



Αξιολόγηση του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας προπονητών και του κατά πόσο αυτή επηρεάζει τη δια στόματος επικοινωνία νεαρών αθλητών για το σωματείο τους

Εξαδάκτυλου Μ.*, Τσίτσικαρη Ε., Θεοδωράκου Κ., Κώστα Γ., Ματσούκα Ο.
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας έχει αρχίσει να αξιοποιείται στον αθλητισμό από προπονητές¹, επιφέροντας πολλά θετικά αποτελέσματα στην ψυχολογία των αθλητών, στην απόδοσή τους και στην εξέλιξή τους. Για την επίτευξη του στόχου της εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 240 νεαρούς αθλητές που συμμετέχουν στα αθλήματα του ποδοσφαίρου και της πετοσφαίρισης σωματείου που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη. Για τη συλλογή των δεδομένων αξιολόγησης της εξυπηρετικής ηγεσίας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο Revised Servant Leadership Profile for Sport (RSLP-S), διαμορφωμένο από τους Hammermeister και τους συνεργάτες του (2008). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις παράγοντες αξιολόγησης του εξυπηρετικού ηγέτη: α) την εμπιστοσύνη/συμπερίληψη, με 11 μεταβλητές (π.χ. ο προπονητής ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα μεταδίδοντας ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση), β) ταπεινότητα, με 6 μεταβλητές (π.χ. ο προπονητής δε θεωρεί ότι η θέση του είναι αυτή που έχει δύναμη) και γ) υπηρεσία, με 5 μεταβλητές (π.χ. ο προπονητής εξυπηρετεί τους άλλους και δεν περιμένει κάποιο αντάλλαγμα). Από μία αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας δεν βρέθηκε να έχει χρησιμοποιηθεί ξανά στην Ελλάδα, οπότε ακολουθήθηκαν όλες οι διαδικασίες μετάφρασης και προσαρμογής του σε ελληνικό πληθυσμό αθλητών. Για την αξιολόγηση της δια στόματος επικοινωνίας επιλέχθηκαν οι τρεις από τις τέσσερις μεταβλητές του ερωτηματολογίου του Oliver (1999) που μελετούν την πρόθεση των παιδιών να συστήσουν το σωματείο σε άλλους, να κάνουν θετικά σχόλια για αυτό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα παιδιά των ακαδημιών και αγωνιστικών τμημάτων του υπό μελέτη σωματείου αξιολογούν θετικά τους παράγοντες: «Εμπιστοσύνη/συμπερίληψη» και «Υπηρεσία» του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας και μέτρια τον παράγοντα «Ταπεινότητα». Επίσης αξιολογούν θετικά την πρόθεσή τους να επικοινωνήσουν με άλλους την ικανοποίησή τους από τη συμμετοχή στο εν λόγω σωματείο. Τέλος, διαπιστώθηκε πως οι παράγοντες «Εμπιστοσύνη/συμπερίληψη» και «Υπηρεσία» του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας προβλέπουν θετικά τη δια στόματος επικοινωνία των νεαρών αθλητών. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας οφείλουν να συζητηθούν διεξοδικά, διαμορφώνοντας δράσεις ανάπτυξης του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας από τους προπονητές του σωματείου, ενισχύοντας τη δια στόματος επικοινωνία των αθλητών και, ως απόρροια αυτής, την αφοσίωσή τους στο σωματείο, ειδικά, και στον αθλητισμό, γενικά.

Διεύθυνση αλληλογραφίας:

Μαρία Εξαδάκτυλου
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού
Πανεπιστημιούπολη, 69100 Κομοτηνή

E-mail:

maria.exadakyliou@gmail.com

Λέξεις κλειδιά: εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας, αθλητές, προπονητές, ομαδικό άθλημα, δια στόματος επικοινωνία.

Εισαγωγή

Η ενίσχυση της σωματικής και της πνευματικής ανάπτυξης των παιδιών αποτελεί την πιο σημαντική συμβολή του αθλητισμού. Στις παιδικές ηλικίες, ο αθλητισμός, μέσω του παιχνιδιού και της διασκέδασης αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική ευκαιρία για να διαμορφώσουν θετικά στοιχεία του χαρακτήρα τους και να αναπτύξουν πολλές ποιοτικές αξίες (Coté, Horton, MacDonald & Wilkes, 2009). Επιπλέον, τα παιδιά που ασχολούνται ενεργά με τον αθλητισμό μπορούν να αποτελέσουν θετικά πρότυπα για τους συνομηλίκους τους από το σχολείο, τη γειτονιά και τον κοινωνικό τους περίγυρο, εμπνέοντάς τους και ενισχύοντας τη θέλησή τους να συμμετέχουν σε κάποια αθλητική δραστηριότητα (Payne, Reynolds, Brown, & Fleming, 2003).

Ο προπονητής έχει έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη ζωή κάθε παιδιού που αθλείται, διότι μετά τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και τον στενό οικογενειακό του κύκλο, αποτελεί ένα άτομο εμπιστοσύνης που περνά αρκετό χρόνο μαζί του, το εμπνέει, του διδάσκει τα μυστικά του αθλήματος (Bailey, Core, & Pearce, 2013), του διδάσκει αθλητική πειθαρχία, συμμετέχει στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του και το κάνει να αγαπήσει ένα άθλημα (Drewe, 2000). Επιπλέον, του μεταδίδει μία θετική διάθεση, ώστε να αγαπήσει το περιβάλλον του αθλητισμού και να το επιλέξει ως μία από τις κύριες δραστηριότητές του. Έτσι, ένας προπονητής έχει την ευθύνη της πρώτης επαφής του παιδιού με τον αθλητικό περιβάλλον, αλλά και της δημιουργίας ενός κατάλληλου κλίματος για τη διατήρηση αυτής της σχέσης (Bailey et al., 2013).

