



Διερεύνηση της σχέσης της συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους (Imx) και της κατασκηνωτικής εμπειρίας των ηγετικών στελεχών σε παιδικές κατασκηνώσεις

Αντωνιάδης Αλέξανδρος
Καθηγητής φυσικής αγωγής, Δήμος Νεάπολης Συκεών
Ιωαννίδου Ευαγγελία
Ε.Ε.Π., Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού Θεσσαλονίκης, Αριστοτέλειο
Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της ποιότητας της συνδιαλλαγής ηγέτη- μέλους και της κατασκηνωτικής εμπειρίας των ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών παιδικών κατασκηνώσεων. Η υψηλή ποιότητα της συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους επιδρά θετικά τόσο σε άτομα όσο και ομάδες και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της οργανωτικής επιτυχίας. Η δε κατασκηνωτική βιωματική εμπειρία συμβάλλει στην απόκτηση ποικίλων δια βίου δεξιοτήτων ζωής που διαμορφώνουν προσωπικότητες και ηγετικές συμπεριφορές. Για την αξιολόγηση της ποιότητας της συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους χρησιμοποιήθηκε το Leader Member Exchange questionnaire (LMX-7) των Graen & Uhl-Bien (1995) και μια ανοικτού τύπου ερώτηση για τη μέτρηση της κατασκηνωτικής εμπειρίας ως κατασκηνωτής/ια ή ομαδάρχης / κοινοτάρχης. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 62 ηγετικά στελέχη (διευθυντές, αρχηγοί και υπαρχηγοί) παιδικών κατασκηνώσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κατασκηνωτική εμπειρία των ηγετικών στελεχών συμβάλλει θετικά στην υψηλή ποιότητα συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους. Ηγετικά στελέχη που δεν έχουν βιωματική εμπειρία ως μέλη παιδικών κατασκηνώσεων εμφανίζουν χαμηλή ποιότητα στις σχέσεις συνδιαλλαγής με τους υφισταμένους τους. Συμπερασματικά, τα ηγετικά στελέχη που έχουν βιώσει τον κατασκηνωτικό τρόπο ζωής, μπορούν να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις με προστιθέμενη αξία με τους υφισταμένους τους, με σκοπό την καλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Λέξεις κλειδιά Συνδιαλλαγή ηγέτη – μέλους, Κατασκηνωτική εμπειρία, παιδικές κατασκηνώσεις

Εισαγωγή

Ο θεσμός των παιδικών κατασκηνώσεων παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Η κατασκήνωση ορίζεται ως «μια διαρκή εμπειρία, η οποία εξασφαλίζει μια δημιουργική, ψυχαγωγική και εκπαιδευτική ευκαιρία, μέσω της ομαδικής διαβίωσης στην ύπαιθρο. Χρησιμοποιεί εκπαιδευμένα ηγετικά στελέχη και τις πηγές του φυσικού περιβάλλοντος προκειμένου να συμβάλλει στην γνωστική, ψυχοκοινωνική και ψυχοκινητική ανάπτυξη του κάθε κατασκηνωτή» (American Camp Association, 2012). Αρχικά η παιδική κατασκήνωση ήταν μέρος του κινήματος αναψυχής και αργότερα κυρίαρχη πολιτιστική τάση. Σήμερα είναι μέρος των αξιών της κοινωνίας μας αλλά και βιομηχανία (Smith, 2010). Η έρευνα έδειξε ότι τα μέλη των παιδικών κατασκηνώσεων (κατασκηνωτές και στελέχη) αποκομίζουν σημαντικά οφέλη σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Ιωαννίδου, 2015).

Οι ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται σε έναν κόσμο με κυρίαρχα χαρακτηριστικά την οικονομική ύφεση, την αβεβαιότητα, τον ανταγωνισμό και τις απρόβλεπτες μεταβολές. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχημένης λειτουργίας και μελλοντικής βιωσιμότητας των παιδικών κατασκηνώσεων (Nicodemus, 2007, Shelton, 2006). Η ποιότητα της συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους (leader-member exchange - LMX) των στελεχών της ανώτατης διοίκησης, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διαμόρφωση θετικών εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων, μεγιστοποιώντας την οργανωτική επιτυχία (Kang & Stewart, 2007).

Ερευνητικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της συμβολής της κατασκηνωτικής εμπειρίας των ηγετικών στελεχών των παιδικών κατασκηνώσεων, στη διαμόρφωση της ποιότητας των σχέσεων συνδιαλλαγής που αναπτύσσουν με τους υφισταμένους τους.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η Συνδιαλλαγή ηγέτη-μέλους (leader-member exchange - LMX)

Η θεωρία της συνδιαλλαγής ηγέτη – μέλους επικεντρώθηκε αρχικά στην «κάθετη δυαδική σχέση» μεταξύ του ηγέτη και ορισμένων υφισταμένων (Dansereau, Graen & Haga 1975). Σύμφωνα με αυτήν, οι ηγέτες δεν αλληλοεπιδρούν με τους υφισταμένους με τον ίδιο τρόπο, γιατί διαθέτουν περιορισμένο χρόνο και πόρους και διαφέρουν ως προς τις σχέσεις που αναπτύσσουν ατομικά με τους υφισταμένους τους (Graen, 1976). Η δε φύση των σχέσεων αυτών βασίζεται στην εμπιστοσύνη, τον επαγγελματικό σεβασμό και την αμοιβαία υποχρέωση (Hogg et al., 2005, Breukelen, Schyns & Blance, 2006). Σκοπός του (LMX) είναι να μεγιστοποιήσει την οργανωτική επιτυχία με τη δημιουργία και ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεων συνδιαλλαγής μεταξύ τους (Kang & Stewart, 2007). Ο ηγέτης μέσα από αυτές τις σχέσεις, ενθαρρύνει τους ακόλουθους να αναλάβουν πιο υπεύθυνους ρόλους (Graen & Uhl-Bien, 1995) και οι ακόλουθοι δεσμεύονται να προσπαθούν περισσότερο για την επιτυχία των στόχων της ομάδας και του οργανισμού, πέρα από τις συμβατικές ή τις συναλλακτικές προσδοκίες (Wayne et al., 1997).

Σύμφωνα με τα ερευνητικά πορίσματα η υψηλή ποιότητα συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους, τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο, έχει θετικές συνέπειες: στην εργασιακή ικανοποίηση (Hooper & Martin, 2008, Green et al., 1996), στην αποτελεσματική επικοινωνία (Fix & Sias, 2006, Mueller & Lee, 2002, Lee, 1997), στην οργανωσιακή αφοσίωση/δέσμευση (Michael et al., 2005, Liden et al., 2000, Schriesheim et al., 2000, Liden & Maslyn, 1998, Wayne et al., 1997), στην ψυχολογική ενδυνάμωση (Chen et al., 2007, Aryee & Chen, 2006, Wat & Shaffer, 2005, Chen & Klimoski, 2003, Gomez & Rosen, 2001), στη φιλότιμη

οργανωσιακή συμπεριφορά (Ilies et al., 2007, Bhal, 2006, Hofmann et al., 2003, Wayne, et al., 2002), στη μείωση του εργασιακού άγχους (Kuorppala et al., 2008, Bernas & Major, 2000, Rose, 1998), στις καλύτερες επιδόσεις (Chen et al., 2007, Howell & Hall-Merenda, 1999), στην οργανωσιακή δικαιοσύνη (Bhal & Ansari, 2007, Murphy, et al., 2003, Cropanzano et al., 2002, Rupp & Cropanzano, 2002, Wayne, et al., 2002), στην αμοιβαία ωφέλεια (Uhl-Bien & Maslyn, 2003), στην οργανωσιακή υποστήριξη (Wayne, et al., 2002) και στη θετική ψυχολογία των εργαζομένων (Dutton, et al., 2002, Turner et al., 2002).

