούχος ποδοσφαιριστής όχι μόνο στην πρώτη κατηγορία της Γερμανίας σε μία μέτρια ομάδα όπως ήταν η Μάιντς, αλλά και σε μικρότερες κατηγορίες αποκτώντας επιπλέον εμπειρία. Δεν κατάφερε να αγωνιστεί στο υψηλότερο επίπεδο, αφού οι προπονητές του δεν ήταν ισάξιοι του επιπέδου στο οποίο κατάφερε μετά να φτάσει ο ίδιος ως προπονητής, έχοντας ενσυναίσθηση για τους παίκτες της ομάδας.

Θετικό αποτέλεσμα για την μετέπειτα προπονητική του καριέρα είχε η παραμονή του σε μία συγκεκριμένη ομάδα για αρκετά χρόνια ως ποδοσφαιριστής, καθώς γνώρισε πολλούς προπονητές μέσα στα ίδια αποδυτήρια και έτσι κατάφερε να κρίνει το έργο τους, παίρνοντας βασικά στοιχεία από αυτό. Είναι δεδομένο ότι στο ποδόσφαιρο, όπως και στα περισσότερα ομαδικά αθλήματα, το πιο εύκολο θύμα για μία ομάδα η οποία δεν τα πηγαίνει καλά αγωνιστικά και δεν επιτυγχάνει τους στόχους

της, ή τουλάχιστον δε βρίσκεται στο σωστό δρόμο για να τους επιτύχει, είναι η αλλαγή του προπονητή. Ο Κλοπ ενδιαφερόταν να πάρει γνώσεις και να μάθει από τον κάθε προπονητή που τον προπονούσε, ενώ ταυτόχρονα είχε καλές σχέσεις μαζί τους για το καλό κλίμα της ομάδας. Η ομάδα ήταν το πάθος του όντας αρχηγός της, ώσπου του αφαιρέθηκε το περιβραχιόνιο εξαιτίας της επιμονής του στην τακτική, η οποία τον έκανε να φέρνει αντιρρήσεις και εντάσεις στον τότε προπονητή του.

5.3. Ο ΚΛΟΠ ΩΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ

Η τότε ομάδα του Μάιντς, όδευε ολοταχώς προς την δεύτερη κατηγορία της Γερμανίας. Το κλίμα της ομάδας στα αποδυτήρια δεν ήταν καλό, έτσι ο προπονητής απολύθηκε. Η διοίκηση της ομάδας πήρε μία γενναία απόφαση και έδωσε το χρίσμα στον τότε παίκτη της, Γιούργκεν Κλοπ. Αυτή η επιλογή έφερε μεγάλη έκπληξη σε πολλούς εκτός ομάδας, όμως οι συμπαίκτες του γνώριζαν πολύ καλά την ηγετική του φυσιογνωμία και αποδέχθηκαν αυτή την επιλογή με ιδιαίτερη χαρά.

Από την πρώτη στιγμή κιόλας όταν μπήκε στα αποδυτήρια, ο Κλοπ έδειξε ότι έχει τις προδιαγραφές για να γίνει ένας από τους καλύτερους προπονητές, και γιατί όχι ο καλύτερος στον κόσμο. Η πρώτη του ομιλία πείσμωνε τόσο πολύ τους παίκτες του καθώς ήταν ένα μείγμα τακτικής και ενθάρρυνσης που έμοιαζε περισσότερο με διάλεξη, κάνοντας την ομάδα να πιστεύει ότι είναι καλή ακόμα και αν δεν ήταν. Αυτό συνέβαινε διότι ο Κλοπ είχε την ενσυναίσθηση και καταλάβαινε τα συναισθήματά των πρώην συμπαίκτών του και νυν για εκείνη την περίοδο παικτών του, διότι υπήρξε κι αυτός σε αυτή τη θέση στο πρόσφατο παρελθόν και γνώριζε πως το παν για να μείνει η ομάδα στην κατηγορία ήταν η καλή ψυχολογία (Dykes, 2020).

Ο Γιούργκεν Κλοπ χρησιμοποιεί επικοινωνία και όχι εξουσία για την οικοδόμηση της ομάδας και τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων, γεγονός που τον χαρακτηρίζει ως συναισθηματικά νοήμων προπονητή. Παράλληλα, δημιουργεί θετική δυναμική στην ομάδα, μέσα από την επίλυση των συγκρούσεων, το πειθαρχικό δίκαιο και τη συνεργασία της ομάδας και όχι χρησιμοποιώντας αυταρχικά προσέγγιση. Ο αυταρχικός προπονητής δεν αφήνει την παραμικρή αμφιβολία, για το ποιος είναι ο ηγέτης στην ομάδα, παίρνει μόνος του τις αποφάσεις, γνωρίζει ακριβώς τι προσπαθεί να επιτύχει και περιμένει από τους αθλητές του να εκτελούν με ακρίβεια και χωρίς αμφισβητήσεις τις αποφάσεις του (Straub 1980). Ο Κλοπ δεν υποστηρίζει αυτό το

είδος προπονητή. Βασικές του ικανότητες είναι η έντονη επικοινωνία, η δημιουργία ενωμένης ομάδας, η τοποθέτηση πολλαπλών στόχων και η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τονώνοντας το ηθικό των παικτών του, χαρακτηριστικό που αποτελεί παράγοντα επιτυχίας της ομάδας του (Robertson, 2015).

5.4. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΛΟΠ ΩΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΣΤΗ ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ

Η ιστορική ομάδα της Ντόρντμουντ, μία από τις μεγαλύτερες στην Γερμανία και την Ευρώπη, βλέποντας την επιρροή που είχε ο Κλοπ στους παίκτες της Μάιντς, ξεκίνησε να τον παρακολουθεί εντατικά αποκτώντας ενδιαφέρον. Δεν ήθελε να τον προσλάβει ακόμα καθώς είχε στον πάγκο της άλλο προπονητή, ενώ ταυτόχρονα ήθελε να δει και κάποιο έργο σε διάρκεια από τον Κλοπ στην τότε ομάδα του ώστε να κινηθεί για την πρόσληψη του. Αυτό δεν άργησε να έρθει, η Μάιντς, η οποία ήταν στην δεύτερη κατηγορία της Γερμανία ξεκίνησε να παίρνει το ένα αποτέλεσμα μετά το άλλο και έτσι στο μυαλό των διοικούντων της Ντόρντμουντ η πρόσληψη του Κλοπ έμοιαζε σαν ένα πολύ πιθανό, πλέον, ενδεχόμενο το οποίο θα έβγαζε την ομάδα από το αγωνιστικό τέλμα και θα την οδηγούσε στις επιτυχίες (Raphael Honigstein, 2020). Το 2008 η Ντόρντμουντ τερμάτισε στην 13η θέση έχοντας ως μόνη επιτυχία το ότι έφτασε στον τελικό του κυπέλλου χάνοντας τον από την ομάδα της Μπάγερν, ενώ αντίστοιχα η Μάιντς έχασε για 2 μόλις βαθμούς την άνοδο στην πρώτη κατηγορία. Ταυτόχρονα, ο Κλοπ αποφάσισε να παραιτηθεί καθώς θεώρησε ότι ο κύκλος του στην ομάδα είχε τελειώσει και ήθελε διαφορετικές, μεγαλύτερες προκλήσεις (Robertson, 2015).