Αναφορικά με το πώς οι προπονητές μπορούν να πετύχουν την εκπλήρωση στόχων ως ηγέτες της ομάδας τους, αρκετές έρευνες έχουν υποδηλώσει τις ομοιότητες που υπάρχουν ανάμεσα σε έναν αθλητικό οργανισμό και μία επιχείρηση, με λογικό αποτέλεσμα τη μεταφορά των θεωριών και των μοντέλων ηγεσίας σε αθλητικά περιβάλλοντα. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο (Chelladurai, 1980; Soucie, 1994), που υποδηλώνουν ότι παρόλη τη λειτουργική εννοιολογική διασταύρωση μεταξύ του επιχειρηματικού και του αθλητικού κόσμου είναι πάντα απαραίτητο τα οργανωτικά μοντέλα να προσαρμόζονται και να ενσωματώνονται στον αθλητισμό (Rieke et al., 2008). Σύμφωνα με τον Martens (2004), οι προπονητές θα πρέπει να διαθέτουν όχι μόνο προπονητικές ικανότητες και εμπειρία πάνω στο άθλημά τους, αλλά να έχουν (ή να αναπτύσσουν) διοικητικές δεξιότητες, με πολλαπλά οφέλη για τους αθλητικούς οργανισμούς και τους συμμετέχοντες. Αυτό είναι αναγκαίο διότι η προπονητική συμπεριφορά σχετίζεται με μία ποικιλία αθλητικών και ψυχοκοινωνικών καταστάσεων, όπως η απόδοση, η προσπάθεια, η ικανοποίηση από τον αθλητισμό, η αυτοπεποίθηση, το άγχος, τα κίνητρα και η αντιληπτή ικανότητα ενός αθλητή (Black & Weiss, 1992; Bum & Shin, 2015). Για παράδειγμα, αθλητές αναπτύσσουν ισχυρά εγγενή κίνητρα όταν αντιλαμβάνονται ότι ο προπονητής τους εφαρμόζει δημοκρατικό προπονητικό στυλ, δίνει έμφαση στην προπόνηση και στην εκπαίδευση, και συχνά επαινεί, ενθαρρύνει και παρέχει ανατροφοδότηση (Amorose & Horn, 2000). Επιπλέον, με υψηλότερα εσωτερικά κίνητρα συσχετίστηκαν τα χαμηλά επίπεδα αυταρχικής συμπεριφοράς και ανατροφοδότησης που δεν προσανατολίζονται στην τιμωρία (Amorose & Horn, 2000). Ομοίως, μειωμένο γνωστικό άγχος, βελτιωμένη απόδοση και αυξημένη αυτοπεποίθηση προσδιορίστηκαν σε νεαρούς αθλητές γκολφ που αντιλήφθηκαν ότι οι προπονητές τους είχαν μειωμένη αυταρχική συμπεριφορά και υψηλή εκπαίδευση και κοινωνική υποστήριξη (Bum & Shin, 2015).



Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να αναφερθούν τα 5 πιο συνηθισμένα στυλ ηγεσίας. Πρώτον, η μετασηματιστική ηγεσία σχετίζεται με τη διερεύνηση των παραγόντων που καθορίζουν την κουλτούρα της ομάδας και με την πραγματοποίηση αλλαγών για τη βελτίωσή της. Αντιθέτως, η οδηγητική ηγεσία χρησιμοποιεί μια δομή πυραμίδας, με την εξουσία να ρέει από την κορυφή προς τα κάτω. Επιπλέον, στην αυταρχική ηγεσία οι εξουσιαστικοί ηγέτες καθορίζουν την κατεύθυνση των ομάδων και εξηγούν τους ρόλους που θα διαδραματίσουν τα μέλη. Ακόμη, η συμμετοχική ηγεσία στηριζόμενη σε μια δημοκρατική προσέγγιση, στοχεύει στη δημιουργία συναίνεσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, η εξυπηρετική ηγεσία θέτει ψηλότερα τις ανάγκες των μελών της ομάδας, σε σχέση με τις ανάγκες του ηγέτη (Fagaly, 2018).

Πιο αναλυτικά, η εξυπηρετική ηγεσία αποτελεί ένα στυλ ηγεσίας που δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη, την ευημερία και την ενδυνάμωση των ατόμων που αποτελούν μία ομάδα (Dennis, Kinzler-Norheim & Bocarnea, 2010; Greenleaf, 1977). Στόχος της είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, που να δίνει τη δυνατότητα σε όλα τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται όμορφα με τον εαυτό τους, καθώς βρίσκονται μέσα σε ένα ομαδικό πλαίσιο (Greenleaf, 1977). Ενώ η παραδοσιακή ηγεσία επικεντρώνεται στην επιτυχία μίας ομάδας ατόμων, η εξυπηρετική ηγεσία αναγνωρίζει ότι μέσω της δέσμευσής τους όλα τα μέλη της ομάδας αποτελούν βασικούς παράγοντες στην ανάπτυξή της. Η εξυπηρετική ηγεσία συμβάλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της υπευθυνότητας, της ανάπτυξης και της ένταξης στην ομάδα (Heyler & Martin, 2018). Πρωταρχικός στόχος του εξυπηρετικού ηγέτη είναι να υπηρετεί και ακολούθως να ηγείται (McGee-Cooper & Trammell, 2002). Παρόλα αυτά, δεν πρόκειται για έναν ήπιο τύπο ηγεσίας (Rieke et al., 2008). Αντίθετα, φροντίζει να δώσει σε όλα τα μέλη της ομάδας συγκεκριμένους ρόλους, να τους εμπνεύσει προσδοκίες και να τους βοηθήσει να εκτελέσουν τους ρόλους τους αποδοτικά. Ωστόσο, στις περιπτώσεις που οι προσδοκίες ή τα εργασιακά καθήκοντα δεν ικανοποιούνται υπάρχουν κυρώσεις που έχουν σαφώς περιγραφεί από την αρχή της συνεργασίας (Rieke et al., 2008).

Είναι ενδιαφέρον ότι, αν και υπάρχει εκτεταμένη ερευνητική και εκπαιδευτική βιβλιογραφία που εξετάζει τη σημασία της ηγεσίας τόσο στην ευρύτερη κοινωνία, όσο και στον αθλητισμό, ορισμένοι ερευνητές άρχισαν να μελετούν την εξυπηρετική ηγεσία σε αθλητικά περιβάλλοντα (Hammermeister et al., 2008; O' Boyle, Murray, & Cummins, 2015). Ο Hammermeister και οι συνεργάτες του (2008), ήταν οι πρώτοι που διερεύνησαν εμπειρικά το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας, συγκεντρώνοντας δεδομένα από 251 αθλητές κολλεγίων. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι οι εξυπηρετικοί προπονητές-ηγέτες βοηθούν τους αθλητές τους να είναι πιο ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους, είχαν υψηλότερα εγγενή κίνητρα, ήταν πιο προσανατολισμένοι στην προπόνηση, και είχαν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση σε σχέση με αθλητές που συνεργάζονταν με μη εξυπηρετικούς προπονητές.

Οι Rieke, Hammermeister και Chase (2008), σε έρευνά τους σε νεαρούς αθλητές καλαθοσφαίρισης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όσοι συνεργάζονταν με προπονητές εξυπηρετικούς ηγέτες εμφάνισαν υψηλότερα εγγενή κίνητρα, ήταν πιο προσανατολισμένοι στην προπόνηση, ήταν πιο ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους και είχαν καλύτερες επιδόσεις σε τεστ νοητικών δεξιοτήτων, σε σχέση με αθλητές που προπονούνταν από μη εξυπηρετικούς ηγέτες. Οι Rieke et al., (2008), εξέτασαν επίσης την προτίμηση των αθλητών για το προπονητικό στυλ και διαπίστωσαν ότι οι αθλητές προτιμούσαν το στυλ προπόνησης εξυπηρετικού ηγέτη από τα πιο «παραδοσιακά» στυλ, καταλήγοντας ότι η εξυπηρετική ηγεσία σχετίζεται με την ψυχολογική υγεία και την αυξημένη απόδοση των αθλητών. Σε ανάλογα αποτελέσματα κατέληξαν οι Azadfad,



Besmi, και Doroudian (2014), σε μελέτη τους σε αθλήτριες πετοσφαίρισης και καλαθοσφαίρισης στο Ιράν, δηλαδή ότι η εξυπηρετική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των αθλητών.