Το μοντέλο της συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους αν και οδήγησε σε μια σειρά χρήσιμων πορισμάτων, τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο, εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις (Breukelen, Schyns & Le Blanc (2006). Πέρα από τις πρακτικές μεθόδους ανάπτυξης υψηλής ποιότητας σχέσεων συνδιαλλαγής μεταξύ ηγετών και υφισταμένων που προτείνουν οι Graen & Uhl-Bien (1995) και πιο πρόσφατα οι Schermerhorn, Hunt, & Osborn, (2011), κρίσιμο θέμα διερεύνησης αποτελούν και οι παράγοντες που σχετίζονται με τους ηγέτες και συνηγορούν στη διαμόρφωση υψηλής ποιότητας σχέσεων συνδιαλλαγής. Τέτοιος παράγοντας υποθέτουμε ότι είναι η κατασκηνωτική εμπειρία, η οποία με βάση τις αξίες και τη φύση του κατασκηνωτικού θεσμού, μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών συνδιαλλαγής.

Κατασκηνωτική εμπειρία

Η συμμετοχή στην κατασκήνωση χαρακτηρίζεται ως η «δύναμη της εμπειρίας» που περιγράφεται ως «εξοικονόμηση ζωής» ή «αλλαγή ζωής» (Smith, 2009). Στα τέλη της δεκαετίας του '90 ξεκίνησε η εστίαση της έρευνας στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων της συμμετοχής στην κατασκήνωση ως μια πολύτιμη εκπαιδευτική εμπειρία (Nicodemus, 2003).

Η έρευνα δείχνει ότι η κατασκηνωτική εμπειρία σε τυπικές ή εξιδεικευμένες παιδικές κατασκηνώσεις, συμβάλλει σημαντικά στην απόκτηση δεξιοτήτων ζωής από τη νεολαία. Οι δεξιότητες ζωής περιγράφονται ως «ικανότητες που βοηθούν τα νεαρά άτομα να προσαρμόζονται με επιτυχία και να αντιμετωπίζουν με τον καλύτερο τρόπο τις προκλήσεις και τα προβλήματα της καθημερινής ζωής» (World Health Organization, 1997). Στις δεξιότητες αυτές, περιλαμβάνονται δεξιότητες επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων, κοινωνικές δεξιότητες, ηγεσίας, αυτορρύθμισης, μάθησης κ.α.

Από τις έρευνες που επικεντρώθηκαν στις επιδράσεις της κατασκηνωτικής εμπειρίας στην απόκτηση δεξιοτήτων ζωής, συγκριτικά πριν και μετά τη συμμετοχή των παιδιών στην κατασκήνωση, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική ανάπτυξη κυρίως στην αυτοπεποίθηση, την ανεξαρτησία, την κοινωνικότητα, τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση προβλημάτων, τη συνεργασία, τις θετικές αξίες, την πνευματικότητα, τη μάθηση και την ηγεσία (Garst, Gagnon & Whittington, 2016, Garst & Ozier, 2015, Garst et al., 2011, Hedrick et al., 2009, Henderson et al., 2007, Bialeschki et al., 2007, Thurber, et al., 2007, American Camp Association, 2005, Forsythe, Matysik, & Nelson, 2004, Powell, 2003, Thurber, 2001, Dworken, 2001, Mishna et al., 2001, Purcell, 1998, Thomas, 1996). Η πρόσφατη έρευνα της American Camp Association που πραγματοποιήθηκε το 2017 και 2018 σε πανεθνικό επίπεδο σε ενήλικες 18 – 25 χρονών που ήταν κατασκηνωτές στην παιδική και εφηβική τους ηλικία, εστίασε στη δια βίου μάθηση και συγκεκριμένα στην εφαρμογή αυτών που έμαθαν στην κατασκήνωση, στις σπουδές, στην εργασία και γενικά στη ζωή τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κατασκηνωτική εμπειρία συμβάλλει θετικά και σημαντικά στην δια βίου ανάπτυξη δεξιοτήτων που σχετίζονται πρωτίστως με τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, τη συνεργασία, την αυτοπεποίθηση και την ηγεσία (Browne & Warner, 2019).

Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι η κατασκήνωση είναι ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και η εργασιακή εμπειρία σε αυτό, συμβάλλει θετικά στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών (κοινοταρχών και ομαδάρχων). Σε προσωπικό επίπεδο ενισχύονται θετικά η αυτοεκτίμηση, η ηθική της εργασίας, η αίσθηση του χιούμορ, η υπευθυνότητα, η υπομονή και επιμονή, η ευελιξία, τα θετικά πρότυπα ζωής, η αποδοχή της διαφορετικότητας, η διαπροσωπική επικοινωνία, το ομαδικό πνεύμα, οι κοινωνικές και ηγετικές δεξιότητες, η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη νέας «ταυτότητας» λειτουργώντας ως θετικά πρότυπα (Kimmelman & Heiser, 2013, Johnson et al., 2011, Garst et al., 2009, Duerden et al., 2009, Ferrari & McNeely, 2007, Dworken, 2004, Garst & Johnson, 2003, Bialeschki et al., 1998). Επιπλέον, Από τα αποτελέσματα έρευνας σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία θεωρείται «το νέο ουσιαστικό ανθρώπινο κριτήριο βάσει του οποίου σημειώνεται η επαγγελματική πρόοδος» (Goleman, 1998) συγκριτικά πριν και μετά την εργασία στη θερινή κατασκήνωση, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική αύξηση στη συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών, καθώς και σε ικανότητες και χαρακτηριστικά, όπως την ανοχή στο στρες, την αυτοπραγμάτωση, την κοινωνική ευθύνη, την ενσυναίσθηση και τις διαπροσωπικές σχέσεις (Powell, 2004).

Μελέτες που επικεντρώθηκαν στις επιδράσεις της κατασκηνωτικής εμπειρίας στην απόκτηση σημαντικών δεξιοτήτων του 21ου αιώνα που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση, έδειξαν ότι η κατασκηνωτική εμπειρία ενισχύει την απόκτηση αυτών των δεξιοτήτων και συγκεκριμένα συμβάλλει στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας, των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, της επίλυσης προβλημάτων και της ηγεσίας (Duerden et al., 2014, Ferrari & McNeely, 2007).

Μεθοδολογία

Δείγμα

Στην έρευνα πήραν μέρος 62 ηγετικά στελέχη ιδιωτικών παιδικών κατασκηνώσεων (διευθυντές, αρχηγοί και υπαρχηγοί).

Ερωτηματολόγιο

Το κοινό ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από τους συμμετέχοντες, αποτελείται από το Leader Member Exchange questionnaire (LMX-7) των Graen & Uhl-Bien (1995) για την αξιολόγηση της ποιότητας της συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους και μια ανοικτού τύπου ερώτηση «έχετε εμπειρία στην κατασκήνωση ως παιδί ή ως στέλεχος;» για τη μέτρηση της κατασκηνωτικής εμπειρίας.

Το LMX-7 ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert που κυμαίνονται από (1) πολύ χαμηλή έως (5) πολύ υψηλή. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του LMX-7 διαπιστώθηκε σε προηγούμενες έρευνες (Kang & Stewart, 2007, Deluga, 1998).

Διαδικασία

Οι ερευνητές ενημέρωσαν τους ιδιοκτήτες των παιδικών κατασκηνώσεων για το σκοπό της έρευνας και πήραν άδεια να την πραγματοποιήσουν. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν στους χώρους των παιδικών κατασκηνώσεων. Επιλέχθηκε η έρευνα να γίνει την τελευταία εβδομάδα της πρώτης, δεύτερης και τρίτης κατασκηνωτικής περιόδου. Το κριτήριο επιλογής του χρόνου ήταν η δυνατότητα διαμόρφωσης άποψης των ηγετικών στελεχών σχετικά με τις σχέσεις συνδιαλλαγής που δημιουργούν με τους υφισταμένους τους. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Περιγραφικές στατιστικές, συντελεστές,

Cluster Analysis και T-test επιλέχθηκαν ως η καταλληλότερη μέθοδος για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

Αποτελέσματα

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 1. ο ΜΟ στο σύνολο του δείγματος είναι 3,7, ενώ στα δημογραφικά χαρακτηριστικά η πλειοψηφία του δείγματος είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, στο δείγμα οι άντρες είναι διπλάσιοι από τις γυναίκες και τα $\frac{3}{4}$ έχουν κατασκηνωτική εμπειρία.