Αυτά τα γεγονότα, δεδομένου ότι είχε διαρρεύσει η πρόθεση της διοίκησης κάποια στιγμή να προσλάβει τον Γιούργκεν Κλοπ στην τεχνική ηγεσία της ομάδας, έκαναν τον κόσμο να περιμένει αυτή τη στιγμή με μεγάλη προσμονή, σαν να ήξερε ότι το μέλλον θα είναι λαμπρό και γεμάτο επιτυχίες. Τα υψηλόβαθμα στελέχη και ιδιοκτήτες της ομάδας για πρώτη φορά ταύτισαν τις απόψεις τους και κάλεσαν τον Κλοπ για συνομιλία μαζί τους σχετικά με την πιθανή ανάληψη της τεχνικής ηγεσίας της ομάδας και τις απολαβές του. Ωστόσο, η Ντόρντμουντ δεν ήταν η μόνη ομάδα που ήθελε τον Κλοπ ως προπονητή, καθώς και η Μπάγερν Λεβερκούζεν διεκδικούσε

την υπογραφή του, έχοντας μάλιστα περισσότερα χρήματα για να διαθέσει στην μεταγραφική αγορά ώστε να τον ικανοποιήσει και να τον πείσει να υπογράψει. Ο Κλοπ όμως είναι χαρακτήρας που δεν έχει ως προτεραιότητα τα χρήματα, αλλά κύριο μέλημά του είναι η εμπιστοσύνη των ατόμων γύρω του και το δέσιμο της ομάδας με τον κόσμο. Για τον λόγο αυτό, πήρε την μεγάλη απόφαση να υπογράψει στην Μπορούσια Ντόρντμουντ, με χαμηλότερες απολαβές από αυτές που θα έπαιρνε στην Λεβερκούζεν, και έγινε το σημαντικότερο κομμάτι του παζλ στο νέο project που είχε θέσει ως στόχο η διοίκηση.

Η διοίκηση της Ντόρντμουντ μπορεί να μην είχε μεγάλες οικονομικές δυνατότητες λόγω της παραλίγο χρεοκοπίας της, ωστόσο προσέφερε στον Κλοπ τη δυνατότητα να έχει μαζί του τα άτομα στο τεχνικό επιτελείο που επιθυμούσε και μπορούσαν να τους στηρίξουν όχι μόνο συναισθηματικά αλλά και με τις γνώσεις τους. Παράλληλα, μεγάλο ρόλο στην απόφασή του έπαιξε ο κόσμος της Μπορούσια που είχε τον Κλοπ σε μεγάλη εκτίμηση καθώς αποτελούσε το μεγαλύτερο πέταλο στην Ευρώπη με 25.000 θέσεις όρθιων οπαδών, οι οποίοι υποστήριζαν μέχρι τελικής πτώσης την ομάδα στις χαρές και τις λύπες της, όπως και στις χειρότερες στιγμές της ιστορίας της. Ο ίδιος επιθυμούσε να είναι σε μία ομάδα στην οποία οι φίλαθλοι θα έμεναν ικανοποιημένοι με το καλό ποδόσφαιρο και δεν θα του έριχναν απευθείας ευθύνες σε περίπτωση αποτυχίας κατάκτησης κάποιου τίτλου. Αυτό έδειχνε την ενσυναίσθηση των οπαδών προς τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα, η οποία έγινε ένα ανταγωνιστικό σύνολο το οποίο χαιρόνταν να βλέπουν ακόμα και οι αντίπαλοι (Raphael Honigstein, 2020).

Το αντίδοτο της οργής είναι η ενσυναίσθηση (Αγγελάκης, 2016). Ο Κλοπ χρησιμοποιεί την ενσυναίσθηση τόσο στην ομάδα του όσο και στους φίλαθλους, καθώς έχει παρατηρηθεί πολλές φορές να βάζει τον εαυτό του στον ρόλο αυτών, ώστε να μπορέσει να καταλάβει καλύτερα τι νοιώθουν και τι σκέφτονται. Η σωστή χρήση της ενσυναίσθησης, τον βοηθά να αντιληφθεί και να καταλάβει περισσότερα πράγματα, συναισθήματα και γεγονότα απ' όσα θα αντιλαμβανόταν χωρίς αυτήν. Σίγουρα, η ενσυναίσθηση είναι μια ιδανική δεξιότητα που θα πρέπει να αναπτύξει κάθε προπονητής, leader, manager, coach, ψυχολόγος εάν θέλει να χαρακτηρίζεται ως καλός επαγγελματίας (Raphael Honigstein, 2020).

Ο προπονητής Κλοπ, το 2004 κατάφερε να κατακτήσει το βραβείο FairPlay, για την αντιμετώπιση που είχε στην απώλεια ανόδου της Μάιντς, όταν αυτή βρισκόταν

στην δεύτερη κατηγορία της Γερμανίας. Πάντα ήταν ένας άνθρωπος που κέρδιζε τον σεβασμό των ατόμων της ομάδας του και συχνά των αντιπάλων (Robertson, 2015).

5.5. Ο ΔΡΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ

Όταν πλησίαζε το τέλος του στην Μπορούσια Ντόρντμουντ, πολλές ομάδες του μεγαλύτερου επιπέδου προσπάθησαν να τον δελεάσουν και να αποσπάσουν την υπογραφή του (Raphael Honigstein, 2020). Μία από αυτές ήταν η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, η οποία είχε μεγάλες οικονομικές δυνατότητες, αλλά η πίεση που υπήρχε ώστε να βρεθεί κάποιος προπονητής ο οποίος θα συνέχιζε την επιτυχημένη πορεία του Άλεξ Φέργκισον δεν άφηνε την δυνατότητα και άνεση στον Κλοπ να δουλέψει όπως ήθελε αυτός. Η νοοτροπία αυτής της ομάδας και των οπαδών της δεν ταυτιζόταν με την νοοτροπία του Γιούργκεν Κλοπ, καθώς αποτελεί έναν συναισθηματικά νοήμων προπονητή ο οποίος επιθυμεί στήριξη και ενσυναίσθηση σε όλα τα επίπεδα του συλλόγου. Για τον λόγο αυτό, αποφάσισε να απορρίψει την συγκεκριμένη πρόταση. Πέρα από αυτήν είχε και άλλες προτάσεις στα χέρια του, όπως για παράδειγμα αυτήν της Τότεναμ, της Μάντσεστερ Σίτι, και της Γουότφορντ. Καμία όμως από αυτές δεν ήταν στις δικές του προτιμήσεις, αφού αποτελούσαν είτε νεόπλουτες ομάδες είτε ομάδες οι οποίες δεν είχαν την σωστή επικοινωνία μεταξύ του αγωνιστικού, του διοικητικού και του οπαδικού σκέλους.