Στη φιλοσοφία του “Εξυπηρετικού Στυλ Ηγεσίας” (Servant Leadership) υπάρχει μία δυναμική που δεν υπάρχει σε καμία άλλη προσέγγιση ιεραρχίας και σχετίζεται με τη δέσμευση σε έναν οργανισμό να τίθενται σε προτεραιότητα οι ανάγκες των ατόμων (Dennis et al., 2010; Greenleaf, 1977). Η πρακτική αυτή φαίνεται να ενισχύει τελικά την ομάδα και όλους εντάσσονται σε αυτή (Russell, 2016). Καθώς οι εταιρείες αθλητισμού και αναψυχής ανταγωνίζονται σημαντικά μεταξύ τους για το ποια θα παρέχει υπηρεσίες που θα οδηγήσουν στη διατήρηση των πελατών/μελών, στην προσέλκυση νέων και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kotler & Armstrong, 2004), ένας σημαντικός εκφραστής της συμπεριφορικής αφοσίωσης είναι η διά στόματος επικοινωνία (word of mouth) (Christian & Tax, 2008; Rundle-Thiele & Mackay, 2001), η οποία έχει περιγραφεί ως ένα είδος άτυπης επικοινωνίας σχετικά με τα χαρακτηριστικά μίας επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (Brown & Reingen, 1987). Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η διά στόματος επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τόσο την διατήρηση υπαρχόντων πελατών, όσο και τη προσέλκυση νέων (Gremier & Gwinner, 2000), καθώς οι καταναλωτές εμπιστεύονται σε μεγάλο βαθμό τις απόψεις των άλλων πελατών/μελών για τις αποφάσεις τους, καθιστώντας τη «διά στόματος επικοινωνία» έναν πρώιμο δείκτη της επιτυχίας (ή μη) στο μέλλον (Kim et al., 2011; Wirtz & Chew, 2002). Αυτό συμβαίνει διότι η θετική γνώμη που διαδίδεται από στόμα σε στόμα είναι πιο γνωστική, πιο προσεκτικά μελετημένη και σχετίζεται περισσότερο με σχόλια σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας, ενώ η αρνητική θεωρείται ότι είναι πιο συναισθηματική και εκφράζεται πιο άμεσα (Sweeney, Soutar, & Mazzarol, 2005).

Εφόσον οι προπονητές είναι από τους κύριους συντελεστές της διατήρησης των παιδιών σε ένα άθλημα, και το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην κινητοποίηση και την ικανοποίηση των συμμετεχόντων αθλητών, στόχοι της έρευνας αυτής ήταν: α) να αξιολογήσει τη διά στόματος επικοινωνία νεαρών αθλητών που συμμετέχουν στο συγκεκριμένο σωματείο και β) να μελετήσει αν η αξιοποίηση του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας από τους προπονητές μπορεί να προβλέψει τον τρόπο που τα παιδιά αναπτύσσουν τη διά στόματος επικοινωνία τους. Στόχος της έρευνας αυτής ήταν να εξετάσει το πώς οι αθλητές ενός σωματείου που εξυπηρετεί τα αθλήματα του ποδοσφαίρου και της πετοσφαίρισης αξιολογούν το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας των προπονητών τους και να διερευνήσει αν η αξιολόγηση των προπονητών με ένα εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προβλέψει τον τρόπο που οι αθλητές αξιολογούν τη δια στόματος επικοινωνία τους για το σωματείο.

Οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν οι ακόλουθες:

- H01. Οι αθλητές που συμμετέχουν στις προπονήσεις του σωματείου θα αξιολογήσουν θετικά το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας των προπονητών.
- H02. Οι αθλητές που συμμετέχουν στις προπονήσεις του σωματείου θα αξιολογήσουν θετικά τη δια στόματος επικοινωνία.
- H03. Η θετική αξιολόγηση του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας των προπονητών από τους νεαρούς αθλητές που συμμετέχουν σε προπονήσεις του σωματείου θα προβλέψει θετικά τη δια στόματος επικοινωνία για το σωματείο.

Μέθοδος

Συμμετέχοντες



Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 239 παιδιά, ηλικίας 11-16 χρονών, από αθλητικά σωματεία του ποδοσφαίρου και της πετοσφαίρισης σωματείου που δραστηριοποιούνταν στη Θεσσαλονίκη. Συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν 178 αθλητές ποδοσφαίρου και 61 αθλητές πετοσφαίρισης. Οι συγκεκριμένες ηλικίες επιλέχθηκαν με το σκεπτικό ότι αποτελούν την περίοδο που ένα παιδί αποφασίζει αν θα συνεχίσει να ασχολείται με το εκάστοτε άθλημα ή με την άσκηση γενικότερα, θα αλλάξει άθλημα ή θα σταματήσει να ασκείται γενικά (Patrick et al., 1999).

Όργανα Μέτρησης

Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκαν τα ακόλουθα ερωτηματολόγια:

Αξιολόγηση του Εξυπηρετικού Στυλ Ηγεσίας στον Αθλητισμό

Επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο Revised Servant Leadership Profile for Sport (RSLP-S), διαμορφωμένο από τον Hammermeister και τους συνεργάτες του (2008), το οποίο αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαναφοράς που επικυρώθηκε για να αντανακλά τις αντιλήψεις των οπαδών για τη συμπεριφορά και τις πεποιθήσεις του ηγέτη τους (Vinson & Parker, 2019). Μάλιστα, το RSLP παραμένει το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο και αξιόπιστο εργαλείο, που έχει αποτελέσει τη βάση για την περιορισμένη έρευνα που έχει διεξαχθεί στον τομέα του αθλητισμού (Hammermeister et al. 2008). Επιπλέον, το RSLP-S αποτελείται από τρεις παράγοντες αξιολόγησης του εξυπηρετικού ηγέτη: α) την Εμπιστοσύνη/Συμπερίληψη, με 11 μεταβλητές (π.χ. ο προπονητής ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα μεταδίδοντας ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση), β) Ταπεινότητα, με 6 μεταβλητές (π.χ. ο προπονητής δε θεωρεί ότι η θέση του είναι αυτή που έχει δύναμη) και γ) Υπηρεσία, με 5 μεταβλητές (π.χ. ο προπονητής εξυπηρετεί τους άλλους και δεν περιμένει κάποιο αντάλλαγμα). Οι παράγοντες του RSLP-S (Hammermeister et al, 2008), έχουν μέτρια έως ισχυρή αξιοπιστία με τις τιμές α Cronbach να κυμαίνονται από 0,85 έως 0,94. Από μία αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας, το ερωτηματολόγιο αυτό δεν βρέθηκε να έχει χρησιμοποιηθεί ξανά στην Ελλάδα, οπότε ακολουθήθηκαν όλες οι διαδικασίες μετάφρασης και προσαρμογής του σε ελληνικό πληθυσμό νεαρών αθλητών.

Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στα ελληνικά με τη μέθοδο της διπλής κατεύθυνσης (Banville, Desrochers & Genet-Volet, 2000; Vallerand, 1989), από δύο ερευνητές του αθλητικού μάρκετινγκ. Στη συνέχεια δόθηκε σε έναν τρίτο ερευνητή, για την εκ νέου μετάφρασή του στην αγγλική γλώσσα και τη διαπίστωση ενδεχόμενων διαφορών σε σχέση με το αρχικό εργαλείο. Τέλος, για να ελεγχθεί η εγκυρότητα του περιεχομένου του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική έρευνα σε αθλητές που περιλήφθηκαν στο τελικό δείγμα της έρευνας. Όλες οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert (από 1 = δεν ισχύει για εμένα, έως 5 = ισχύει απόλυτα για εμένα).

Δια στόματος επικοινωνία

Η διά στόματος επικοινωνία αξιολογήθηκε με τρεις μεταβλητές διαμορφωμένες από τον Oliver (1999) (πρόθεση των παιδιών να συστήσουν το σωματείο σε άλλους, να κάνουν θετικά σχόλια για αυτό, να ενθαρρύνουν άλλους να συμμετάσχουν). Η αξιολόγηση της διά στόματος επικοινωνίας μέσω αυτών των μεταβλητών έχει επανειλημμένα πραγματοποιηθεί από ερευνητές του μάρκετινγκ αθλητισμού και αναψυχής τόσο στην Ελλάδα (Alexandris, Kouthouris, & Meligdis, 2006), όσο και διεθνώς (Alexandris & Stodolska, 2004) παρουσιάζοντας καλή εσωτερική συνοχή ($\alpha = 0,86$). Όλες



οι απαντήσεις των παιδιών δόθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert (όπου 1 = απίθανο, έως 5 = πολύ πιθανό).

Διαδικασία

Η συλλογή των δεδομένων ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2023, και αφού τα παιδιά συμμετείχαν στις προπονήσεις του σωματείου και είχαν αλληλεπίδραση με τον προπονητή τους για περισσότερους από δύο μήνες. Υπήρξε επικοινωνία με τους προπονητές και τους υπεύθυνους των ακαδημιών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συναίνεσή τους για τη διεξαγωγή της έρευνας και να ενημερώσουν τον ερευνητή σχετικά με το εβδομαδιαίο πρόγραμμα προπονήσεων. Προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων ήταν να εξασφαλιστεί η σύμφωνη γνώμη των γονέων και η εθελοντική συμμετοχή των παιδιών. Η πιλοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε, αρχικά, σε δείγμα 30 παιδιών. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στα παιδιά πριν την έναρξη της προπόνησης, ώστε να αποφευχθεί το αίσθημα κόπωσης και να αντιμετωπιστεί το ενδεχόμενο βιαστικής αναχώρησης. Συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν σε διάρκεια 20 λεπτών και ήταν ανώνυμα. Κατά τη συμπλήρωσή τους, ήταν παρόντες οι ερευνητές.

Στατιστική Ανάλυση

Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 16.0 for Windows. Προκειμένου να μελετηθεί η συνοχή των μεταβλητών της έρευνας μετά την προσαρμογή τους στην προς μελέτη πληθυσμιακή ομάδα πραγματοποιήθηκαν παραγοντικές αναλύσεις και αναλύσεις αξιοπιστίας. Επιπλέον, προκειμένου να εξεταστεί αν η αξιολόγηση των προπονητών με ένα εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προβλέψει τον τρόπο που οι αθλητές αξιολογούν τη διά στόματος επικοινωνία τους για το σωματείο πραγματοποιήθηκαν περιγραφικές αναλύσεις και αναλύσεις παλινδρόμησης.

Αποτελέσματα

Πραγματοποιήθηκαν περιγραφικές αναλύσεις στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (Πίνακας 1). Τα περισσότερα παιδιά που αγωνίζονται στις ακαδημίες και τα αγωνιστικά τμήματα του σωματείου ήταν αγόρια (73,6%), ηλικίας 14-16 ετών (54%), τα οποία συμμετέχουν σε προπονήσεις του σωματείου τους τουλάχιστον 3-4 φορές την εβδομάδα (56,1%).

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Φύλο (%)	Ηλικία (%)	Προπονήσεις/εβδομάδα (%)
Αγόρια	73,6	17-19 ετών
Κορίτσια	25,9%	14-16
		11-13
		20,1
		54
		25,1
		<1-2 φορές/εβδ.
		3,3
		3-4 φορές/εβδ.
		56,1
		>4 φορές/εβδ
		37,2

Διερευνητική παραγοντική ανάλυση

Προκειμένου να μελετηθούν οι πιθανοί παράγοντες αξιολόγησης του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας των προπονητών ποδοσφαίρου και πετοσφαίρισης, όπως αυτοί αξιολογήθηκαν από τους νεαρούς αθλητές, πραγματοποιήθηκε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση στις 22 μεταβλητές της κλίμακας με oblimin περιστροφή των αξόνων. Ο αριθμός των παραγόντων καθορίστηκε με κριτήριο ότι οι ιδιοτιμές (eigenvalues) έπρεπε να είναι μεγαλύτερες του 1,00, ενώ η μικρότερη φόρτιση που χρησιμοποιήθηκε για να οριστούν οι ερωτήσεις στους παράγοντες ήταν 0,30. Από την



ανάλυση προέκυψαν τρεις παράγοντες που εξηγούσαν το 55,2% της συνολικής διακύμανσης, ποσοστό ικανοποιητικό, αφού, σύμφωνα με το Streiner (1994), οι διαστάσεις που προκύπτουν μετά από διερευνητική παραγοντική ανάλυση θα πρέπει να εξηγούν τουλάχιστον το 50% της συνολικής διακύμανσης. Αφαιρέθηκαν τρεις μεταβλητές (μία από κάθε παράγοντα). Πιο συγκεκριμένα, αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις: α) «Αναθέτει σε όλους τους παίκτες αρκετές αρμοδιότητες», από τον παράγοντα Εμπιστοσύνη/Συμπερίληψη, β) «Επιτρέπει στους συνεργάτες του να έχουν κάποιον έλεγχο», από τον παράγοντα Ταπεινότητα και γ) «Εξυπηρετεί τους άλλους και δεν περιμένει κάτι ως αντάλλαγμα», από τον παράγοντα Υπηρεσία. Όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές φόρτιζαν αρκετά υψηλά σε καθέναν από τους παράγοντες (Πίνακας 2). Σύμφωνα με τους Guadagnoli και Velicer (1988), όταν οι παραγοντικές φορτίσεις είναι >0.60 και το δείγμα των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι >150, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση, τότε τα αποτελέσματα της παραγοντικής θεωρούνται αξιόπιστα. Ο συντελεστής της παραγοντικής ανάλυσης ήταν KMO=0,864, ενώ το Bartlett's Test of Sphericity ήταν ίσο με 1252,422.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα της Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης του ερωτηματολογίου αξιολόγησης της Εξυπηρετικής ηγεσίας

