Πρόγραμμα Κατάρτισης και Καθοδήγησης (Mentoring)

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της Ευρωπαϊκή Επιτροπής. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις

Κεφάλαιο 4: Καθοδήγηση (mentoring), μια πρακτική που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων.

Περίληψη

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους εκπαιδευόμενους (Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού) τις βασικές αρχές της καθοδήγησης και της εφαρμογής της, μια πρακτική η οποία ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων. Σε αυτό το κεφάλαιο, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίσουν την έννοια της καθοδήγησης και θα μάθουν όλα όσα είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας καθοδήγησης μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου. Αυτή η τεχνική μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την ευημερία τους και, ως εκ τούτου, να ευδοκιμήσουν στην εργασία. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν τις αρχές της καθοδήγησης, να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματά της στο χώρο εργασίας και να αναγνωρίσουν τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης και να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές στην εργασία, μέσω της καθοδηγητικής διαδικασίας, προκειμένου να αυξήσουν την ευημερία των εργαζομένων τους. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν ποιες είναι οι βασικές αρχές της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τα οφέλη της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τη σημασία της ευημερίας μέσω της διαδικασίας καθοδήγησης.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν μια ολοκληρωμένη διαδικασία καθοδήγησης, η οποία πρόκειται να ενισχύσει την ευημερία στο χώρο εργασίας.

Λέξεις-κλειδιά

καθοδήγηση, ευημερία στο χώρο εργασίας, μέντορας, καθοδηγούμενος

Ταυτότητα του κεφαλαίου	
Κεφάλαιο	Καθοδήγηση (mentoring), μια πρακτική που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων
Σύντομη περιγραφή του κεφαλαίου/περίληψη	*Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους εκπαιδευόμενους (Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού) τις βασικές αρχές της καθοδήγησης και της εφαρμογής της, μια πρακτική η οποία ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων. Σε αυτό το κεφάλαιο, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίσουν την έννοια της καθοδήγησης και θα μάθουν όλα όσα είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας καθοδήγησης μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου. Αυτή η τεχνική μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την ευημερία τους και, ως εκ τούτου, να ευδοκιμήσουν στην εργασία. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν τις αρχές της καθοδήγησης, να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματά της στο χώρο εργασίας και να αναγνωρίσουν τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης και να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές στην εργασία, μέσω της καθοδηγητικής διαδικασίας, προκειμένου να αυξήσουν την ευημερία των εργαζομένων τους. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους.*
Μαθησιακά Αποτελέσματα	*Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν ποιες είναι οι βασικές αρχές της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης.* *Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τα οφέλη της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τη σημασία της ευημερίας μέσω της διαδικασίας καθοδήγησης.* *Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν μια ολοκληρωμένη διαδικασία καθοδήγησης, η οποία πρόκειται να ενισχύσει την ευημερία στο χώρο εργασίας.*
Μαθησιακές Ενότητες	*Μαθησιακή Ενότητα 1 – Βασικές αρχές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας* *Μαθησιακή Ενότητα 2 - Η σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης για την ευημερία* *Μαθησιακή Ενότητα 3 – Καθοδήγηση στην πράξη*

<table>
<tr><td>Βασικό εκπαιδευτικό υλικό</td><td>
<table>
<tr><td>Κεφάλαιο</td><td>Εκπαιδευτικό Υλικό</td></tr>
<tr><td>Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 6 «Καθοδήγηση»</td><td>Κείμενο</td></tr>
<tr><td>Βασικές αρχές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας</td><td>Κείμενο, Άρθρα, Βίντεο</td></tr>
<tr><td>Η σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στο χώρο εργασίας για την ευημερία</td><td>Κείμενο, Άρθρα, Βίντεο</td></tr>
<tr><td>Καθοδήγηση στην πράξη</td><td>Κείμενο, Άρθρα</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Μέθοδος αξιολόγησης</td><td>
<table>
<tr><td>Κεφάλαιο</td><td>Μέθοδος Αξιολόγησης</td></tr>
<tr><td>Εισαγωγή στο κεφάλαιο 6 «Καθοδήγηση»</td><td>-</td></tr>
<tr><td>Βασικές αρχές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας</td><td>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους</td></tr>
<tr><td>Η σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στο χώρο εργασίας για την ευημερία</td><td>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους</td></tr>
<tr><td>Καθοδήγηση στην πράξη</td><td>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Φόρτος εργασίας (Εκτιμώμενος χρόνος μελέτης)</td><td>120 λεπτά</td></tr>
<tr><td>Συντάκτης/ες</td><td>Βέρα Λαζανάκη & Μαρία Βακόλα, Job Pairs</td></tr>
<tr><td>Αξιολογητής/ες</td><td>Yang Yang, Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, PULSO</td></tr>
</table>

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Βέρα Λαζανάκη από το Job Pairs και σας καλωσορίζω στο κεφάλαιο «Καθοδήγηση, μια πρακτική που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων».

Στόχος του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους εκπαιδευόμενους (Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμμικού) τις βασικές αρχές της καθοδήγησης και της εφαρμογής του, μια πρακτική που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων. Επίσης, οι εκπαιδευόμενοι θα εκπαιδευτούν στο πώς «να μειώσουν το χάσμα μεταξύ των δύο πλευρών και να αυξήσουν την ευημερία των καθοδηγούμενων». Από την άλλη πλευρά, το κεφάλαιο αυτό προσφέρει την ευκαιρία για δράση από επαγγελματίες (μέντορες) σε μια εποχή που «μπορούμε και πρέπει όλοι να προσφέρουμε τις γνώσεις και την εμπειρία μας σε όσους το έχουν ανάγκη». Σε αυτή την εκπαίδευση, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίσουν την έννοια της καθοδήγησης και θα μάθουν όλα όσα είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας καθοδήγησης μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου. Αυτή η τεχνική μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την ευημερία τους και, ως εκ τούτου, να ευδοκιμήσουν στην εργασία. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν ποιες είναι οι αρχές της καθοδήγησης, να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματά της στο χώρο εργασίας και να αναγνωρίσουν τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης και να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές στην εργασία, μέσω των διαδικασιών καθοδήγησης, προκειμένου να αυξήσουν την ευημερία τους.

Το Κεφάλαιο χωρίζεται σε τρείς ενότητες, και συγκεκριμένα (1) Βασικές αρχές καθοδήγησης, (2) Καθοδήγηση στο χώρο εργασίας και (3) Οφέλη από την εφαρμογή της καθοδήγησης.