Οι οπαδοί της Μάιντς και της Ντόρντμουντ συνηθίζουν να τραγουδούν τον ύμνο της Λίβερπουλ στα εντός έδρας ματς τους, το «You'll never walk alone». Αυτό δεν άφησε ανεπηρέαστο τον Κλοπ και σε συνδυασμό με το δέλεαρ που είχε, το να επαναφέρει μία από τις μεγαλύτερες ομάδες της Ευρώπης στην ελίτ της, έχοντας στο μυαλό του και την ομάδα που παρακολουθούσε μικρός στα πρώτα βήματά τους στον χώρο του ποδοσφαίρου ως ποδοσφαιριστής, την Λίβερπουλ της δεκαετίας του '80, ο Κλοπ ήθελε να γίνει ο επόμενος ηγέτης αυτής της ομάδας. Οι συνθήκες ήταν ιδανικές, καθώς η Λίβερπουλ διένυε ξανά μία περίοδο κάμψης την σεζόν 2015-16, στην οποία φάνταζε μονόδρομος η αλλαγή προπονητή. Και ποιος θα ήταν καταλληλότερος στο να την αναλάβει πέρα από κάποιον, ο οποίος γνώριζε την ιστορία της ομάδας, την σεβόταν, λάτρευε την ατμόσφαιρα του γηπέδου της και ονειρευόταν να γίνει ο επόμενος ηγέτης της; Η απάντηση ήταν, ουδείς καταλληλότερος πέραν του Γιούργκεν Κλοπ. Αυτό το γνώριζε πολύ καλά η διοίκηση της ομάδας που σε συνδυασμό με το ελκυστικότατό ποδόσφαιρο που έπαιζαν οι

ομάδες τις οποίες είχε προπονήσει, φτάνοντας αυτές, αθλητικά στα όριά τους, αποφάσισαν να του ζητήσουν συνάντηση για να καθίσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Από την πρώτη στιγμή κατάλαβαν ότι έχουν έναν πολύ ταλαντούχο άνθρωπο απέναντί τους, αφού όχι μόνο η προσωπικότητα του αλλά και το επίπεδο της ευφυΐας του, το εύρος της αναλυτικής του σκέψης, η λογική του, η διορατικότητα του, η ειλικρίνεια του, η ικανότητα του να επικοινωνεί τόσο αποτελεσματικά παρότι τα αγγλικά δεν ήταν μητρική του γλώσσα, τους ενθουσίασε και κατάλαβαν ότι όλα αυτά μαζί με την εκρηκτική του παρουσία θα απογείωναν ξανά τον σύλλογο. Αδυνατούσαν να βρουν κάποιο αρνητικό σημείο πάνω του, ενώ και ο ίδιος δεν μπορούσε να περιγράψει την ευτυχία του για την συμφωνία, η οποία εν τέλει επιτεύχθηκε. Ήταν η αρχή μίας νέας χρυσής σελίδας για την ιστορία του συλλόγου.

5.6. ΟΙ ΑΡΧΙΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ

Η αρχή στην ομάδα του Μέρσεϊσάιντ ήταν δύσκολη, καθώς η ομάδα δεν πήγαινε καλά στο πρωτάθλημα. Παράλληλα, βρισκόταν στην δεύτερη τάξη της διασυλλογικής διοργάνωσης της Ευρώπης, το Γιουρόπα Λιγκ (Raphael Honigstein, 2020). Ο Κλοπ από τις πρώτες μέρες παραμονής του στην πόλη και τις αρχικές προπονήσεις της ομάδας, έδειξε ποιος θα είναι ο μεγάλος ηγέτης στο μέλλον για το ποδοσφαιρικό τμήμα. Οι ποδοσφαιριστές από την πρώτη στιγμή έβλεπαν τον ηγέτη στο πρόσωπό του.

Αρχικά, ο στόχος του πρωταθλήματος είχε χαθεί από πολύ νωρίς διότι η ομάδα είχε μείνει αρκετά πίσω, εξαιτίας του μέτριου κυρίως ρόστερ αλλά και της απειρίας των ποδοσφαιριστών, οι οποίοι αδυνατούσαν να ακολουθήσουν τον ρυθμό των υπολοίπων ομάδων και για τις 38 αγωνιστικές. Έτσι μοιραία, ήρθε η όγδοη θέση και ο αποκλεισμός της επόμενης χρονιάς από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις. Ωστόσο, με το ενδεχόμενο πιθανό σε περίπτωση κατάκτησης του Γιουρόπα Λιγκ. Εκεί ο Κλοπ έδειξε τον καλύτερο εαυτό των παιχτών του και κατάφερε να τους φτάσει στον μεγάλο τελικό απέναντι στην ομάδα της Σεβίλλης, η οποία είναι η πολυνίκης του θεσμού. Για να φτάσει εκεί προηγήθηκαν μεγάλες εμφανίσεις αλλά και μία τρομερή ανατροπή απέναντι στην παλιά ομάδα του Κλοπ, την Ντόρντμουντ, με 4-3 για την προημιτελική φάση της διοργάνωσης.

Ο τελικός απέναντι στην Σεβίλλη ξεκίνησε με τις καλύτερες προϋποθέσεις καθώς η Λίβερπουλ προηγούνταν στο ημίχρονο με 1-0. Ωστόσο στο δεύτερο ημίχρονο έγινε η ανατροπή και η Σεβίλλη κατέκτησε το τρόπαιο με 3-1. Έτσι, ο Κλοπ δεν κατάφερε να κατακτήσει από την πρώτη χρονιά του στην ομάδα κάποιον τίτλο, παρόλο που έφτασε και στον τελικό του αγγλικού Λιγκ Καπ τον οποίο έχασε στα πέναλτι από την Μάντσεστερ Σίτι. Ο Κλοπ μετά από αυτές τις ήττες είχε να διαχειριστεί την κακή ψυχολογία των αθλητών, αλλά να πάρει και σημαντικές αποφάσεις για το ρόστερ της νέας χρονιάς και για το ποιοι από αυτούς θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στο πλάνο και τις ανάγκες του.

Προκειμένου η ομάδα να φτάσει ξανά ψηλά, ο Κλοπ χρησιμοποιώντας τεχνικές συναισθηματικής νοημοσύνης προσπάθησε να τονώσει το ηθικό των παικτών του ώστε να ξεπεραστούν οι προηγούμενες αποτυχίες και αστοχίες της ομάδας. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον αθλητισμό μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερα αθλητικά ατυχήματα, αυξημένες αθλητικές επιδόσεις και λιγότερες αποχωρήσεις. Επίσης, είναι ένα κατασκευάσμα στενά συνδεδεμένο με την προσωπικότητα που ενεργεί ως καθοριστικός παράγοντας όταν ο αθλητής βρίσκεται σε καταστάσεις πίεσης. Σε αυτές τις καταστάσεις πίεσης, ο αθλητής πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σε δέκατα του δευτερολέπτου, γεγονός που δημιουργεί μεγάλες αιχμές στρες. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο για κάθε ποδοσφαιριστή, ειδικά για την ελίτ, να εκπαιδευτεί σε αυτό το επίπεδο, κάτι που ο Κλοπ συμπεριλαμβάνει στους στόχους της ομάδας.

5.7. ΤΙΤΛΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ

Τα πρώτα χρόνια στην ομάδα ήταν δύσκολα. Η ομάδα είχε πολλά χρόνια να κατακτήσει κάποιον τίτλο και είχε χάσει την ταυτότητα της. Αρχικό μέλημα του Κλοπ ήταν να καταφέρει να περάσει στην ομάδα την αγωνιστική του φιλοσοφία και την συναισθηματική νοημοσύνη πάνω στο παιχνίδι, ώστε να μπορέσουν οι παίκτες να συνδυάσουν αυτά τα δύο και να έρθουν οι επιτυχίες. Μία ομάδα για να πετύχει χρειάζεται ποιοτικούς ποδοσφαιριστές, καλή νοοτροπία και καλή φυσική κατάσταση.

Μετά από χρόνια ακαρπίας και χαμένους τελικούς, με μεγαλύτερη με αποτυχία τον χαμένο τελικό του Τσάμπιονς Λιγκ το 2018, η ομάδα έφτασε και πάλι στον τελικό της συγκεκριμένης διοργάνωσης, την επόμενη χρονιά, απέναντι στην Τότεναμ. Για να φτάσει εκεί χρειάστηκε να αποκλείσει μεγάλες ομάδες στον δρόμο της.