Μεταβλητές	Εμπιστοσύνη/ συμπερίληψη	Ταπεινότητα	Υπηρεσία	Communalities
Εμπνέει το ομαδικό πνεύμα μεταδίδοντας ενθουσιασμό και εμπιστοσύνη	,528			,423
Ακούει προσεκτικά και με καλή διάθεση τους άλλους	,585			,399
Χρησιμοποιεί απλό λόγο (εννοεί αυτό που λέει και λέει αυτό που εννοεί)	,502			,296
Κρατάει πάντα τις υποσχέσεις του προς τους άλλους	,568			,408
Είναι πρόθυμος να αποδεχθεί τις ιδέες των άλλων, όταν είναι καλύτερες από τις δικές του	,685			,521
Προωθεί την καλοσύνη και την ειλικρίνεια	,728			,589
Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης για να διευκολύνει τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	,653			,486
Θέλει να χτίσει εμπιστοσύνη μέσω της ειλικρίνειας και της ενσυναίσθησης	,609			,492
Αφιερώνει πολλή ενέργεια για να προάγει την εμπιστοσύνη, την αμοιβαία κατανόηση και το ομαδικό πνεύμα	,506			,340
Έχει το θάρρος να αναλάβει πλήρως την ευθύνη για τα λάθη του	,502			,346
Πιστεύει πως ο αρχηγός δεν πρέπει να είναι στο επίκεντρο		,731		,543
Δεν τον/την ενδιαφέρει να έχει πάντα την εξουσία		,787		,661
Δε χρειάζεται να συνδέει το όνομά του με		,645		,470



κάθε πρωτοβουλία / λήψη απόφασης				
Δεν θεωρεί τη θέση του ως θέση εξουσίας		,818		,695
Δε φαίνεται να τον/την ενδιαφέρει να φαίνεται ανώτερος/η από τους άλλους		,801		,649
Είναι πρόθυμος να κάνει κάποια προσωπική θυσία, για να εξυπηρετήσει τους άλλους			,739	,553
Χαίρεται να εξυπηρετεί τους άλλους σε κάθε ιδιότητα (αθλητές, άλλους προπονητές, κ.α.)			,680	,560
Έχει την καλοσύνη να τους εξυπηρετήσει όλους			,655	,548
Χαίρεται όταν βγάζει στους άλλους τον καλύτερό τους εαυτό			,617	,426
Eigenvalues	5,75	2,47	1,18	
% της διακύμανσης	32,26	13,87	9,07	
Συνολική διακύμανση (%)				55,2

Τα αποτελέσματα της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης έδειξαν ότι εναπομείναντες μεταβλητές φορτίζουν σε συνολικά τρεις ξεκάθαρους παράγοντες αξιολόγησης του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας, στους οποίους φόρτιζαν εξ αρχής.

Αποτελέσματα Αναλύσεων Αξιοπιστίας & Περιγραφικών Αναλύσεων των Κλιμάκων και Υπο-κλιμάκων της έρευνας

Η εσωτερική συνοχή των κλιμάκων και υπο-κλιμάκων της έρευνας υπολογίστηκε μέσω του δείκτη Cronbach's α (1951). Η εσωτερική συνοχή των παραγόντων της κλίμακας αξιολόγησης του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας παρουσίασε καλή εσωτερική συνοχή. Όμως, η κλίμακα αξιολόγησης της διά στόματος επικοινωνίας παρουσίασε αμφισβητήσιμη εσωτερική συνοχή. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων αξιοπιστίας, όπως και των περιγραφικών αναλύσεων, των παραγόντων και των κλιμάκων παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 3.

Πίνακας 1. Περιγραφικές αναλύσεις και αναλύσεις αξιοπιστίας των κλιμάκων και υπο-κλιμάκων της έρευνας.

Κλίμακα	Παράγοντας	Ερωτήσεις	α του Cronbach	M.O.	T.A.
Αξιολόγησης του	<i>Εμπιστοσύνη/συμπερίληψη</i>	10	,828	4,31	0,47
Εξυπηρετικού	<i>Ταπεινότητα</i>	5	,840	3,71	0,92
στυλ Ηγεσίας	<i>Υπηρεσία</i>	4	,725	4,26	0,57
Δια στόματος επικοινωνία		3	,760	4,33	0,64

H1: Οι αθλητές που συμμετέχουν στις προπονήσεις του σωματείου θα αξιολογήσουν θετικά το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας των προπονητών

H2: Οι αθλητές που συμμετέχουν στις προπονήσεις του σωματείου θα αξιολογήσουν θετικά τη δια στόματος επικοινωνία



Για την αξιολόγηση της πρώτης και της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκαν περιγραφικές αναλύσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα παιδιά των ακαδημιών και αγωνιστικών τμημάτων του υπό μελέτη σωματείου αξιολογούν θετικά τους παράγοντες: «Εμπιστοσύνη / συμπερίληψη» και «Υπηρεσία» του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας και μέτρια τον παράγοντα «Ταπεινότητα». Επίσης, αξιολογούν θετικά την πρόθεσή τους να επικοινωνήσουν με άλλους την ικανοποίησή τους από τη συμμετοχή στο εν λόγω σωματείο (Πίνακας 3).

H3: Η θετική αξιολόγηση του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας των προπονητών από τους νεαρούς αθλητές που συμμετέχουν σε προπονήσεις του σωματείου θα προβλέψει θετικά τη δια στόματος επικοινωνία για το σωματείο.

Για τη διερεύνηση της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης με τους παράγοντες του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας να αποτελούν τους ανεξάρτητους παράγοντες και τη διά στόματος επικοινωνία να είναι ο εξαρτημένος παράγοντας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι συνολικά το 55% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγήθηκε από τις ανεξάρτητες. Δύο, μάλιστα, από τους παράγοντες αξιολόγησης του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν θετικά τη διά στόματος επικοινωνία των νεαρών αθλητών. Πρόκειται για τους παράγοντες «Εμπιστοσύνη / συμπερίληψη» και «Υπηρεσία». Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 2. Οι παράγοντες του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας που μπορούν να προβλέψουν τη θετική δια στόματος επικοινωνία

Εξαρτημένος παράγοντας**	Ανεξάρτητοι παράγοντες	B	β	t	F	df	R ²	R
Δια στόματος επικοινωνία					28,620	3	,312	,559
	Εμπιστοσύνη/συμπερίληψη	,424	,303	3,87				
	Υπηρεσία	,329	,288	3,77				

** $p < .01$

Συζήτηση

Στόχοι της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει το πώς οι αθλητές ενός σωματείου αξιολογούν τους προπονητές τους σε όρους εξυπηρετικής ηγεσίας και, περαιτέρω, να εξετάσει αν η αξιολόγηση των προπονητών με ένα εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προβλέψει τον τρόπο που οι αθλητές αξιολογούν τη διά στόματος επικοινωνία τους για το σωματείο.

Από τα αποτελέσματα των περιγραφικών αναλύσεων διαπιστώνεται πως τα παιδιά των ακαδημιών και των αγωνιστικών τμημάτων του υπό εξέταση σωματείου αξιολογούν με ιδιαίτερα θετικό τρόπο τους παράγοντες «Εμπιστοσύνη/συμπερίληψη» και «Υπηρεσία» του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας και μέτρια τον παράγοντα «Ταπεινότητα». Συνεπώς, οι αθλητές θεωρούν ότι οι προπονητές του σωματείου θα πρέπει να βελτιώσουν τα στοιχεία που διαμορφώνουν την αίσθηση της «ταπεινότητας». Όσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλει ένας ηγέτης για να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα και να περιλάβει όλα τα μέλη σε αυτή, για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μελών της, τελικά τόσο περισσότερο υιοθετεί το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας (Rieke et al., 2008).