Η Ενότητα 1 εξετάζει τον ορισμό και την ιστορία της καθοδήγησης, ενώ δίνει μια εικόνα για τα χαρακτηριστικά του μέντορα και του καθοδηγούμενου, καθώς και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης.

Η Ενότητα 2 παρουσιάζει τα οφέλη και τη σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στον χώρο εργασίας, καθώς και τον ρόλο της στην αύξηση της ευημερίας.

Η Ενότητα 3 εξετάζει τη διαδικασία των συνεδριών καθοδήγησης μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στο χώρο εργασίας για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων.

Τέλος, η **αξιολόγησή των εκπαιδευομένων** αποτελείται από τη μέθοδο των *ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής* και *σωστού-λάθους*.

1. Μαθησιακή Ενότητα 1 - Βασικές αρχές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας

Σε αυτή τη μαθησιακή ενότητα παρουσιάζεται ο ορισμός και η ιστορία της καθοδήγησης, ενώ παρουσιάζεται επίσης και μια σύνοψη σχετικά με τα χαρακτηριστικά του μέντορα και του καθοδηγούμενου και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης.

Ορισμός της καθοδήγησης (mentoring)

Η έννοια της καθοδήγησης υιοθετήθηκε από οργανισμούς το 1970. Ωστόσο, η ιδέα δεν είναι τόσο πρόσφατη. Οι ρίζες της βρίσκονται στην Αρχαία Ελλάδα, όπου ο Όμηρος ανέφερε για πρώτη φορά την έννοια του Μέντορα στο έργο του, «Οδύσσεια». Ο μυθικός ήρωας του Ομήρου, ο Οδυσσέας, πριν φύγει για τον Τρωικό πόλεμο, εμπιστεύτηκε τη φροντίδα, την εκπαίδευση και την προστασία του γιου του Τηλέμαχου στον φίλο του Μέντορα. Στη συνέχεια, η θεά Αθηνά παίρνει τη μορφή του Μέντορα και καθοδηγεί τον Τηλέμαχο κατά τη διάρκεια της δεκαετούς απουσίας του πατέρα του. Ο Μέντορας - Αθηνά, εξοπλισμένος με υπομονή, σοφία, ανιδιοτέλεια και θέληση για σύνδεση με τον καθοδηγούμενο Τηλέμαχο, παρέχει υποστήριξη και συμβουλευτική ώστε ο Τηλέμαχος να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις γνώσεις που θα τον βοηθήσουν να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της ζωής. Αυτή η σχέση που ανέπτυξε ο Μέντορας με τον καθοδηγούμενο Τηλέμαχο είναι η πρώτη σχέση καθοδήγησης που αναφέρεται στην ιστορία (Murray, 2002). Από τότε, η έννοια της καθοδήγησης έχει συσχετιστεί με ένα άτομο που έχει μεγαλύτερη εμπειρία, το οποίο δημιουργεί μια σχέση με ένα λιγότερο έμπειρο άτομο προκειμένου να το συμβουλεύσει, να το ενθαρρύνει και να το υποστηρίξει (Collin, 1988).

Σύμφωνα με τον Fagenson (1989), «η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο σε θέση εξουσίας ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη ενός κατώτερου σε εξουσία ατόμου, παρέχοντας του συμβουλές για να δείξει την προσπάθεια, την αξία και την ανάπτυξή του στην ανώτερη διοίκηση». Όταν ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος ανήκουν στον ίδιο οργανισμό, ο μέντορας είναι ένας εργαζόμενος ο οποίος προέρχεται από μια ανώτερη ιεραρχικά θέση, που διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες είναι υπεύθυνος να μεταδώσει στον καθοδηγούμενο για να βελτιώσει την απόδοσή του. Είναι μια διαδικασία καθοδήγησης της ανάπτυξης και της εξέλιξης του καθοδηγούμενου με βάση συγκεκριμένους στόχους που συμφωνούνται μεταξύ τους (Murray, 2002). Ο μέντορας μπορεί να είναι ένα άτομο που ανήκει σε διαφορετικό τμήμα από εκείνο στο οποίο ανήκει ο καθοδηγούμενος και δεν είναι ο υπεύθυνος ή ο διευθυντής του καθοδηγούμενου (Scandura & Williams, 2001).

Ο σκοπός της καθοδήγησης είναι να συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση της καριέρας του καθοδηγούμενου και του μέντορα, διατηρώντας το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό τους για εργασία, δημιουργώντας κίνητρα για βελτίωση και αύξηση της απόδοσης, της ικανοποίησης και της δημιουργικότητας από την εργασία, καθώς και της συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης τόσο εντός του οργανισμού όσο και προσωπικά (Vakola & Nikolaou, 2019). Μια έρευνα της Gallup έδειξε ότι το 66% της γενιάς των Millennials προσδοκούν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους εντός τεσσάρων ετών. Διαπιστώθηκε επίσης ότι το 94% των

συμμετεχόντων στην έρευνα εκτιμούσαν την ύπαρξη ενός μέντορα στην εργασία. Αυτό δείχνει ότι η δέσμευση των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία συνδέονται με μια κουλτούρα καθοδήγησης στους οργανισμούς.

Ιστορία της καθοδήγησης (mentoring)

Η ιστορία της εφαρμογής της καθοδήγησης για τις ανάγκες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού χρονολογείται από το 1931, όταν η Jewel Tea Company υλοποίησε για πρώτη φορά ένα επίσημο πρόγραμμα καθοδήγησης. Σε αυτή τη μορφή καθοδήγησης, κάθε νέος υπάλληλος που εισερχόταν στην εταιρεία είχε έναν ανώτερο διευθυντή ως σύμβουλο και μέντορα στην αρχή της καριέρας του (Russell, 1991). Ωστόσο, μέχρι το 1980, δεν υπήρξε κάποια διάδοση των επίσημων προγραμμάτων καθοδήγησης. Τελικά, η ανάπτυξη και εξέλιξη της επίσημης εφαρμογής καθοδήγησης προέκυψε από διάφορες οικονομικές και κοινωνικές τάσεις κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι οποίες διευκόλυναν την ανάπτυξή της, όπως οι ανταγωνιστικές προκλήσεις, οι ελλείψεις ανθρώπινου δυναμικού, ο μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων, η έμφαση στην καινοτομία και την τεχνολογία, τα διαπολιτισμικά ζητήματα, αλλά και οι στόχοι της θετικής δράσης και της συνειδητοποίησης των αναγκών κάθε οργανισμού για την ανάγκη ποικιλομορφίας του προσωπικού και για καλύτερο σχεδιασμό της διαδοχής (Kram &; Bragar, 1991, Zey, 1988).