Αρχικά, ήρθε αντιμέτωπη στην φάση των ομίλων με την εύπορη Παρί Σεν Ζερμέν από την Γαλλία, την σκληροτράχηλη Νάπολι και τον Ερυθρό Αστέρα. Εκεί κατάφερε να κερδίσει τους τρεις εντός έδρας αγώνες, χάρη στην υποστήριξη των φιλάθλων της οι οποίοι δημιουργούν μία από τις πιο καυτές έδρες της Ευρώπης. Τα ακόμα πιο δύσκολα άρχισαν όμως μετά την φάση των ομίλων καθώς οι αγώνες και τα γκολ μετρούν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό. Η Λίβερπουλ κατάφερε και απέκλεισε την Μπάγερν Μονάχου στην φάση των 16, έπειτα την Πόρτο στα προημιτελικά, ενώ την ημιτελική φάση βρέθηκε αντιμέτωπη με την Μπαρτσελόνα χάνοντας το πρώτο ματς με 3-0 στην Ισπανία. Στον επαναληπτικό, ο Κλοπ έδωσε απίστευτη ώθηση και ψυχολογία στους παίκτες του και κατάφερε να πετύχει μία επική ανατροπή κερδίζοντας με 4-0. Ο Κλοπ σε αυτό το ματς κατάφερε να φέρει στα ύψη την ψυχολογία των αθλητών του, καθώς με την συναισθηματική νοημοσύνη που τον διακατείχε, ήξερε ότι το παν για να προκριθεί ομάδα του απέναντι στην μεγάλη Μπαρτσελόνα του Λιονέλ Μέσι, θα ήταν η ψυχική ισορροπία, έπειτα από την ήττα του πρώτου αγώνα. Η Λίβερπουλ είχε πολλές απουσίες σε εκείνο το ματς, ωστόσο ο Κλοπ έχοντας ενσυναίσθηση κατάφερε να κάνει τους αναπληρωματικούς ποδοσφαιριστές να αισθανθούν εξίσου σημαντικοί με τους υπόλοιπους. Ταυτόχρονα, ήταν μία τεράστια ευκαιρία για να προκριθεί η Λίβερπουλ στον τελικό, καθώς θα αντιμετώπιζε μία ομάδα εκ των Άγιαξ και Τότεναμ και αυτό σήμαινε αυτόματα ότι θα γινόταν το φαβορί της αναμέτρησης για να κατακτήσει το τρόπαιο. Το θαύμα της ανατροπής έγινε, ο Κλοπ πήρε από τους παίκτες το μέγιστο της απόδοσης τους. Έτσι, η Λίβερπουλ προκρίθηκε στον τελικό απέναντι στην Τότεναμ, τον οποίο και κέρδισαν με κεκτημένη ταχύτητα με σκορ 2-0 και κατέκτησαν το πρώτο σπουδαίο τρόπαιο επί εποχής Γιούργκεν Κλοπ.

Την αμέσως επόμενη χρονιά, η ομάδα με σπασμένα φρένα κέρδιζε τον έναν αγώνα μετά τον άλλον και είχε καταφέρει από τα μέσα της χρονιάς να δημιουργήσει μία τεράστια διαφορά από τους υπόλοιπους διεκδικητές του τίτλου στην Αγγλία. Οι ποδοσφαιριστές αλλά και όλοι μέσα στον σύλλογο είχαν την αμέριστη προσοχή του προπονητή τους. Ο Κλοπ μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης έκανε τους πάντες να αισθάνονται το ίδιο σημαντικοί μέσα στο κλαμπ, καθώς είχε ανέκαθεν τη δυνατότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των υπολοίπων και να τους επαναφέρει την θετική σκέψη ακόμα και σε περίπτωση κακής ψυχολογίας. Καθώς η χρονιά διακόπηκε για μεγάλο διάστημα λόγω της πανδημίας του κορονοϊού, με την επιστροφή ο Κλοπ είχε την πρόκληση να ξανακάνει τους ποδοσφαιριστές του να

μάχονται για το αποτέλεσμα, αφήνοντας πίσω την όποια θλίψη και ψυχολογική κατάρρευση λόγω της πανδημίας. Εν τέλει τα κατάφερε και η Λίβερπουλ πανηγύρισε έναν σπουδαίο τίτλο πρωταθλήματος, έπειτα από 30 χρόνια, διώχνοντας παράλληλα με την πίεση του «πρέπει» να επιστρέψει στην κορυφή του Αγγλικού πρωταθλήματος.

Η πορεία για τον Κλοπ στην Λίβερπουλ συνεχίζει να είναι πετυχημένη. Καθώς έχει βρει το «κουμπί» όλων, από άποψη ψυχολογίας, συνδυάζοντας ταυτόχρονα και τις προπονητικές του ικανότητες, έχει δημιουργήσει ένα από τα καλύτερα σύνολα του παγκόσμιου ποδοσφαίρου. Η ομάδα κατάφερε να κατακτήσει το Σούπερ Καπ Ευρώπης, το παγκόσμιο κύπελλο συλλόγων, ενώ απέναντι στην Τσέλσι την ίδια χρονιά, 2021-22 το Κύπελλο Αγγλίας αλλά και το Λιγκ Καπ, μετά από αρκετά χρόνια, έχοντας διώξει από πάνω της την μεγάλη πίεση των άγονων ετών της. Η επιρροή του Κλοπ στο κλαμπ έχει ξεπεράσει την επιρροή οποιουδήποτε άλλου στο παρελθόν, οι παίκτες παίζουν για την φανέλα και για τον προπονητή τους, καθώς έχει κερδίσει τεράστια εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του. Αυτό είναι το κλειδί της επιτυχίας, τόσο για τώρα όσο και για τα επόμενα χρόνια.

5.8. ΚΛΟΠ, Ο ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ ΠΟΥ ΟΛΟΙ ΘΑ ΗΘΕΛΑΝ ΝΑ ΕΧΟΥΝ - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΓΡΑΦΕΣ

Από την πρώτη μέρα την οποία αφίχθηκε ο Κλοπ στο Λίβερπουλ, το πρεστίτζ της ομάδας έχει ανέβει κατακόρυφα και η αύρα που έχει φέρει είναι αντάξια της ιστορίας του συλλόγου. Αδιαμφισβήτητα, ο Κλοπ είναι ο προπονητής που ο κάθε πρόεδρος, ο κάθε οπαδός αλλά κυρίως ο κάθε ποδοσφαιριστής θέλει να έχει στην ομάδα του. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί ποδοσφαιριστές που επιλέγουν να αγωνιστούν στην Λίβερπουλ με χαμηλότερες ετήσιες απολαβές από το να μεταγραφούν σε κάποια άλλη ομάδα, χωρίς σπουδαία ιστορία αλλά με πολύ διαθέσιμο χρήμα, όπως είναι η Παρί Σεν Ζερμέν ή η Μάντσεστερ Σίτι.