Δείγμα	Means	S.D
Leader Member Exchange	3,7	,36

Πίνακας 1. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση

	Frequency	Percent %		Frequency	Percent %
<u>Φύλλο</u>			<u>Κατασκηνωτική εμπειρία</u>		
Ανδρας	46	66,1%	Ναι:	46	75,4%
Γυναίκα	16	33,9%	Όχι:	15	24,6%
<u>Επίπεδο εκπαίδευσης - απόφοιτος/η</u>					
Λυκείου	13	21%			
I.E.K.	4	6,5%			
A.E.I.	42	67,8%			
Μεταπτυχιακού	6	4,8%			

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και κατασκηνωτική εμπειρία του δείγματος

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση συστοιχιών (Cluster Analysis) του δείγματος για την ποιότητα της συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) έδειξαν δύο ομάδες. Τα ηγετικά στελέχη με χαμηλή (N = 27) και υψηλή (N = 35) ποιότητα συνδιαλλαγής (Πίνακας 3).

Mean	Low LMX (N=27)	high LMX (N=35)	F	Sig.
Leader Member Exchange	3,39	3,99	125,5	.001

Πίνακας 3. Ανάλυση συστοιχιών του δείγματος με κατασκηνωτική εμπειρία στο LMX.

Οι διαφορές των δύο ομάδων ελέγχθηκε με t-test και έδειξε στατιστική σημαντική διαφορά ($t = 2, 2, p < .05$). Η ομάδα με το υψηλό LMX εμφάνισε υψηλότερο μέσο όρο ($MO = 7.0$) στην εμπειρία κατασκηνώσεως, από την χαμηλή ομάδα LMX ($MO = 4, 2$) που εμφάνισε χαμηλότερο μέσο όρο (Πίνακας 4).

Groups	N	MO
High LMX	35	7.0
Low LMX	27	4,2

t=2.2, p<.05

Πίνακας 4. t-test του ομάδων με υψηλό και χαμηλό LMX σχετικά με την κατασκηνωτική εμπειρία

Συζήτηση – Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κατασκηνωτική εμπειρία των ηγετικών στελεχών ως κατασκηνωτές ή στελέχη (κοινοτάρχες ή ομαδάρχες), συμβάλλει θετικά στη διαμόρφωση υψηλής ποιότητας συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX). Ηγετικά στελέχη που δεν έχουν βιωματική εμπειρία ως μέλη παιδικών κατασκηνώσεων εμφανίζουν χαμηλή ποιότητα στις σχέσεις συνδιαλλαγής με τους υφισταμένους τους.