Καθώς τα επίσημα προγράμματα καθοδήγησης άρχισαν να αναπτύσσονται σε οργανισμούς, άρχισε παράλληλα να αυξάνεται και η ποικιλομορφία των συμμετεχόντων. Στην πραγματικότητα, πολλοί οργανισμοί άρχισαν να χρησιμοποιούν επίσημα προγράμματα καθοδήγησης για να προωθήσουν τους οργανωτικούς τους στόχους και να ανταποκριθούν στις αναπτυξιακές ανάγκες στους τομείς της πρόσληψης, της διατήρησης, της κατάρτισης και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, της μείωσης των ποσοστών αποχώρησης, του σχεδιασμού της διαδοχής και της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων (Collin, 1988).

Τέλος, με την πάροδο των χρόνων, υπήρξε και μια σταδιακή αλλαγή στη δομή και το περιεχόμενο των επίσημων προγραμμάτων καθοδήγησης. Οι οργανισμοί άρχισαν να απομακρύνονται από προγράμματα που επικεντρώνονταν μόνο σε εργαζόμενους μειοψηφίας, όπως οι γυναίκες, και να εστιάζονται σε προγράμματα που αφορούν όλους τους υπαλλήλους. Πλέον, τα σύγχρονα προγράμματα καθοδήγησης επικεντρώνονται στην ενθάρρυνση των εργαζομένων στο να δημιουργήσουν σχέσεις με τους συναδέλφους τους, καθώς και με ανώτερα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού (Farren, Gray & Kaye, 1984, Kaye & Jacobson, 1995, Rogers, 1992).

Μέντορας

Οι Dreher & Chargois (1998), ορίζουν τον μέντορα ως ένα άτομο που έχει περισσότερη εργασιακή εμπειρία από τον καθοδηγούμενο και ενδιαφέρεται να αναλάβει ενεργό ρόλο στην επαγγελματική ανάπτυξη του νέου συναδέλφου. Φυσικά, η κλασική σχέση ανάμεσα σε έναν εργαζόμενο και τον υπεύθυνό του δεν θα μπορούσε από τη φύση της να χαρακτηριστεί ως μια

σχέση καθοδήγησης. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο υπάρχει αυτή η σχέση σε περιπτώσεις όπου τα δύο μέρη βρίσκονται στον ίδιο τομέα του οργανισμού, προσφέρει μια σημαντική ευκαιρία για τον νέο επαγγελματία που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τον μέντορά του (Dreher & Cox, 1996).

Όπως επισημαίνουν οι Haggard κ.ά. (2011), το πώς μπορεί κανείς να ορίσει τη σημασία του μέντορα εξαρτάται από ορισμένες συνθήκες. Υπάρχουν τέσσερις προϋποθέσεις σχετικά με την καθοδήγηση. Το επίπεδο ιεραρχίας του μέντορα στον οργανισμό, εάν ο μέντορας είναι το επιβλέπων άτομο του καθοδηγούμενου, εάν ο μέντορας εργάζεται στον ίδιο οργανισμό με τον καθοδηγούμενο και, τέλος, ο βαθμός οικειότητας που έχουν αναπτύξει τα δύο άτομα.

- Περνά χρόνο με τον καθοδηγούμενο.
- Μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του.
- Είναι αντικειμενικός και δίνει ρεαλιστικές απαντήσεις.
- Ακούει τον καθοδηγούμενο χωρίς να τον κρίνει.
- Θέτει πολλές ερωτήσεις και δεν βγάζει βιαστικά συμπεράσματα.
- Είναι υπομονετικός

(Humphey, 2010)

Καθοδηγούμενος

Ένας παράγοντας που έχει πολύ σημαντική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων να μπούν σε μια διαδικασία καθοδήγησης και στο πόσο καλή θα είναι η ποιότητα της σχέσης με τον μέντορά τους, είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του καθοδηγούμενου. Αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις αντιδράσεις των καθοδηγουμένων καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης καθοδήγησης, τη συναισθηματική τους σταθερότητα και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν τόσο με τον μέντορα όσο και με τους άλλους εργαζόμενους στον οργανισμό (Turban & Dougherty, 1994).

Η έννοια της αυτοκαθοδήγησης του καθοδηγούμενου, δηλαδή η ικανότητα αυτοπαρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης του καθοδηγούμενου, διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των αποτελεσμάτων. Κάθε καθοδηγούμενος έχει διαφορετική ευαισθησία στη διαχείριση κοινωνικών ζητημάτων όπως η εργασιακή εικόνα και συμπεριφορά, και διαφορετική ικανότητα προσαρμογής της συμπεριφοράς του σε διαφορετικές καταστάσεις (Snyder, 1987).

Ο Digman (1990), προτείνει τη συναισθηματική σταθερότητα ως έναν άλλο παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά του καθοδηγούμενου κατά τη διάρκεια της σχέσης αυτής. Η συναισθηματική σταθερότητα εξαρτάται από την έννοια της αυτοεκτίμησης του καθοδηγούμενου σχετικά με τις ικανότητές του και την έννοια της αρνητικής συναισθηματικότητας. Τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι πιο πιθανό να αποφύγουν καταστάσεις που μπορεί να ρίξουν το ηθικό τους, όπως η συμμετοχή σε προκλητικά και

δύσκολα έργα, έχουν λιγότερη εμπιστοσύνη και σιγουριά στις ικανότητές τους να επιτύχουν υψηλούς στόχους και είναι λιγότερο πιθανό να ζητήσουν ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους τους, γεγονός που προφανώς επηρεάζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Brockner, 1988, Campbell, 1990). Επιπλέον, η τάση των καθοδηγούμενων να έχουν αρνητικά συναισθήματα, τόσο για τον εαυτό τους όσο και για άλλους συναδέλφους, είναι πιθανό να τους κάνει νευρικούς, αγχωμένους και εχθρικούς. Συναισθηματική σταθερότητα υπάρχει όταν ο καθοδηγούμενος έχει υψηλή αυτοεκτίμηση και χαμηλή αρνητική συναισθηματικότητα (Levin & Stokes, 1989, Watson &; Clark, 1984).

Διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης

Καθοδήγηση

- Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός
- Μέντορας=Δάσκαλος
- Συμφωνηθέντες στόχοι
- Εστίαση σε θέματα επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης
- Συνήθως ο μέντορας είναι πιο έμπειρος από τον καθοδηγούμενο
- Βασίζεται στην ανάπτυξη

Εκπαίδευση

- Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός
- Μέντορας=Προπονητής
- Λειτουργεί στοχευμένα και στοχεύει σε άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα.
- Ο προπονητής καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο να αναλάβει δράση.
- Βασίζεται στην απόδοση

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη μαθησιακή ενότητα, θα πρέπει να:

- Δαιβάσετε το άρθρο: "Mentoring made easy: A practical guide"
- Διαβάσετε το άρθρο: "The art of mentoring"
- Δείτε το παρακάτω βίντεο: https://www.youtube.com/watch?v=qoy5MifHuLs
- Δείτε το παρακάτω βίντεο: https://www.youtube.com/watch?v=0Qy0P65kMIM

2. Μαθησιακή Ενότητα 2 - Η σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στο χώρο εργασίας για την ευημερία

Αυτή η ενότητα μάθησης παρουσιάζει τα οφέλη και τη σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τον ρόλο της στην ενίσχυση της ευημερίας.

Οφέλη της καθοδήγησης (mentoring)

Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα καθοδήγησης έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο για τον μέντορα όσο και για τον καθοδηγούμενο. Οι Eby & Lockwood (2005) αναφέρονται σε μια προκαθορισμένη διαδικασία όπου το ζευγάρι μέντορα-καθοδηγούμενου δεσμεύεται σε ορισμένους στόχους που καθορίζονται από κοινού. Στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχει ένα προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα που ακολουθείται από το ζευγάρι και ένας οδηγός τον οποίο συμβουλεύεται ο μέντορας για να καθοδηγήσει σωστά τον καθοδηγούμενο.

Τα οφέλη της καθοδήγησης για τον μέντορα είναι η αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και η αναγνώριση που λαμβάνει από τους συναδέλφους του. Αυτό συμβαίνει επειδή ο ρόλος του μέντορα είναι πολύ σημαντικός και ανταμείβεται. Ο ενθουσιασμός και η προσωπική ικανοποίηση αυξάνονται όταν ο μέντορας καθοδηγεί έναν κατώτερο ιεραρχικά εργαζόμενο να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του. Επιπλέον, η συμβολή τους στην ανάπτυξη των καθοδηγούμενων, τους προσφέρει μια θετική εικόνα στα μάτια των καθοδηγούμενών τους, οι οποίοι τους θαυμάζουν και τους εκτιμούν για τις δεξιότητές τους στην ανάπτυξη των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να αποκτούν μεγάλη προβολή και κύρος ως εργαζόμενοι. Άλλωστε, η συμβουλευτική καριέρας είναι μια διαδικασία που βοηθά τον μέντορα να αναπτύξει τις ηγετικές του ικανότητες, την ικανότητά του να μεταφέρει γνώσεις, να καθοδηγεί και να δίνει συμβουλές. Επιπλέον, ο μέντορας έχει τη δυνατότητα να σκεφτεί ορισμένα θέματα από μια διαφορετική οπτική, ειδικά όταν ο καθοδηγούμενος έχει διαφορετικό τρόπο προσέγγισης των θεμάτων και διαφορετικό τρόπο σκέψης από τον δικό τους. Αυτό βοηθά τους μέντορες επίσης να αποκτήσουν νέες και καινοτόμες ιδέες, κάτι που μπορεί μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να επανεκτιμήσουν πράγματα που δεν είχαν ληφθεί υπόψη προηγουμένως. Τέλος, η συμβουλευτική σταδιοδρομίας βοηθά τον μέντορα να διευρύνει το επαγγελματικό του δίκτυο στον οργανισμό, χτίζοντας ουσιαστικές σχέσεις με το νεότερο προσωπικό.

Πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τα οφέλη της καθοδήγησης για τον καθοδηγούμενο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι συνδέεται με σημαντικά θετικά αποτελέσματα σταδιοδρομίας και εξέλιξης για τον καθοδηγούμενο, όπως αυξημένο μισθό, προαγωγή και αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία (Chao, Walz & Gardner, 1992). Λαμβάνοντας υπόψη τα πιθανά οφέλη που προσφέρει η καθοδήγηση στον καθοδηγούμενο, πολλοί αναζητούν έναν ικανό μέντορα και πολλοί οργανισμοί ενθαρρύνουν τέτοιες σχέσεις λόγω των οφελών που θα αποκομίσουν έμμεσα οι ίδιοι (McKeen & Burke, 1989, Douglas & McCauley, 1999, Kram, 1985). Όπως επισημαίνουν οι Levinson et al. (1978), οι μέντορες δεν αποτελούν μόνο πηγή γνώσεων για τον καθοδηγούμενο, αλλά και βασικό ρόλο στην καλλιέργεια της αυτοεκτίμησης και της επαγγελματικής ταυτότητας του καθοδηγούμενου.

Σύμφωνα με ερευνητές, ο καθοδηγούμενος αποκτά, μέσω της σχέσης αυτής, πρόσβαση σε κοινωνικά δίκτυα που αποτελούν πηγή γνώσης που σε άλλη περίπτωση, θα ήταν δισπρόσιτη (Dreher & Ash, 1990). Επιπλέον, μέσω της επαφής που αποκτά ο καθοδηγούμενος με τα δίκτυα, έχει τη δυνατότητα να επιδείξει τις δεξιότητές του σε βασικά άτομα του οργανισμού που λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που

συμμετέχουν ή έχουν συμμετάσχει, ως καθοδηγούμενοι, σε μια διαδικασία καθοδήγησης, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία από αυτούς που δεν έχουν/είχαν αυτή την ευκαιρία. Ο καθοδηγούμενος βλέπει τον μέντορα του ως έναν έμπειρο επαγγελματία, ως πρότυπο συμπεριφοράς, από τον οποίο ενημερώνεται για τα πρότυπα συμπεριφοράς που διέπουν τον οργανισμό και πρέπει να τηρούνται (Bolton, 1980, Dreher & Ash, 1990, Zagumny, 1993). Ο Kram (1985), δηλώνει ότι μέσω της συμβουλευτικής και της αποδοχής, ο μέντορας βοηθά τον καθοδηγούμενο να αναπτύξει τις επαγγελματικές δεξιότητες (ικανότητες) και την αυτοεκτίμηση που απαιτούνται για να επιτύχει επαγγελματικά.