Πλέον, η Λίβερπουλ δεν είναι ένας κομπάρσος ο οποίος προσπαθεί να κρατηθεί στην πρώτη ταχύτητα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, αλλά ένας πρωταγωνιστής της

παγκόσμιας σκηνής του λαοφιλέστερου σπορ. Πριν την άφιξη του Κλοπ, όλοι οι ποδοσφαιριστές, κυρίως όσοι δεν ήταν Άγγλοι και δεν υποστήριζαν την ομάδα από την παιδική τους ηλικία, έβλεπαν την Λίβερπουλ ως το σκαλοπάτι μεταγραφής τους σε ομάδες που αποτελούσαν θεωρητικά την ελίτ του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, όπως είναι η Ρεάλ Μαδρίτης, η Μπάγερν Μονάχου ή η Μπαρτσελόνα. Όμως αυτή η εποχή έχει αλλάξει. Ο Κλοπ έχει επαναφέρει την αίγλη του συλλόγου στα επίπεδα που βρισκόταν στην δεκαετία του '80, και πλέον οι άλλες ομάδες είναι το σκαλοπάτι για μία μεταγραφή στην ομάδα του Λίβερπουλ.

Ο σύλλογος είναι αναγκασμένος να κάνει πρωταθλητισμό, ωστόσο οι λάθος χειρισμοί των προηγούμενων διοικήσεων, είτε αυτοί αφορούσαν οικονομικά θέματα, είτε επιλογές προπονητών και παιχτών, έκαναν την ομάδα να παλεύει ώστε να βρίσκεται στις πρώτες θέσεις του πρωταθλήματος αλλά να μην διεκδικεί τρόπαια, κάτι το οποίο έφερνε γκρίνια, θυμό και απογοήτευση στις τάξεις των φίλων της ομάδας. Ο Κλοπ αυτό το αποκατέστησε, καθώς με την πρώτη του κιόλας χρονιά οδήγησε την ομάδα σε τελικό ευρωπαϊκής διοργάνωσης. Στην συνέχεια, δέθηκε τόσο πολύ με τους φιλάθλους της ομάδας, οι οποίοι έβλεπαν στο πρόσωπό του τον ιδανικό εκπρόσωπό της και του είχαν απόλυτη εμπιστοσύνη στις επιλογές των παιχτών και των μεταγραφών. Αυτό είναι μεγάλο διαπραγματευτικό προτέρημα, καθώς πέρα από το brand name το οποίο σαφώς από μόνο του μπορεί να κάνει δουλειά στην επίτευξη κάποιας μεταγραφικής συμφωνίας, ο Κλοπ ακόμη και σε αυτό το κομμάτι βάζει σε λειτουργία την συναισθηματική νοημοσύνη. Όποιος ποδοσφαιριστής μιλάει με τον Κλοπ για μία πιθανή μετακίνηση στην ομάδα, καταλαβαίνει από την πρώτη στιγμή πως παρόλο που η πίεση μπορεί να είναι μεγάλη αφού διεκδικούνται όλοι οι τίτλοι που είναι διαθέσιμοι, υπάρχει αυτομάτως αποφόρτιση καθώς ο προπονητής είναι απολύτως προστατευτικός προς τους παίκτες και δεν τους εκθέτει σε κανένα σημείο της σεζόν και με κανέναν τρόπο (Robertson, 2015).

Ένα από τα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η περίπτωση του Κώστα Τσιμίκας, ο οποίος άφησε τον Ολυμπιακό και μεταγράφηκε στην πρωταθλήτρια τότε ομάδα της Αγγλίας, ξέροντας ότι ο ρόλος του θα είναι συμπληρωματικός, καθώς στην θέση του η ομάδα διαθέτει ίσως τον καλύτερο αριστερό αμυντικό αυτή την στιγμή στον πλανήτη. Ο Τσιμίκας πέρα από το δύσκολο έργο του διαθέσιμου χρόνου συμμετοχής, ταλαιπωρήθηκε, επίσης, από πολλούς τραυματισμούς στην πρώτη του σεζόν στην ομάδα. Το μεγαλείο του Γιούργκεν Κλοπ αποδείχθηκε καθώς, ως συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος με ενσυναίσθηση, δεν τον άφησε να φύγει το

προηγούμενο καλοκαίρι ως δανεικός ή με μεταγραφή. Το αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης που έδειξαν ο ένας στον άλλον ήταν εντυπωσιακό, καθώς ο Τσιμίκας την φετινή σεζόν κατάφερε να παραγκωνίσει πολλές φορές τον συμπαίχτη του, έκανε εξαιρετικές εμφανίσεις και παρέλαβε, παράλληλα, βραβεία Man of The Match σε αγώνα προημιτελικού του Τσάμπιονς Λιγκ με την Μπενφίκα. Σπουδαίο γεγονός ήταν ότι υπήρξε ο ήρωας της Λίβερπουλ στον τίτλο του κυπέλλου Αγγλίας σκοράροντας το τελευταίο καθοριστικό πέναλτι απέναντι στην Τσέλσι, χαρίζοντας το τρόπαιο στην ομάδα του. Όλα αυτά έγιναν χάρη στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ευφυΐα του προπονητή του που τον κράτησε στο Λίβερπουλ, του έδωσε ευκαιρίες, τον παρακίνησε, τον έκανε να αισθάνεται σημαντικός ακόμη και ως αναπληρωματικός. Συγκεκριμένα, τον έκανε έναν από τους αγαπημένους ποδοσφαιριστές της κερκίδας.

Ωστόσο, πέρα από τους οπαδούς, ο Κλοπ χαίρει της πλήρης εμπιστοσύνης και της διοίκησης. Η προπονητική του ευφυΐα αλλά και η πρόβλεψη κέρδους που έχει, είναι τέτοια που έχει κάνει τον σύλλογο έναν από τους πλουσιότερους συλλόγους του πλανήτη. Ο Κλοπ σχεδόν σε όλη την προπονητική του καριέρα, λάτρευε να εργάζεται με ποδοσφαιριστές τους οποίους έχτιζε ο ίδιος και δεν τους αγόραζε στο πικ της καριέρας τους, το οποίο, όμως, ερχόταν έπειτα από προπονήσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι ο Λεβαντόφσκι, ο Ρόις και ο Γκιουντογκάν στην Μπορούσια Ντόρτμουντ, ο Σαλάχ, ο Μανέ και οι Βαν Ντάικ και Άλισον στην Λίβερπουλ, παρόλο που οι δύο τελευταίοι αγοράστηκαν με αρκετά χρήματα λόγω της διαφαινόμενης εξέλιξής τους. Αυτή η πολιτική είναι η αγαπημένη κάθε προέδρου, διότι είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορείς να εμπιστευτείς στον μέγιστο βαθμό έναν προπονητή και το επιτελείο του (Robertson, 2015).

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, που προσπαθεί να επιτύχει ο Γιούργκεν Κλοπ στην προπονητική πορεία του, μπορεί να διαμορφώσει την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων, ιδιαίτερα των αρνητικών, όπως το άγχος, το οποίο είναι ένα συναίσθημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί από το άτομο που το βιώνει. Η λανθασμένη ή η μη διαχείρισή του μπορεί να οδηγήσει σε τέλμα τον αθλητή (Robertson, 2015).