Το μοντέλο ηγεσίας της συνδιαλλαγής ηγέτη-μέλους επικεντρώνεται στην ποιότητα της σχέσης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων ως κρίσιμος παράγοντας στην κατανόηση των ηγετικών επιδράσεων σε άτομα, ομάδες και οργανισμούς. Το LMX από μια νέα θεωρία στη δεκαετία του 1970 εξελίχθηκε σε μια ώριμη περιοχή έρευνας το 2015. Το ερευνητικό ενδιαφέρον για αυτή τη θεωρία έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια (Bauer & Erdogan, 2015). Οι εργασιακές συμπεριφορές εξαρτώνται από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι από τον ηγέτη τους (Rockstuhl, et al., 2012). Ωστόσο είναι γενικά αποδεκτό, ότι «όταν οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι έχουν καλές συνδιαλλαγές, αισθάνονται καλύτερα, επιτυγχάνουν περισσότερα και η οργάνωση ευημερεί» (Northouse, 2004). Στις παιδικές κατασκηνώσεις συντελούνται αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ηγετικών στελεχών και των υφισταμένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι ηγετικές επιρροές διαμορφώνουν τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Δεν μπορούμε να θεωρούμε ως δεδομένο ότι η αποτελεσματική συνεργασία θα επιτευχθεί αυτόματα και ότι οι εργαζόμενοι θα αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό εάν θέσουμε σαφείς στόχους, εφαρμόσουμε στρατηγικές και εγκαθιδρύσουμε μια ορθολογικά δομημένη λειτουργία. Η τεχνογνωσία από μόνη της φαίνεται ότι δεν είναι αρκετή (Ιωαννίδου, 2015). Είναι σημαντικό τα ηγετικά στελέχη να κατανοήσουν τη σημαντικότητα της υψηλής ποιότητας στις σχέσεις συνδιαλλαγής που αναπτύσσουν με τους υφισταμένους τους, προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η έρευνα δείχνει ότι τα μέλη των παιδικών κατασκηνώσεων αποκομίζουν σημαντικά οφέλη που συμβάλλουν στην πολύπλευρη προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η κατασκηνώση λειτουργεί ως ένα αναψυχικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον που προσφέρει στην πράξη ποικίλες ευκαιρίες και προκλήσεις και υποστηρίζει τη διαμόρφωση νέων «ταυτοτήτων» και την απόκτηση πολύτιμων δεξιοτήτων ζωής με μακροχρόνια εφαρμογή. Η κατασκηνωτική εμπειρία ενισχύει κυρίως την απόκτηση κοινωνικών και ηγετικών δεξιοτήτων, όπως η ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, η

αποτελεσματική επικοινωνία, η ομαδικότητα, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση προβλημάτων. Οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις αναγνωρίζονται ως θεμέλιο της λειτουργίας της κατασκήνωσης και ως κλειδί της ηγετικής αποτελεσματικότητας. Η κατασκηνωτική εμπειρία αποτελεί βασικό προγνωστικό παράγοντα στη δημιουργία υψηλής ποιότητας σχέσεων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων και μπορεί να αποτελεί κριτήριο στη διαδικασία επιλογής τους. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να αποτελεί κεντρική ιδέα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών των παιδικών κατασκηνώσεων.

Συμπερασματικά, τα ηγετικά στελέχη που έχουν εμπειρία του κατασκηνωτικού τρόπου ζωής, γνώση της κουλτούρας και των αξιών της κατασκήνωσης, έχουν αποκτήσει «κατασκηνωτική συνείδηση», κατανοούν τις αρχές και εκτιμούν και σέβονται το θεσμό, δημιουργούν εποικοδομητικές σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας με τους υφισταμένους τους, που συμβάλουν τα μέγιστα στην οργανωτική επιτυχία.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- American Camp Association. (2012). Accreditation process guide. Martinsville, IN: Author.
- American Camp Association (2005). Directions: The Youth Development Outcomes of the Camp Experience. (Study) Philliber Research Associates and the American Camp Association.
- Aryee, S. & Chen, Z.X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese Context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Bauer, T. & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford Press.
- Bernas, K.H. & Major, D.A. (2000). Contributors to stress resistance: Testing a model of women's work-family conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 24, 170-178.
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 20-35.
- Bialeschki, D.M., Henderson, K.A. & Dahowski, K. (1998). Camp gives staff a world of good. *Camping Magazine*, 71, 27-37.
- Bialeschki, M.D., Henderson, K.A. & James, P.A. (2007). Camp experiences and development outcomes for youth. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*, 16, 769-788.
- Bhal, K.T. (2006). LMX-citizenship behaviour relationship: justice as a mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 106-117.
- Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blance, P. (2006). *Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges*. SAGE Publications (London Thousand Oaks, CA and New Delhi), 2 (3), 295-316.
- Browne, L. & Warner, R. (2019). ACA's Youth Impact Study. *American Camping Association Magazine*, January/February.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, S. (2007). Leader- member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behaviour and team-level empowerment culture. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 202-212.

Chen, Z & Klimoski, R.J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, 591-607.

Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27, 324-351.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, B.A. (1975). Avertical-dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

Deluga, R.J. (1998). Leader – member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate – supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organization Management*, 23, 189-216.