Οι Allen κ.ά. (2004), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι επιδράσεις των λειτουργιών καθοδήγησης που σχετίζονται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και των ψυχοκοινωνικών λειτουργιών της καθοδήγησης, διαφέρουν σημαντικά. Όπως επισημαίνουν, οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας επικεντρώνονται στην προώθηση της σταδιοδρομίας του καθοδηγούμενου (έκθεση, προβολή, προαγωγή, προκλητικά έργα). Επίσης, η καθοδήγηση για επαγγελματική ανάπτυξη έχει κυρίως αντικειμενικά αποτελέσματα που σχετίζονται με τη σταδιοδρομία. Από την άλλη, η ψυχοκοινωνική καθοδήγηση (αποδοχή, συμβουλευτική), επικεντρώνεται κυρίως στη βελτίωση υποκειμενικών χαρακτηριστικών του καθοδηγούμενου όπως η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση και η διαμόρφωση επαγγελματικής ταυτότητας, τα οποία αποτελούν συνέπειες οι οποίες σχετίζονται με τον συναισθηματικό κόσμο του καθοδηγούμενου. Πράγματι, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η ψυχοκοινωνική καθοδήγηση και η επιτυχία της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση του καθοδηγούμενου από τη συμπεριφορά του μέντορά του.

Οφέλη για τον Μέντορα

- ✓ Προσωπική ικανοποίηση
- ✓ Αποκτά ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση
- ✓ Αναπτύσσει την καριέρα του - Μαθαίνει μια νέα προοπτική, πώς σκέφτεται η νέα γενιά, πώς να προσεγγίσει καλύτερα τη δική του ομάδα και τους συνεργάτες του.
- ✓ Αναπτύσσει έναν προσωπικό τρόπο ηγεσίας
- ✓ Ανανεώνεται το ενδιαφέρον του για την εργασία

Οφέλη για τον καθοδηγούμενο

- ✓ Αναπτύσσει τις δεξιότητές του
- ✓ Αναπτύσσει μια στρατηγική καριέρας
- ✓ Ενισχύει την αυτοπεποίθησή του
- ✓ Καθορίζει & επιτυγχάνει επαγγελματικούς και προσωπικούς στόχους.
- ✓ Δικτύωση
- ✓ Ενσωματώνεται πιο γρήγορα στο επαγγελματικό περιβάλλον.
- ✓ Εξερευνά νέες προοπτικές για την καριέρα του.
- ✓ Προσδιορισμός των τομέων ανάπτυξης

- ✓ Απόκτηση νέων γνώσεων
- ✓ Βοήθεια και ανατροφοδότηση

Ο ρόλος της καθοδήγησης (mentoring) στην αύξηση της ευημερίας

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται υποστήριξη για να ευδοκιμήσουν στο χώρο εργασίας, να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους για να διατηρήσουν την ευημερία τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω συνεδριών καθοδήγησης (Hobson and Maxwell, 2017).

Οι σχέσεις καθοδήγησης μπορούν να βοηθήσουν τους καθοδηγούμενους να εξερευνήσουν νέες ιδέες και να αναπτυχθούν χωρίς το φόβο κριτικής, καθώς και να έχουν ένα άτομο που θαυμάζουν και τους υποστηρίζει. Η καθοδήγηση αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εαυτό τους και έτσι μπορεί πραγματικά να βοηθήσει στη μείωση των προβλημάτων ψυχικής υγείας, όπως η κατάθλιψη. Οι σχέσεις καθοδήγησης έχουν τεράστιο αντίκτυπο στο επίπεδο της ικανοποίησης που αισθάνεται ένας εργαζόμενος από την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Επίσης, καλλιεργεί ισχυρές σχέσεις μεταξύ των δύο μερών και δημιουργεί το αίσθημα του ανήκειν μεταξύ των εργαζομένων. Η επικοινωνία στο πλαίσιο των σχέσεων καθοδήγησης επιτρέπει στους εργαζόμενους να ξεπεράσουν οποιαδήποτε εμπόδια, ενώ αισθάνονται ότι ανήκουν σε έναν ασφαλή χώρο εργασίας.

Αυξάνοντας τη ψυχοκοινωνική υποστήριξη και τις κοινωνικές δραστηριότητες, η καθοδήγηση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τα εμπόδια προς την επιτυχία (για παράδειγμα το άγχος και οι απαιτήσεις). Οι μέντορες αποτελούν ένα θετικό στοιχείο για τους εργαζόμενους. Οι μέντορες μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τα συναισθήματα ανασφάλειας, να γιορτάσουν τις επιτυχίες, να διαχειριστούν τα λάθη και να αντιμετωπίσουν την επαγγελματική εξουθένωση (Eckleberry-Hunt et al., 2009).

Ως αποτέλεσμα της καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι θα βιώσουν αυξανόμενη ευημερία. Αυτό σημαίνει ότι η καθοδήγηση μπορεί να βελτιώσει όλες τις πτυχές της επαγγελματικής ζωής, από την ποιότητα και την ασφάλεια του φυσικού περιβάλλοντος, μέχρι το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους, το εργασιακό τους περιβάλλον, το κλίμα στη δουλειά και την οργάνωση της εργασίας τουςς. Επίσης, θα νιώσουν ότι έχουν κάποιον να μοιραστούν τις σκέψεις τους και να τους βοηθήσει με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Η δημιουργία ενός προγράμματος καθοδήγησης μπορεί να οικοδομήσει μια κουλτούρα, η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη, την ενσωμάτωση και την υποστήριξη των εργαζομένων. Οι καθοδηγούμενοι μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά, να μοιραστούν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους με τους μέντορες σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος. Ως αποτέλεσμα της καθοδήγησης, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να εντοπίσουν διαφορές μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον, η δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος καθοδήγησης απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, αλλά μπορεί να βελτιώσει την ευημερία των

εργαζομένων. Έτσι, ένας οργανισμός με υγιείς και ανθεκτικούς υπαλλήλους μπορεί να έχει μακροπρόθεσμη επιτυχία.