Ειδικότερα, οι νεαροί αθλητές των ακαδημιών και των αγωνιστικών τμημάτων του υπό εξέταση σωματείου αντιλαμβάνονται πως οι προπονητές τους επιδιώκουν με κάθε τρόπο να δημιουργήσουν



ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους και να ενσωματώσουν όλους τους αθλητές στην ομάδα. Επιχειρούν με κάθε τρόπο να προάγουν το ομαδικό πνεύμα, την καλοσύνη, την ειλικρίνεια, την αμοιβαία κατανόηση και να παρέχουν σε όλους τους νεαρούς αθλητές τις ίδιες ευκαιρίες συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην παράθεση των ιδεών τους. Ακόμη, οι προπονητές φαίνεται πως αναγνωρίζουν τα λάθη τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό και πως κρατούν τις υποσχέσεις που δίνουν (Hammermeister et al., 2008).

Ακόμη, οι νεαροί αθλητές εκτιμούν πως οι προπονητές τους δίνουν ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των αναγκών τους. Αυτό σημαίνει, πως προβαίνουν σε πληθώρα ενεργειών που συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση των αναγκών χωρίς να αποσκοπούν σε προσωπικά κέρδη και οφέλη. Με τον τρόπο αυτόν ικανοποιούν τις δικές τους εσωτερικές ανάγκες, καθώς νιώθουν πως συνεισφέρουν στην πρόοδο και στην εξέλιξη των αθλητών τους (Hammermeister et al., 2008).

Από την άλλη, οι νεαροί αθλητές των ακαδημιών και των αγωνιστικών τμημάτων του υπό εξέταση σωματείου θεωρούν πως οι προπονητές εκδηλώνουν ταπεινότητα μετρίου βαθμού. Συνεπώς, οι νεαροί αθλητές που συμμετείχαν στην έρευνα αντιλαμβάνονται πως οι προπονητές τους επιδιώκουν σε κάποιο ποσοστό να ξεχωρίζουν και να νιώθουν πιο σημαντικοί από τα υπόλοιπα μέλη των αγωνιστικών τμημάτων και των ακαδημιών. Επίσης, οι νεαροί αθλητές νιώθουν πως οι προπονητές τους θεωρούν τις δικές τους ενέργειες πιο σημαντικές από ότι των υπόλοιπων μελών του σωματείου (Hammermeister et al., 2008).

Τα αποτελέσματα της μελέτης είναι αρκετά ενθαρρυντικά, καθώς δείχνουν πως οι προπονητές, υιοθετούν το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο βαθμό, το οποίο και έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με πολυδιάστατα οφέλη. Ειδικότερα, όταν το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται στον αθλητισμό, οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την πλευρά των αθλητών (Azadfada et al., 2014; Kim et al., 2017), συμβάλλει στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ προπονητών και αθλητών που χαρακτηρίζονται για τα υψηλά επίπεδα εκτίμησης και σεβασμού (Jowett, 2005), καθώς επίσης και την παραμονή των αθλητών στην ομάδα (Azadfada et al., 2014) μέσω της αύξησης της δέσμευσής τους απέναντι στο σωματείο (Cho & Kim, 2014).

Οι εξυπηρετικοί προπονητές είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί και παράλληλη υποστηρικτικοί, που σημαίνει ότι απαιτούν και παράλληλα βοηθούν τους αθλητές τους να εξελιχθούν και να γίνουν καλύτεροι (Duckworth, 2017). Επιπρόσθετα, η αξιοποίηση της εξυπηρετικής ηγεσίας από τους προπονητές του σωματείου έχει θετικό αντίκτυπο στην ψυχολογική υγεία των νεαρών αθλητών και συνακόλουθα στην απόδοσή τους (Rieke et al., 2008). Η μέτρια αξιολόγηση του παράγοντα «ταπεινότητα» των προπονητών από τους αθλητές τους είναι ένα στοιχείο που θα πρέπει οπωσδήποτε να προβληματίσει τα στελέχη του σωματείου, ενημερώνοντας και εκπαιδεύοντας τους προπονητές τους και βοηθώντας τους να βελτιωθούν στα σημεία εκείνα που τους καθιστούν λιγότερο εξυπηρετικούς ηγέτες.

Επίσης, οι νεαροί αθλητές του σωματείου αξιολογούν θετικά την πρόθεσή τους να επικοινωνήσουν με άλλους τη συμμετοχή τους σε αυτό. Το αποτέλεσμα αυτό αποτελεί μία ένδειξη, ότι το συγκεκριμένο σωματείο είναι αρεστό στους αθλητές του, παρέχοντας, πιθανά, υπηρεσίες που μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους, καθώς, όπως υποστηρίζουν οι Zeithaml, Berry και Parasuraman (1996), και οι Sweeney, Soutar και Mazzarol (2008), η πρόθεση θετικής αξιολόγησης της διά στόματος επικοινωνίας αναπτύσσεται όταν οι πελάτες ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται τις υπηρεσίες που λαμβάνουν ως ανώτερης ποιότητας. Το στοιχείο αυτό είναι πολύ σημαντικό για το σωματείο, καθώς έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τους Abdolmaleki et al., (2016), όταν ένας οργανισμός



καταφέρνει να πείσει τους πελάτες του να τον διαφημίσουν μέσω της διά στόματος επικοινωνίας, τεκμαίρεται ότι διαθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ενδεχόμενα δεν έχουν οι ανταγωνιστές του. Με τον τρόπο αυτό, το σωματείο μπορεί να προσελκύσει και άλλους νεαρούς αθλητές και να αποτελέσει έναν ιδιαίτερα σημαντικό εκφραστή του αθλητισμού στον χώρο της πετοσφαίρισης και του ποδοσφαίρου, καθώς η διά στόματος διαφήμιση θεωρείται ιδιαίτερα αξιόπιστη και έγκυρη, και προσελκύει πιο αποδοτικά συμμετέχοντες (Kim et al., 2011; Wirtz & Chew, 2002). Η προσέλκυση και η διατήρηση αθλητών έχει πολλαπλά οφέλη τόσο για τους ίδιους τους αθλητές, όσο και για τους χορηγούς του, την κοινωνία, και όλους όσοι ενδεχόμενα θα ενδιαφερθούν να συμμετάσχουν στη λειτουργία του σωματείου. εμπλεκόμενους.