Duerden, M. D., Widmer, M. A., Taniguchi, S. T., & McCoy, J. K. (2009). Adventures in identity development: The impact of a two-week adventure program on adolescent identity development. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 9(4), 341-359.

Duerden, M., Witt, P., Garst, B., Bialeschki, D., Schwarzlose, T. & Norton, K. (2014). The impact of camp employment on the workforce development of emerging adults. *Journal of Park and Recreation Administration*, 32(1), 26–44.

Dutton, J.E., Frost, P.J., Worline, M.C., Lilius, J.M., & Kanov, J.M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*. 80, 55-61.

Dworken, B. S. (2001). Research reveals the assets of camp: Parents and campers give their opinions. *Camping Magazine*, 74 (1), 40-43.

Dworken, B.S. (2004). The unique contributions and impacts of the camp staff experience. *American Camp Association Camp Research Symposium*.

Ferrari, T. M., & McNeely, N. N. (2007). Positive youth development: What's camp counseling got to do with it? Findings from a study of Ohio 4-H camp counselors. *Journal of Extension*, 45(2).

Fix, B., & Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Report*, 23(1), 35-44.

Forsythe, K., Matysik, R., & Nelson, K. (2004). Impact of the 4-H camp counseling experience. *Research Paper*. Department of Youth Development. University of Wisconsin-Extension.

Garst, B. A., Browne, L., & Bialeschki, M. D. (2011). Youth development and the camp experience. *New Directions for Youth Development*, 130, 73–87.

Garst, B.A., Franz, N. K., Baughman, S., Smith, C., & Peters, B. (2009). "Growing without limitations:" Transformation among young adult camp staff. *Journal of Youth Development*, 4(1).

Garst, B.A., Gagnon, R.J. & Whittington, A. (2016). A Closer Look at the Camp Experience: Examining Relationships Between Life Skills, Elements of Positive Youth Development, and Antecedents of Change Among Camp Alumni. *Journal of Outdoor Recreation, Education, and Leadership*, 8(2), 180–199.

Garst, B. & Johnson, J. (2003). Impacts of residential camp counseling on adolescent leadership skill development. American Camp Association Camp Research Symposium.

Garst, B. A., & Ozier, L. (2015). Enhancing youth outcomes and organizational practices through a camp based reading program. *Journal of Experiential Education*, 38, 324–338.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.

Gomez, C. & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26 (1), 53-69.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). "The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective". *Leadership Quarterly* 6 (2): 219–247.

Graen, G.B. (1976). Role making process within complex organizations. In M.D.

Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Green, S.G., Anderson, S.E., & Shivers, S.L. (1996). Demographics and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66 (2), 203-214.

Hedrick, J., Homan, G., & Dick, J. (2009). Exploring the Positive Impact of 4-H Camp on Youth: Identifying Differences Based on a Camper's Gender, Years of Attendance, and Age. *Journal of Extension*, 47 (6).

Henderson, K.A., Schuler, L., Bialeschki, M.D., Scalin, M.M. & Thurber, C. (2007). Summer camp experience: Parental perceptions of youth development. *Journal of Family Issues*, 28, 987-1007.

Hofmann, D.A., Morgeson, F.P., & Gerras, S.J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-188.

Hogg, M.A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., & Weeden, K. (2005). Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader-Member Exchange Theory from the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 991-1004.

Hooper, D.T. & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange quality:

The effects of perceive LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30.

Howell, J.M., & Hall-Merenda, K. (1999). The ties that bind: the impact of leader- member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.

Ιωαννίδου, Ε. (2015). *Μάνατζμεντ Μάρκετινγκ και Αναψυχή Κατασκηνώσεων*. Αθήνα: e-book, kallipos.

Ilies, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviours: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.

Johnson, S. K., Goldman, J. A., Garey, A. I., Britner, P. A., & Weaver, S. E. (2011).

Emerging adults' identity exploration: Illustrations from inside the "camp bubble." *Journal of Adolescent Research*, 26(2), 258-295.