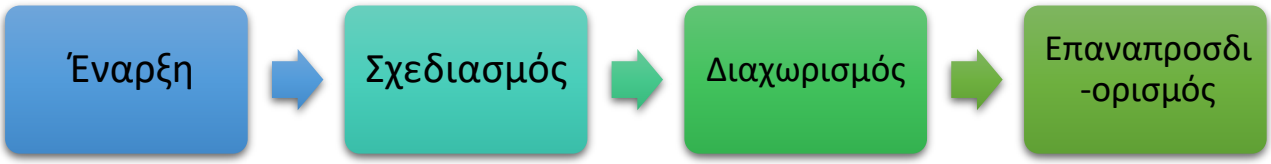
Για την ολοκλήρωση αυτής της Μαθησιακής Ενότητας, θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το άρθρο: "Workplace mentors: Demands and benefits"
- Διαβάσετε το άρθρο: "Organisational benefits of mentoring"
- Παρακολουθήσετε το παρακάτω βίντεο: https://www.youtube.com/watch?v=aTez8uz1GDQ

3. Μαθησιακή Ενότητα 3 – Η καθοδήγηση στην πράξη

Σε αυτή τη μαθησιακή ενότητα, θα παρουσιαστούν δραστηριότητες σχετικά με το «πώς να καθοδηγήσετε», οι οποίες μπορούν να σας βοηθήσουν να αυξήσετε την ευημερία των εργαζομένων. Αυτές οι δραστηριότητες χωρίζονται σε τέσσερα στάδια, τα οποία περιγράφουν μια επίσημη διαδικασία καθοδήγησης.

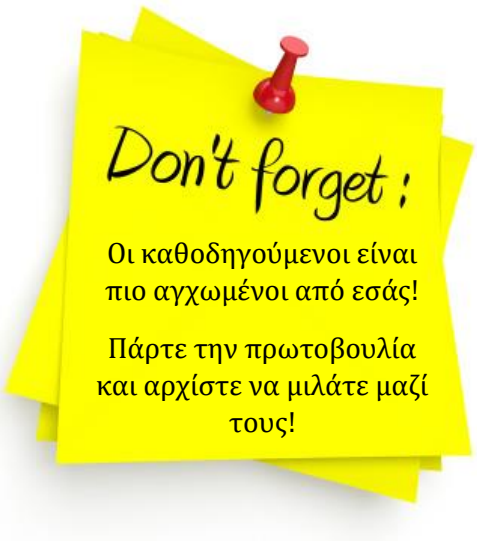
Τα στάδια μιας επίσημης σχέσης καθοδήγησης



Έναρξη

Το πρώτο στάδιο είναι η Έναρξη. Η έναρξη αποτελείται από τρία επίπεδα:

- Γνωριμία μεταξύ των ατόμων
- Προσδιορισμός των αναγκών και προσδοκιών και των δύο πλευρών
- Καθορισμός του προγράμματος και των κανόνων των συναντήσεων



Το στάδιο της γνωριμίας είναι η στιγμή που πραγματοποιείται η πρώτη συνάντηση ανάμεσα σε στον μέντορα και τον καθοδηγούμενο, ενώ παράλληλα καλείστε να συνομιλήσετε μεταξύ σας, επιτυγχάνοντας έναν κοινό στόχο σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Για να «σπάσετε γρήγορα τον πάγο» μεταξύ σας, συνιστάται να μιλήσετε και να δημιουργήσετε μια χαλαρή ατμόσφαιρα.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα εξής:

- Τι επαγγελματική εμπειρία έχει ο μέντορας/καθοδηγούμενος;
- Γιατί έγινα μέντορας;
- Τι πρέπει να γνωρίζει ο καθοδηγούμενος μου για μένα;

Σχετικά με το στάδιο του προσδιορισμού των αναγκών και των προσδοκιών που έχουν και οι δύο πλευρές, ο καθοδηγούμενος θα πρέπει να παρουσιάσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στο χώρο εργασίας και τις προσδοκίες του για το μέλλον σχετικά με την ευημερία του. Λίγο πριν από το τέλος της συνάντησής σας, θα ήταν καλό να συζητήσετε τις προϋποθέσεις και τις προσδοκίες για τη συνολική εργασία, συμφωνώντας ότι θέλετε να αυξήσετε την ευημερία και να κάνετε ότι καλύτερο μπορείτε για να ευδοκιμήσετε στην εργασία μέσω της διαδικασίας καθοδήγησης. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο καθοδηγούμενος. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να συζητηθούν τα εξής:

- Τι αναμένει να κερδίσει ο καθοδηγούμενος; (π.χ. η αύξηση της ευημερίας)
- Τι μπορεί να προσφέρει ο μέντορας για να συμβάλει στην αύξηση της ευημερίας;
- Ποιοι είναι οι ειδικοί στόχοι της διαδικασίας; (π.χ. η αύξηση της ευημερίας)

Σχετικά με το στάδιο του καθορισμού ενός προγράμματος για τις συναντήσεις και των κανόνων τους, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- Πότε θα συναντιόμαστε; Πού;
- Πώς θα επικοινωνούμε; Μέσω email; Μέσω τηλεφώνου;
- Πόσο χρόνο έχω στη διάθεσή μου για να προετοιμαστώ μεταξύ των συναντήσεων;
- Ποιες είναι οι ευθύνες του μέντορα και του καθοδηγούμενου;

Σχεδιασμός

- Οι καθοδηγούμενοι εργάζονται για την επιτυχία των στόχων τους και ο μέντορας τους καθοδηγεί προκειμένου να ολοκληρώσουν τις εργασίες οι οποίες θα αυξήσουν την ευημερία τους.
- Ο μέντορας δίνει συμβουλές, απαντάει σε ερωτήσεις, μοιράζεται τις γνώσεις και τις προσωπικές του εμπειρίες.
- Οι μέντορες αναπτύσονται, κατανοούν το ρόλο τους, αναπτύσσουν μια στρατηγική για τη καριέρα τους και λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για να αυξήσουν τα επίπεδα ευημερίας τους.



Συμβόλαιο Καθοδήγησης

- Συμφωνημένοι στόχοι και προκαθορισμένες προσδοκίες (π.χ. αύξηση της ευημερίας)

- Βασικές ανάγκες και υποχρεώσεις κάθε πλευράς
- Συχνότητα των συναντήσεων
- Εμπιστευτικότητα και εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου είναι απαραίτητη για την επιτυχία του έργου, καθώς στις συναντήσεις πρόκειται συζητηθούν ευαίσθητα θέματα. Καλό είναι να καλλιεργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μέσω ενεργής ακρόασης, εποικοδομητικής κριτικής και μοιράζοντας με τον καθοδηγούμενο τις δικές σας στιγμές από την επαγγελματική σας πορεία. Γενικά, θα ήταν καλό ο μέντορας να προσεγγίσει το άτομο και τις δυνατότητές του. Εξάλλου, η ουσία της καθοδήγησης είναι ακριβώς η ουσιαστική και αυθεντική σχέση που μπορεί να χτιστεί μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου.