Τέλος, από τα αποτελέσματα των αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν διαπιστώνεται πως δύο από τους παράγοντες αξιολόγησης του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν θετικά τη διά στόματος επικοινωνία των νεαρών αθλητών. Οι παράγοντες αυτοί είναι η «Εμπιστοσύνη/συμπερίληψη» και η «Υπηρεσία». Συνεπώς, το σωματείο μπορεί να επωφεληθεί σε μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας, από τους προπονητές. Πιο αναλυτικά, οι νεαροί αθλητές από τη στιγμή που αντιλαμβάνονται πως οι προπονητές τους υιοθετούν ένα στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στους δύο προαναφερθέντες παράγοντες, μπορούν να προβούν σε διά στόματος διαφήμιση και να επηρεάσουν φίλους και γνωστούς τους, ως προς την απόφασή τους να γίνουν μέλη του σωματείου. Συνεπώς, το σωματείο, μέσω της εξυπηρετικής ηγεσίας που ακολουθούν οι προπονητές του, μπορεί να διατηρήσει και να αυξήσει τον αριθμό των αθλητών του, να δημιουργήσει ισχυρή φήμη και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Abdolmaleki et al., 2016; Kim et al., 2011; Wirtz & Chew, 2002).

Το γεγονός ότι αξιολογούν μέτρια τον παράγοντα ταπεινότητα και ότι ο παράγοντας αυτός δεν προβλέπει, τελικά, τη διά στόματος επικοινωνία, σημαίνει ότι το σωματείο θα πρέπει οπωσδήποτε να ενισχύσει αυτές τις δεξιότητες των προπονητών του, διαμορφώνοντας συνθήκες προς όφελος των αθλητών.

Συμπεράσματα

Στη συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκε πως οι προπονητές του υπό μελέτη σωματείου αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό την εξυπηρετική ηγεσία και ειδικά ως προς τις διαστάσεις της «Εμπιστοσύνης/συμπερίληψης» και «Υπηρεσίας». Οι νεαροί αθλητές σε μικρότερο βαθμό αντιλαμβάνονται την ταπεινότητα των προπονητών. Ακόμη, έγινε σαφές πως οι νεαροί αθλητές είναι διατεθειμένοι να προβούν σε διά στόματος διαφήμιση, γεγονός που δείχνει τον υψηλό βαθμό ικανοποίησής τους από τις αθλητικές υπηρεσίες που λαμβάνουν.

Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως, οι παράγοντες της εξυπηρετικής ηγεσίας «Εμπιστοσύνη/συμπερίληψη» και «Υπηρεσία», μπορούν να προβλέψουν τη διά στόματος διαφήμιση των νεαρών αθλητών/ριών. Το συγκεκριμένο εύρημα είναι πολύ σημαντικό, καθώς μέχρι τώρα η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών δεν έχει εξεταστεί. Η αξιολόγηση της διά στόματος επικοινωνίας αποτελεί έναν από τους γνήσιους εκφραστές της συμπεριφορικής αφοσίωσης των συμμετεχόντων (Christian & Tax, 2008; Kim et al., 2011; Rundle-Thiele & Mackay, 2001; Wirtz & Chew, 2002). Η παρούσα εργασία καταλήγει σε ένα εύρημα, το οποίο είναι πρωτότυπο και μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο σε ακαδημαϊκό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, δίνοντας ώθηση για καλλιέργεια της εξυπηρετικής ηγεσίας, προς όφελος της προσέλκυσης και της διατήρησης αθλητών.



Παρόλα τα σημαντικά ευρήματά της, η παρούσα έρευνα έχει κάποιους περιορισμούς, καθώς πραγματοποιήθηκε σε ένα μόνο σωματείο, και συνέλεξε δεδομένα από αθλητές που συμμετέχουν σε δύο μόνο αθλήματα (πετοσφαίριση και ποδόσφαιρο). Θα ήταν χρήσιμο να διεξαχθούν και άλλες ανάλογες έρευνες, σε μεγαλύτερο αριθμό αθλητών, σε περισσότερα αθλήματα και σε περισσότερα σωματεία, ώστε να μπορέσει να διαμορφωθεί ένα πιο ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο ίσως αποτελέσει τη βάση για τον σχεδιασμό καλών πρακτικών. Υπό το πρίσμα αυτό, προτείνεται η διεξαγωγή ανάλογων ερευνών σε νεαρούς αθλητές σωματείων από διάφορες περιφέρειες της χώρας, προκειμένου να διερευνηθεί και να επιβεβαιωθεί ή να απορριφθεί η σχέση που εντοπίστηκε στην παρούσα εργασία και αφορά στη θετική επίδραση της εξυπηρετικής ηγεσίας στη διά στόματος διαφήμιση που πραγματοποιούν οι νεαροί αθλητές. Σε επόμενο χρόνο, σημαντικό θα ήταν να μελετηθούν και άλλες παράμετροι της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων, όπως η αφοσίωση, η ικανοποίηση και η αξιολόγηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών, ιδίως της ποιότητας αλληλεπίδρασης, σε σχέση με την εφαρμογή, ή όχι, του εξυπηρετικού στυλ ηγεσίας.

Βιβλιογραφία

- Alexandris, K., & Stodolska, M. (2004). The influence of perceived constraints on the attitudes toward recreational sport participation. *Society & Leisure*, 27, 197-217
- Alexandris, K., Kouthouris, C., & Meligdis, A. (2006). Increasing customers' loyalty in a skiing resort: the contribution of place attachment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 414-425.
- Amorose, A. J., & Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 22, 63-84.
- Arndt, J. (1967). Word-of-mouth advertising and informal communication. *Risk Taking & Information Handling in Consumer Behavior*, 32(3), 188-239.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Azadfada, S., Besmi, M., & Doroudian, A. A. (2014). The relationship between servant leadership and athlete satisfaction. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 3(8), 528-537.
- Bailey, R., Cope, E. J., & Pearce, G. (2013). Why do children take part in, and remain involved in sport? A literature review and discussion of implications for sports coaches. *International Journal of Coaching Science*, 7(1), 56-75.
- Banville, D., Desrosiers, P., & Genet-Volet, Y. (2000). Translating questionnaires and inventories using a cross-cultural translation technique. *Journal of Teaching in Physical Education*, 19, 374-387.
- Black, S. J., & Weiss, M. R. (1992). The relationship among perceived coaching behaviors, perceptions of ability, and motivation in competitive age-group swimmers. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 14, 309-325.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350-362.
- Bum, C. H., & Shin, S. H. (2015). The relationship between coaches' leadership styles, competitive state anxiety, and golf performance in Korean junior golfers. *Sport Science Review*, 24(5/6), 371-386.