Kang, D. & Stewart, J. (2007). Leader – member exchange (LMX) theory of leadership and HRD Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (6), 531-551.

Kimmelman, A. & Heiser, J. (2013). Because I Worked at Camp. *Camping Magazine* September/October.

Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being and health effects: A systematic Review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental medicine*, 60 (8), 904-915.

Lee, J. (1997). Leader-member exchange, the 'Pelz effect' and cooperative communication between group members. *Management Communication Quarterly*, 11 (2), 264-285.

Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange. An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.

Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-416.

Michael, D.F., Harris, S.G., Giles, W.F., & Field, H.S. (2005). The influence of supportive supervisor communication on LMX and performance: the test of a theoretical model. *Academy of Management Best Conference Paper*.

Mishna, F., Michalski, J. & Cummings, R. (2001). Camps as social work interventions: Returning to our roots. *Soc Work Groups*, 24, 153-171.

Mueller, B.H. & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication in multiple contexts. *Journal of Business Communication*, 39, 220-244.

Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, R.C. & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: the role of Justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56 (1), 61-85.

Nicodemus, T. (2003). Camp Through the Decades. *Camping Magazine – American Camp Association*, 76 (4).

Nicodemus, T. (2007). Camp Leaders Making a Difference. *Camping Magazine – American Camp Association*, 80 (4).

Northouse, P.G. (2004). *Leadership theory and Practice*. (3rd Edition). London: Sage Publications Ltd .

Powell, G.M. (2004). Research: Exploring the benefits Staff from work at Camp. *Camping Magazine – American Camp Association*, 77 (3).

Powell, G.M. (2003). Youth development at summer camp. *Camping Magazine - American Camp Association*, 76(3).

Purcell, L.E. (1998). Does participation in the Georgia 4-H counselor program increase leadership life skill development? Paper presented at the 1998 NAE4-HA Conference, Boseman, MT.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. & Shore, L.M. (2012). "Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries." *Journal of Applied Psychology* 97 (6): 1097-1130.

Rose, M.R. (1998). An integrative of job stress, situational moderators and group-level patterns within the leader-member exchange model of leadership. *Dissertation Abstracts International: Section B.*, 58, 11-18.

Rupp, D.E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2011). *Organizational behavior* (11th ed.) (p. 253). New York, NY: Wiley.

Schriesheim, C.A., Castro, S.L., & Yammarino, F.J. (2000). Investigating contingencies: An examination of the impact of span on supervision and upward controllingness on leader-member exchange using traditional and multivariate within and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85, 659-677.

Shelton, M. (2006). *Managing Diversity. Camps in a World of Change.* *Camping Magazine – American Camp Association*, 79 (5).

Smith, P. (2010). *Well- Founded Hope: Frome the Past to the Future.* *Camping Magazine – American Camp Association*, 83 (1).

Smith, P. (2009). *The Power of the Experience.* *Camping Magazine – American Camp Association*, 82 (1).

Thomas, H. (1996). *Youth leadership: teaching essential proficiencies at camp.* *Camping Magazine – American Camp Association*, 68 (4) 25-27.

Thurber, C.A., Scanlin, M.M., Scheuler, L. & Henderson, K. (2007). *Youth Development Outcomes of the Camp Experience: Evidence for Multidimensional Growth.* *Youth Adolescence*, 36, 241-254.

Thurber, C. A. (2001). *Internal leadership development.* *Camping Magazine*, November / December.

Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). *Positive psychology at work.* In C.R. Snyder and S.J. Lopez (Ed.), *The handbook of positive psychology.* (pp.715-728). New York: Oxford University Press.

Uhl-Bien, M. & Maslyn, J.M. (2003). *Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations and Outcomes.* *Journal of Management*, 29, 511-532.

Wat, D. & Shaffer, M.A. (2005). *Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment.* *Personnel Review*, 34 (4), 406-422.

Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden., R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Wayne, S.J., Shore, L.M, Bommer, W.H. & Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.

World Health Organization. (1997). Life skills education for children and adolescents in schools. Retrieved from http://whqlibdoc.who.int/hp/1994/WHO_MNH_PSF_93.7