Ανάλυση SWOT του καθοδηγούμενου

Σε αυτό το σημείο, παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT, ένα εργαλείο που θα επιτρέψει στους μέντορες να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία των καθοδηγούμενων ως άτομο (προσωπικά, επαγγελματικά), τις αδυναμίες τους, τις ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργήσουν ή να αντιμετωπίσουν οι εκπαιδευόμενοι και τις απειλές που μπορεί να προκύψουν στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Αυτή η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την επίτευξη ευημερίας.

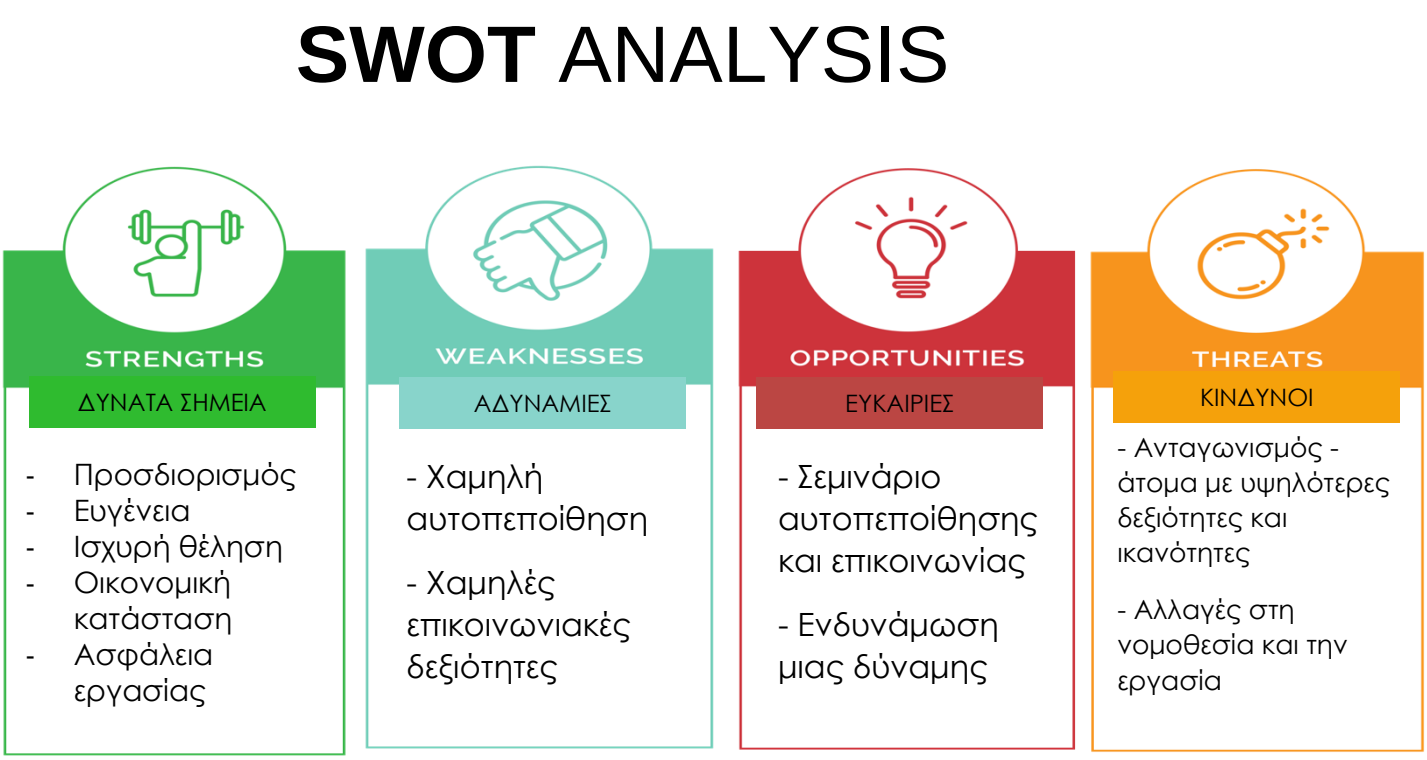
Το ακρωνύμιο SWOT προέρχεται από τις αγγλικές λέξεις Strengths = Δυνατά σημεία, Weaknesses = Αδύνατα σημεία, Opportunities = Ευκαιρίες and Threats = Απειλές.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της ανάλυσης SWOT είναι ότι με λίγη προσπάθεια μπορεί να βοηθήσει τους καθοδηγούμενους να ανακαλύψουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που θα προκύψουν στο χώρο εργασίας τους και πώς αυτές οι ευκαιρίες μπορούν να αυξήσουν την ευημερία τους. Από την άλλη, επιτρέπει στους καθοδηγούμενους να εντοπίσουν τα αδύνατα τους σημεία και, ως εκ τούτου, να διαχειριστούν και να εξαλείψουν απειλές οι οποίες, σε άλλη περίπτωση, θα έβρισκαν απροετοίμαστους και θα τους έκαναν ευάλωτους. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι η ανάλυση SWOT δίνει στους καθοδηγούμενους την ευκαιρία να δημιουργήσουν μια σαφή εικόνα του εαυτού τους και των ανταγωνιστών τους. Αυτή η διαδικασία βοηθά τους καθοδηγούμενους να σχεδιάσουν μια στρατηγική που θα τους επιτρέψει να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να τους αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη επιτυχία στην αγορά εργασίας. Ως αποτέλεσμα, οι καθοδηγούμενοι θα έχουν περισσότερο έλεγχο στη δουλειά τους, αυξημένη απόδοσης και κίνητρα για εργασία, μειωμένο άγχος, χαμηλό κύκλο αλλαγής του προσωπικού και βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων. Όλα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τους καθοδηγούμενους να επιτύχουν ευημερία στο χώρο εργασίας.