5.9. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΟΠ

Ο Γιούργκεν Κλοπ στο δικό του μοντέλο προπονητικής αυτό το κάνει πράξη, ενθαρρύνει τους ποδοσφαιριστές και παίρνει από αυτούς το μέγιστο, ακόμα και στις άσχημες μέρες τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν πολλοί αγώνες στους οποίους η ομάδα του έχει βρεθεί πίσω στο σκορ και έχει επανέλθει με τρομερές ανατροπές. Μία από αυτές ήταν και η ανατροπή της Λίβερπουλ με 4-3 επί της παλιάς του ομάδας, της Ντόρτμουντ, για την προημιτελική φάση του Γιουρόπα Λιγκ το 2016. Η Λίβερπουλ τότε είχε στο ρόστερ της κυρίως νέους ποδοσφαιριστές, ενώ η Ντόρτμουντ περίπου την ομάδα που είχε αφήσει ο Κλοπ, έχοντας ένα από τα καλύτερα ρόστερ της Ευρώπης. Ο πρώτος αγώνας είχε λήξει στην έδρα της Ντόρτμουντ ισόπαλος με 1-1 και στον επαναληπτικό του Άνφιλντ η ομάδα από την Γερμανία προηγήθηκε δύο φορές με σκορ 0-2 και 1-3. Όλα κυλούσαν αρνητικά, όμως ο Κλοπ μετά την ομιλία του στο ημίχρονο πήρε την μέγιστη συγκέντρωση των ποδοσφαιριστών του, οι οποίοι έφτασαν σε μία επική ανατροπή και προκρίθηκαν στα προημιτελικά της τότε διοργάνωσης. Ακόμα ένα τρανό παράδειγμα ανατροπής είναι ο επαναληπτικός της νίκης της Μπαρτσελόνα με σκορ 3-0 για την ημιτελική φάση του Τσάμπιονς Λιγκ, όπου η Λίβερπουλ έκανε την ολική ανατροπή της σειράς, διέλυσε με σκορ 4-0 την ομάδα της Βαρκελώνης και προκρίθηκε στον τελικό του 2019 όπου εν τέλει κατέκτησε και το τρόπαιο απέναντι στην Τότεναμ. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον ρόλο που έχει η ψυχολογία στον αθλητισμό και το πόσο σημαντική είναι γι' αυτόν. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η χρήση ψυχολογικών δεξιοτήτων είναι χάσιμο χρόνου ή μια δικαιολογία για κακή απόδοση. Οι προπονητές όμως έχουν δεξιότητες επικοινωνίας και επαρκείς ψυχολογικές δεξιότητες για να επηρεάσουν τους αθλητές τους (Beckmann, 2015).

Οι στόχοι μπορεί να είναι άλλες φορές πιο γενικοί, όπως για παράδειγμα το καλό κλίμα στα αποδυτήρια, ενώ άλλες φορές πιο ειδικοί, δηλαδή η κατάκτηση ενός πρωταθλήματος. Είναι όμως πράγματα που συνδέονται σε κάποιο βαθμό, καθώς η επίτευξη ενός στόχου σε μία ομάδα προϋποθέτει ένα καλό κλίμα μεταξύ των μελών της. Ο Κλοπ στην Λίβερπουλ αφού παρέλαβε μία ομάδα με κακό κλίμα στα αποδυτήρια, πρώτα επένδυσε στο να αλλάξει το κλίμα και να δημιουργήσει ένα κλίμα «παρέας» ανάμεσα στους ποδοσφαιριστές του, και μετά από αυτό κατάφερε, αρχικά, να φτάσει σε τελικούς, και έπειτα, να τους κατακτήσει ώστε να επαναφέρει την Λίβερπουλ στην κορυφή της Αγγλίας και της Ευρώπης.

Συγκεκριμένα, βάσει των λεγομένων του Loehr, τα συναισθήματα συμπληρώνουν τα βασικά στοιχεία της νοητικής σκληρότητα που επηρεάζει έντονα την ψυχική δύναμη ενός ατόμου. Τα συναισθήματα αποτελούν τους οργανωτικούς πυρήνες κινήτρων, καθώς πρέπει να είναι κανείς ενθουσιώδης για το τι θέλει να κάνει. Όλα αυτά, παρουσιάστηκαν στους αγώνες όπου απαιτούν μία ανατροπή, όπως το σκορ 4-3 της Λίβερπουλ επί της Ντόρτμουντ ή ο επαναληπτικός αγώνας με σκορ 4-0 επί της Μπαρτσελόνα. Οι ομάδες του Κλοπ δεν παράτησαν ποτέ τη νίκη ή την πρόκριση και αγωνίστηκαν για να αντιστρέψουν το αποτέλεσμα μέχρι τελικής πτώσεως (Robertson, 2015).

Η Λίβερπουλ, προτού την αναλάβει ο Γιούργκεν Κλοπ ως προπονητής, είχε φτάσει στο σημείο να είναι μία μέτρια ομάδα της Αγγλίας, έχοντας μόνο δύο μεγάλους τίτλους από το 1990 έως το 2015. Συγκεκριμένα, το τίτλο του κυπέλλου ΟΥΕΦΑ το 2001 με τη νίκη στον τελικό επί της ισπανικής Αλαβές με σκορ 5-4, και το τίτλο του Τσάμπιονς Λιγκ το 2005 όντας το απόλυτο αυτσάιντερ απέναντι στην πανίσχυρη Μίλαν, με μία επική ανατροπή από το 3-0 του ημιχρόνου σε τελικό σκορ 3-3, κατακτώντας το τρόπαιο στα πέναλτι (Robertson, 2015).

Η ομάδα, ωστόσο, παρόλο που είχε τον σεβασμό ολόκληρου του ποδοσφαιρικού κόσμου, δεν είχε καταφέρει, ακόμα, να σταθεροποιηθεί στις υψηλότερες θέσεις της Αγγλίας και της Ευρώπης. Το γεγονός αυτό, βέβαια, πλέον έχει αλλάξει με την παρουσία του Κλοπ ως προπονητή της ομάδας, καθώς έχει βρει και την θέση και την διάρκεια σε αυτήν. Η προπονητική ευφυΐα του Κλοπ έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών με αποτέλεσμα να αναλύεται σε όλο και περισσότερο βιβλιογραφικό υλικό και καθοδηγείται από μια σειρά καινοτόμων προοπτικών (Robertson, 2015).

Η ποιότητα της σχέσης μεταξύ του επαγγελματία προπονητή και των διοικήσεων συνδέεται εγγενώς με την επιτυχία της προπονητικής. Ο Κλοπ επένδυσε σε αυτό, αφού έκανε τις σωστότερες επιλογές σε όλους τους τομείς, και χαίρει πλέον την μέγιστη εμπιστοσύνη της διοίκησης του συλλόγου. Κεντρικό στοιχείο είναι η προπονητική ικανότητα διαχείρισης των μυριάδων παραγόντων μέσα στο παιχνίδι. Ο Travis Kemp υποστηρίζει ότι η προπονητική λογοτεχνία έχει την τάση να επικεντρώνεται υπερβολικά στις θεωρίες, τα μοντέλα πρακτικής και στις δαπάνες που απαιτούνται για την ανάπτυξη της κατανόησης του τι συνιστά μια αποτελεσματική σχέση προπόνησης και ιδιοκτησίας. Παράλληλα, επισημαίνει την σημαντική αυτοδιαχείριση στα επαγγελματικά στελέχη και στους οργανωτικούς προπονητές, οι

οποίοι όχι μόνο εστιάζουν στην πραγματική πρακτική αλλά έχουν και όραμα, ενώ παρέχει και ένα θεωρητικό πλαίσιο για την λειτουργία και την εκλογίκευση αυτής της σχέσης για την συνεχή ανάπτυξη των προπονητών.

Ανέκαθεν, ο Κλοπ σε όποια ομάδα και να ήταν προπονητής, επιθυμούσε να προπονεί μικρούς σε ηλικία παίκτες και να τους εξελίξει ο ίδιος μέχρι να φτάσουν στο ανώτατο επίπεδο. Στην Ντόρτμουντ ξεκίνησε με παιδιά από τις ακαδημίες και με μεταγραφές χαμηλού κόστους, νεότερης ηλικίας, κατακτώντας πρωταθλήματα και φτάνοντας μέχρι τον τελικό του Τσάμπιονς Λιγκ. Την ίδια στρατηγική ακολούθησε και στην Λίβερπουλ, φτάνοντας μέχρι την κατάκτησή του.