- Burton, L., & Peachey, J.W. (2013). The call for servant leadership in intercollegiate athletics. *Quest*, 65, 354-371. doi:10.1080/00336297.2013.791870
- Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 5(4), 226-231.
- Cho, O., & Kim, S. (2014). *The impact of coaches' servant leadership on athletes' athletic performance*. Paper presented at The American Association of Health, Physical Education, Recreation, & Dance National Convention & Expo, St. Louis, Missouri.
- Christian, T., & Tax, S. S. (2008). Measuring word of mouth: the questions of who and when? *Journal of Marketing Communications*, 6(3), 185-199.
- Coté, J., Horton, S., MacDonald, D., & Wilkes, S. (2009). The benefits of sampling sports during childhood. *Physical & Health Education Journal*, 74(4), 6-11.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dennis, R. S., Kinzler-Norheim, L., & Bocarnea, M. (2010). Servant leadership theory. In *Servant leadership* (pp. 169-179). London: Palgrave Macmillan.
- Din, C., Paskevich, D., Gabriele, T., & Wethner, P. (2015). Olympic medal-winning leadership. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(4), 589-604.
- Drewe, S. B. (2000). An examination of the relationship between coaching and teaching. *Quest*, 52(1), 79-88.
- Duckworth, A. (2017). *Grit: the power of passion and perseverance*. New York, NY: Scribner.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: a systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fagaly, M. (2018). The 5 Types of Leadership Styles That Can Define Your Organization's Culture. *Berrett Koehler Publishers*. <https://ideas.bkconnection.com/the-5-types-of-leadership-styles-that-can-define-your-organizations-culture>
- Focht, A., & Ponton, M. (2015). Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 44-61.
- Gilham, A., Burton, D., & Gillham, E. (2014). Going beyond won-loss record to identify successful coaches: development and preliminary validation of the coaching success questionnaire-2. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(1), 115–138. doi:10.1260/1747-9541.8.1.115.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Hammermeister, J., Burton, D., Pickering, M., Chase, M., Westre, K., & Baldwin, N. (2008). Servant leadership in sport: a concept whose time has arrived. *The International Journal of Servant Leadership*, 4(1), 185–215.
- Heyler, S. G., & Martin, J. A. (2018). Servant leadership theory: opportunities for additional theoretical integration. *Journal of Managerial Issues*, issue? 230-243.
- Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The Psychologist*, 18(7), 412-415.
- Kim, H., & Hanssens, D. M. (2017). Advertising and word-of-mouth effects on pre-launch consumer interest and initial sales of experience products. *Journal of Interactive Marketing*, 37, 57-74.



- Kim, M., Kim, Y., & Wells, J. E. (2017). Development of athletes and sport teams: the servant leadership for sport organizations (SLSO) model. *International Journal of Sport Management*, 18(1), 19-43.
- Kim, Y. K., Trail, G., & Ko, Y. J. (2011). The influence of relationship quality on sport consumption behaviors: an empirical examination of the relationship quality framework. *Journal of Sport Management*, 25(6), 576-592.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. City? Pearson education.
- Li, P., Yang, X., Yang, L. X., Xiong, Q., Wu, Y., & Tang, Y. Y. (2018). The modeling and analysis of the word-of-mouth marketing. *Physica A: Statistical Mechanics & its Applications*, 493, 1-16.
- Martens, R. (2004). *Successful coaching* (3rd ed.). Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- McGee-Cooper, A., & Trammell, D. (2002). From hero-as-leader to servant-as-leader. In L. Spears & M. Lawrence (Eds.) *Focus on leadership: servant-leadership for the 21st century* (pp. 141-152). New York: John Wiley & Sons.
- O’Boyle, I., Murray, D., & Cummins, P. (2015). *Leadership in Sport*. New York, NY: Routledge.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
- Patrick, H., Ryan, A., Liro, C., Fredricks, J., Hrudá, L., & Eccles, J. (1999). Adolescents' commitment to developing talent: the role of peers in continuing motivation for sports and the arts. *Journal of Youth & Adolescence*, 28(6), 741-763
- Payne, W., Reynolds, M., Brown, S., & Fleming, A. (2003). Sports role models and their impact on participation in physical activity: a literature review. *Victoria: VicHealth*, 74, 1-55.
- Rieke, M., Hammermeister, J., & Chase, M. (2008). Servant leadership in sport: a new paradigm for effective coach behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2), 227–239. doi:10.1260/174795408785100635.
- Rundle-Thiele, S., & Mackay, M. M. (2001). Assessing the performance of brand loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 529-546.
- Russell, E. J. (2016). Servant leadership’s cycle of benefit. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 3(1), 3-19.
- Soucie, D. (1994). Effective managerial leadership in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 8, 1-13.
- Streiner D. L. (1994). Figuring out factors: the use and misuse of factor analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*, 39, 135-140.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. (2005, December). The difference between positive and negative word-of-mouth—emotion as a differentiator. In *Proceedings of the ANZMAC 2005 conference: broadening the boundaries* (pp. 331-337). Perth, Australia: University of Western Australia.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. (2008). Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 14(2), 22-44.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une methodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: implications pour la recherche en langue francaise (Toward a methodology of cross-cultural validation of psychological questionnaires: implications for research in French). *Psychologie Canadienne*, 30, 662–680.
- Vinson, D., & Parker, A. (2019). Servant Leadership and Sports Coaching. In: Sport and Christianity: Practices for the Twenty-First Century. *Bloomsbury Publishing*, 121-131. <https://eprints.worc.ac.uk/id/eprint/9151>



Wirtz, J., & Chew, P. (2002). The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 141-162.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.





Evaluating coaches' servant leadership style and how it affects young athletes' word-of-mouth communication about their club

Exadaktylou, M.*, Tsitskari, E., Theodorakou, K., Costa, G., Matsouka, O.
Democritus University of Thrace

ABSTRACT

The helpful leadership style has begun to be utilized in sports by coaches, bringing about many positive results in the psychology of athletes, their performance and their development. The aim of this research was to examine how athletes in a club that serves the sports of soccer and volleyball evaluate the helpful leadership style of their coaches and to explore whether coaches' evaluation of a helpful leadership style can predict how athletes evaluate their verbal communication for the club. To achieve the aim of the study, a survey of 240 young athletes participating in the sports of football and volleyball of a club based in Thessaloniki, Greece was conducted. The Revised Servant Leadership Profile for Sport (RSLP-S) questionnaire, formulated by Hammermeister and colleagues (2008), was chosen to collect the data for assessing servant leadership. The questionnaire consists of three factors for assessing servant leadership: a) trust/confidence, with 11 variables (e.g., the coach encourages team spirit by conveying enthusiasm and confidence); b) humility, with 6 variables (e.g., the coach does not believe that his/her position is one of power); and c) service, with 5 variables (e.g., the coach serves others and does not expect anything in return). A search of the relevant literature did not find that it has been used before in Greece, so all the procedures for translating and adapting it to a Greek population of athletes were followed. For the evaluation of word-of-mouth communication, three of the four variables of Oliver's (1999) questionnaire were selected, which study children's intention to recommend the club to others, to make positive comments about it. The results showed that children in the academy and playing sections of the studied club rated the factors positively: "Trust/confidence" and "Service" of the helpful leadership style and moderately the factor "Humility". They also positively evaluate their willingness to communicate with others their satisfaction with their membership in this union. Finally, it was found that the "Trust/confidence" and "Service" factors of the helpful leadership style positively predict young athletes' verbal communication. The results of this study ought to be discussed in detail, formulating actions to develop the helpful leadership style by club coaches, enhancing the athletes' oral communication and, as a result, their loyalty to the club, specifically, and to sport, in general.

Key words: servant leadership style; young athletes; sport coaches; team sport; oral communication.

Corresponding address:

Maria Exadaktylou
Democritus University of Thrace
Department of Physical Education and Sport Sciences
University Campus, 69100 Komotini

E-mail:

maria.exadaktylou@gmail.com