5.10. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΟΠ

Ο Γιούργκεν Κλοπ, δεν ήταν ποτέ το είδος προπονητή που θα επιδίωκε να ξοδέψει μεγάλο ποσό χρημάτων για να καταφέρει τις ομάδες του να κατακτήσουν τίτλους. Σε αντίθεση με τον Κλοπ, έρχεται το παράδειγμα του προπονητή της Μάντσεστερ Σίτι, Πεπ Γκουαρντιόλα, ο οποίος παρόλο που είναι εξαιρετικός προπονητής, προκειμένου να συνεργαστεί με κάποια ομάδα επιθυμεί τις απαραίτητες εγγυήσεις για την διάθεση μεγάλου ποσού εκατομμυρίων στις μεταγραφικές περιόδους, ώστε να αποκτήσει τους ποδοσφαιριστές έτοιμους, στο απόγειο της καριέρας τους.

Ο Κλοπ γνωρίζοντας ότι οι ομάδες, πλέον, είναι και επιχειρήσεις και αναζητούν το μέγιστο δυνατό κέρδος για την ομαλή λειτουργία τους, προτιμάει να συνεργάζεται με ποδοσφαιριστές οι οποίοι έχουν προοπτικές εξέλιξης και μέσα από την δική του προπόνηση και διαχείριση να τους φτάσει στο υψηλότερο σημείο. Αυτό το έχει καταφέρει, διότι ξέρει πως να διαβλέπει την μέλλουσα πορεία των παιχτών και να παίρνει από αυτούς το μέγιστο της αφοσίωσης και της απόδοσής τους (Robertson, 2015).

5.11. ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΚΛΟΠ

Ο Κλοπ, επί το πλείστον, χρησιμοποιεί το εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας. Ο λόγος είναι ότι υπάρχουν πρόσωπα και ποδοσφαιριστές εγνωσμένης αξίας, οι οποίοι έχουν το ταλέντο να κάνουν μία ενέργεια μέσα στον αγώνα και να αλλάξουν την ροή

του. Πέρα από αυτό το στυλ, ωστόσο, υπάρχουν και καταστάσεις, στις οποίες ο Κλοπ αναγκάζεται να χρησιμοποιήσει το αυταρχικό στυλ, κυρίως όταν χρειάζεται μία μεγάλη ανατροπή ή ένα μεγάλο αποτέλεσμα, όπως η ανατροπή με την Ντόρτμουντ το 2016. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται από τον Κλοπ κυρίως με τους συνεργάτες του και ιδιαίτερα στον τομέα των μεταγραφών, αφού παίρνει πολλές απόψεις προκειμένου να καταλήξει στην καλύτερη επιλογή κάποιου ποδοσφαιριστή.

Εκτός, των άλλων ο Κλοπ φροντίζει να είναι οι παίκτες του συγκεντρωμένοι στον στόχο της νίκης και να μην παρεκκλίνουν από αυτόν.

Ο Κλοπ αυτό πράττει ως προπονητής και φροντίζει να περνά αυτή τη φιλοσοφία στους ποδοσφαιριστές του, καθώς χωρίς δέσμευση για να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους μέσα στον αγώνα, δεν τους δίνει την δυνατότητα να αγωνιστούν (Robertson, 2015).

Αναμφίβολα, όταν ένας αθλητής δεσμευθεί προς τον εαυτό του να δώσει ότι καλύτερο μπορεί για να πετύχει τον στόχο του, είτε ατομικώς είτε ομαδικώς, αυτό τον παρακινεί να δώσει το καλύτερο δυνατό μέσα στον αγώνα. Η δέσμευση συνήθως οδηγεί σε πείσμα, το οποίο μόνο ευεργετικά μπορεί να λειτουργήσει στην ψυχολογία του αθλητή (Robertson, 2015).

Τέλος, είναι δεδομένο ότι ο Κλοπ δίνει μεγάλη έμφαση στην ψυχική ετοιμότητα. Θέλει οι παίκτες του, να είναι ψυχικά και ψυχολογικά έτοιμοι σε όποια έδρα και να παίζουν. Για τον λόγο αυτό, βλέπουμε πως τα αποτελέσματα δεν διαφέρουν πλέον πολύ μεταξύ των αγώνων εντός και εκτός έδρας, καθώς παρόλο που η Λίβερπουλ διαθέτει μία από τις πιο έντονες έδρες στην Ευρώπη, τα αποτελέσματα στους εκτός έδρας αγώνες είναι εξίσου εντυπωσιακά. Σε αυτό έχει συμβάλλει η ψυχική ετοιμότητα των παιχτών εξαιτίας του Κλοπ, ο οποίος δεν θέλει οι ποδοσφαιριστές του να επηρεάζονται από τα συνθήματα των οπαδών της αντίπαλης ομάδας, τις επευφημίες προς εκείνους και τις αποδοκimasίες προς τους φιλοξενούμενους (Robertson, 2015).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας, πλέον, ολοκληρώσει την έρευνα για την εκπόνηση αυτής της εργασίας, συμπεραίνουμε ότι οι προπονητές που έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν την συναισθηματική νοημοσύνη στον αθλητισμό, μπορούν να επιτύχουν πολλούς παραπάνω στόχους, σε αντίθεση με τους απλούς προπονητές. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το βασικότερο κομμάτι του παζλ στην προπονητική εμπειρία, καθώς βοηθά τόσο τον προπονητή όσο και τους αθλητές, να αντιλαμβάνονται σε βάθος τα συναισθήματά τους καθοδηγώντας τις σκέψεις και τις πράξεις τους. Οι αθλητές που έχουν αναπτύξει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους, σε σύγκριση με αθλητές μειωμένης ικανότητας συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Κλοπ λειτουργεί για την ομάδα του ως προπονητής, εκπαιδευτής και ψυχολόγος, ρόλοι που τον χαρακτηρίζουν ως απόλυτα ικανό ηγέτη προπονητή. Χρησιμοποιεί την συναισθηματική του νοημοσύνη για την εύρυθμη συνοχή της ομάδας με κύριο σκοπό την κατανόηση των σφαλμάτων, την επίλυση τους και την λήψη σωστών αποφάσεων που θα φέρουν τα μέγιστα δυνατά θετικά αποτελέσματα στην ομάδα και την επίτευξη σπουδαίων στόχων. Στο ίδιο μονοπάτι φαίνεται να βαδίζουν και όλες οι επιχειρήσεις που επιθυμούν μέγιστο κέρδος και επιτυχία. Ένα άθλημα μπορεί να χαρακτηριστεί ως επιχείρηση και, αντίστοιχα, μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα άθλημα λόγω των πολλών κοινών τους στοιχείων και σκοπών. Συνδυάζοντας το εξουσιοδοτικό και δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ο Κλοπ έχει κατακτήσει τον άτυπο τίτλο του ηγέτη της Λίβερπουλ, αποπνέοντας σεβασμό και εμπιστοσύνη τόσο στους παίκτες του όσο και στους φιλάθλους της ομάδας. Η επιρροή του στον σύλλογο είναι τεράστια, αφού οι παίκτες αγωνίζονται για την ιστορία αυτής της ομάδας και για τον προπονητή τους, ο οποίος ψυχικά και ψυχολογικά τους κάνει να βρίσκονται στο ζενίθ τους, δίνοντας τον καλύτερό τους εαυτό.

Σημαντική παρατήρηση είναι, επίσης, ότι παρά την μη αποδοτική χρονιά της ομάδας, με τις οδηγίες του και το εμψυχωτικό του πνεύμα αποθέωνε τους ποδοσφαιριστές του αντιμετωπίζοντας τους ως νικητές χωρίς να τους πιέζει με πολλές διορθωτικές κινήσεις στο ρόστερ. Αποδείχθηκε πως αυτή ήταν μία πολύ εύστοχη κίνηση, καθώς, έπειτα, με προπονήσεις επανήλθαν τα καλά αποτελέσματα και οι τίτλοι για την ομάδα.

Είναι αδιαμφισβήτητο, λοιπόν, ότι μεγάλες επιτυχίες μπορούν να κατακτήσουν μόνο οι ομάδες ή οι επιχειρήσεις που έχουν ως ηγέτη τους έναν υψηλά συναισθηματικά νοήμων άνθρωπο καθώς μόνο έτσι θα μπορέσει να υλοποιηθεί ορθά η τεχνική της λήψης σωστών αποφάσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adler, R. (2006). Putting sport into organizations: The role of the accountant. *Business Horizons*, 49(1), 31-39.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25.
- Beckmann, J., & Elbe, A. M. (2015). *Sport psychological interventions in competitive sports*. Cambridge Scholars Publishing.
- Bengoechea, E. G., Streat, W. B., & Williams, D. J. (2004). Understanding and promoting fun in youth sport: coaches' perspectives. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 9(2), 197-214.
- Bond J. & Sargent G. (2004). Concentration skills in sport: An applied perspective. In T. Morris & J. Summers (Eds.), *Sport psychology: Theory, applications and issues*.
- Carpenter, P. J., Scanlan, T. K., Simons, J. P., & Lobel, M. (1993). A test of the sport commitment model using structural equation modeling. *Journal of Sport and exercise Psychology*, 15(2), 119-133.
- Cavanagh, M., Palmer, S., Hetherington, A., Zarris, P., Passmore, J., Lane, D. A., & Nicholson, M. (2008). Educating coaching psychologists: Responses from the field. *International coaching psychology review*, 6(1), 100-127.
- Choosakul, C., Vongjaturapat, N., Li, F., & Harmer, P. (2009). The sport commitment model: An investigation of structural relationships with Thai youth athlete populations. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 13(3), 123-139.
- Dewhurst, S. A., Anderson, R. J., Cotter, G., Crust, L., & Clough, P. J. (2012). Identifying the cognitive basis of mental toughness: Evidence from the directed forgetting paradigm. *Personality and individual differences*, 53(5), 587-590.
- Dykes, N. (2020). 4 Leadership Lessons from Jürgen Klopp. Διαθέσιμο στο: <https://www.frankli.io/post/tips-for-effective-leadership-jurgen-klopp#:~:text=The%20foundation%20for%20high%20performance,clearly%20and%20showing%20emotional%20intelligence>. (Ημερομηνία ανάκτησης: 17.09.2022).
- Fletcher, D. (2011). Applying sport psychology in business: A narrative commentary and bibliography. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1(3), 139-149.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 301-316.

- Foster, S. (2003). Enhancing Peak Potential in Managers and Leaders. *The California School of Organizational Studies handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills, and techniques*, 212.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for?. *American political science review*, 98(2), 341-354.
- Goleman., D. (2013), *Focus: The Hidden Driver of Excellence*.
- Gordon, S. (2007). Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist. *Australian Psychologist*, 42(4), 271-282.
- Grant, A. M. (2008). Special Editorial: Another look at executive and organisational coaching. *International Coaching Psychology Review*, 3(1), 6-7.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study?. *Evidence-based nursing*, 21(1), 7-8.
- Honigstein, R. (2020). Γιούργκεν Κλοπ, Η Ιστορία Ενός Νικητή.
- Ievleva L & Terry P.C, (2008). *Applying sport psychology to business*.
- Iñigo, M. M., Podlog, L., & Hall, M. S. (2015). Why do athletes remain committed to sport after severe injury? An examination of the sport commitment model. *The Sport Psychologist*, 29(2), 143-155.
- Johnson, M. B., & Tenenbaum, G. E. R. S. H. O. N. (2006). The roles of nature and nurture in expertise in sport. *Essential processes for attaining peak performance: Perspectives on sport and exercise psychology*, 1, 26-52.
- Jones, G. (2002). Performance excellence: A personal perspective on the link between sport and business. *Journal of applied sport psychology*, 14(4), 268-281.
- Jones, G., & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(1), 40.
- Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2007). A framework of mental toughness in the world's best performers. *The sport psychologist*, 21(2), 243-264.
- Jones, M. V. (2003). Controlling emotions in sport. *The sport psychologist*, 17(4), 471-486.
- Keidel, R. W. (1985). *Game plans: Sports strategies for business*. Beard Books.
- Knight, C. J., Harwood, C., & Gould, D. (Eds.). (2018). *Sport psychology for young athletes*. New York, NY, USA:: Routledge.
- Kremer, J., & Moran, A. P. (2012). *Pure sport: Practical sport psychology*. Routledge.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert R. (1967). *The human Organization*. New York, : McGrawHill,
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*.
- Lindvall, P. (2004). The coach as an asset in the business setting: No brain no gain. *Journal of Excellence*, 10, 80-85.
- Lloyd, P. J., & Foster, S. L. (2006). Creating healthy, high-performance workplaces: Strategies from health and sports psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(1), 23.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. *Emotion*, 3(1), 97.
- McNutt, R., & Wright, P. C. (1995). Coaching your employees: Applying sports analogies to business. *Executive Development*.
- Robertson, L. (2015). What every team leader can learn from Jurgen Klopp's leadership style. Διαθέσιμο στο <https://www.aoec.com/knowledge-bank/what-every-team-leader-can-learn-jurgen-klopp/> . (Ημερομηνία ανάκτησης: 17.09.2022).
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science*, 14(6), 281-285.
- Scanlan, T. K., Carpenter, P. J., Simons, J. P., Schmidt, G. W., & Keeler, B. (1993). An introduction to the sport commitment model. *Journal of sport and exercise psychology*, 15(1), 1-15.
- Slack T. (1996). *From the locker room to the board room: Changing the domain of sport management*.
- Taylor J & Wilson G, (Eds.) (2005). *Applying sport psychology: Four perspectives*. Human Kinetics.
- Terry P.C, 1989, *The winning mind*. Welling-borough, UK: Thorsons.
- Terry, P. C. (2004). *Mood and emotions in sport*.
- Travis Kemp, 2005, *Evidence-based coaching*

Vissek A.J, Mannix H., Chandran A, Cleary S.D, McDonnell K & DiPietro L, 2017, Towards further understanding in youth sport: A test of the gender differences and similarities hypothesis. Manuscript submitted for publication

Vissek, A. J., Achrati, S. M., Mannix, H. M., McDonnell, K., Harris, B. S., & DiPietro, L. (2015). The fun integration theory: toward sustaining children and adolescents sport participation. *Journal of Physical Activity and Health*, 12(3), 424-433.

Vissek, A. J., Mannix, H., Mann, D., & Jones, C. (2015). Integrating fun in young athletes' sport experiences. In *Sport psychology for young athletes* (pp. 68-80). Routledge.

Yuri Hanin, 2000, Emotions in Sport: Current Issues and Perspectives