Εν συντομία:
-Οι δυνατότητες των καθοδηγούμενων θα πρέπει να διατηρηθούν, να ενισχυθούν και να αξιοποιηθούν
-Οι αδυναμίες του καθοδηγούμενου θα πρέπει να διορθώνονται ή να εξαλείφονται
-Οι ευκαιρίες των καθοδηγούμενων θα πρέπει να ιεραρχούνται και να βελτιστοποιούνται

-Οι απειλές των καθοδηγούμενων θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ή να ελαχιστοποιούνται

Παράδειγμα:



Προγραμματισμένη ολοκλήρωση του έργου

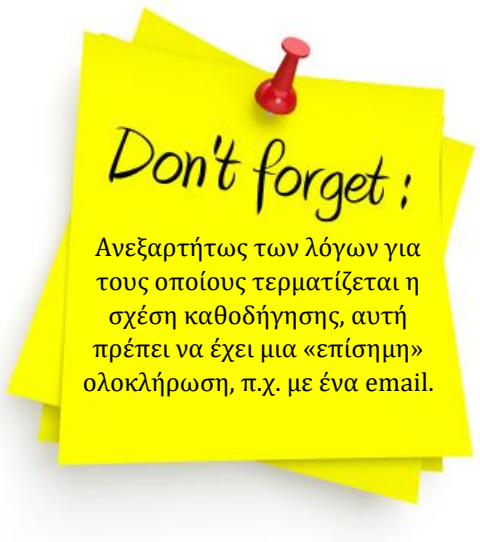
Τερματισμός μόλις επιτευχθούν οι στόχοι

Ξαφνικός τερματισμός για σοβαρούς λόγους

Σύγκρουση και αναζήτηση νέου μέντορα/καθοδηγούμενου

Γιατί τερματίζεται μια σχέση καθοδήγησης;

1. Προγραμματισμένη (από το πρόγραμμα) ενσωμάτωση
2. Ο καθοδηγούμενος αισθάνεται έτοιμος να ανεξαρτητοποιηθεί από τον μέντορα
3. Ακατάλληλο «ταίριασμα» μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου
4. Ο μέντορας δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καθοδηγούμενου
5. Ο καθοδηγούμενος ή ο μέντορας δεν είναι συνεπής



Επαναπροσδιορισμός

Οι ρόλοι μέντορα - καθοδηγούμενου δεν διαρκούν για πάντα. Οι δύο πλευρές γίνονται «ομότιμες» και η σχέση μεταξύ τους συνεχίζεται με τα χρόνια.

Ποια χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων κάνουν τη σχέση με τους μέντορες δύσκολη;

- Δεν είναι συνεπείς
- Επιμένουν στο δικό τους επιχείρημα και δεν ακούνε άλλες απόψεις
- Δεν προσπαθούν
- Έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση

Τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει ο μέντορας

Οι μέντορες θα πρέπει να:
- Είναι φιλικοί, άνετοι και ανοιχτοί
- Ακούν προσεκτικά τι λένε οι καθοδηγούμενοι
- Εστιάζουν στο διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων
- Μεταφέρουν τη δική τους εμπειρία
- Να είναι ειλικρινείς στις απαντήσεις τους, επισημαίνοντας πιθανές δυσκολίες στην αγορά εργασίας

Οι μέντορες δεν θα πρέπει να:
- Προσπαθούν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις
- Φαίνεται ότι αποφεύγουν τις «δύσκολες» ερωτήσεις
- Προβαίνουν σε ενέργειες για χάρη της προώθησης της εταιρείας τους
- Κάνουν διακρίσεις ή να επιδεικνύουν τη προτίμηση τους προς ορισμένους καθοδηγούμενους

Για να ολοκληρωθεί αυτή η Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το άρθρο: "The Efficacy of Mentoring – the Benefits for Mentees, Mentors, and Organizations"
- Διαβάσετε το άρθρο: The Stages of Mentoring Relationships

4. Σύνοψη

Η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο σε θέση εξουσίας φροντίζει για την ανάπτυξη ενός κατώτερου ιεραρχικά ατόμου, παρέχοντας συμβουλές για να δείξει την προσπάθεια, την αξία και την ανάπτυξή του στην ανώτερη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ύπαρξη ενός μέντορα στην εργασία. Αυτό δείχνει ότι η δέσμευση και η ευημερία των εργαζομένων συνδέεται με μια κουλτούρα καθοδήγησης στους οργανισμούς. Παρόλο που η εκπαίδευση (coaching) έχει πολλές ομοιότητες με την καθοδήγηση (mentoring), οι δύο αυτοί όροι διαφέρουν ουσιαστικά ως προς τον σκοπό τους: ενώ η καθοδήγηση έχει μια πιο ολιστική προσέγγιση στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η εκπαίδευση επικεντρώνεται περισσότερο σε συγκεκριμένες δεξιότητες και καθήκοντα που απαιτούνται για την επίτευξη σαφών στόχων επαγγελματικών στόχων. Υπάρχουν τέσσερα στάδια που περιγράφουν μια σχέση καθοδήγησης προκειμένου να βελτιωθεί η ευημερία των εργαζομένων: Έναρξη, Σχεδιασμός, Διαχωρισμός, Επαναπροσδιορισμός.

5. Βιβλιογραφικές αναφορές

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *89*(1), 127.

Bolton, E. B. (1980). A conceptual analysis of the mentor relationship in the career development of women. *Adult Education*, *30*(4), 195-207.

Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books/DC Heath and Com.

McKeen, C. A., & Burke, R. J. (1989). Mentor relationships in organisations: Issues, strategies and prospects for women. *Journal of Management Development*.

Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology*, *59*(3), 538.

Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, *45*(3), 619-636.

Collin, A. (1988), "MENTORING", *Industrial and Commercial Training,* Vol. 20 No. 2, pp. 23-27.

Douglas, C. A., & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, *10*(3), 203-220

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, *41*(1), 417-440.

Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. Journal of applied psychology, 75(5), 539.

Dreher, G. F., & Chargois, J. A. (1998). Gender, mentoring experiences, and salary attainment among graduates of an historically black university. Journal of Vocational Behavior, 53(3), 401-416.

Dreher, G. F., & Cox Jr, T. H. (1996). Race, gender, and opportunity: a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. Journal of applied psychology, 81(3), 297.

Eckleberry-Hunt, J., Lick, D., Boura, J., Hunt, R., Balasubramaniam, M., Mulhem, E., & Fisher, C. (2009). An exploratory study of resident burnout and wellness. Academic Medicine, 84(2), 269-277.

Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. Journal of vocational behavior, 67(3), 441-458.

Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. Journal of organizational behavior, 10(4), 309-320.

Farren, C., Dreyfus Gray, J. and Kaye, B. (1984) Mentoring: A boon to career development,Personnel, vol. 61, no. 6, pp. 20–24.

Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. Journal of management, 37(1), 280-304.

Hobson, A. J., & Maxwell, B. (2017). Supporting and inhibiting the well-being of early career secondary school teachers: Extending self-determination theory. British Educational Research Journal, 43(1), 168-191.

Humphrey, H. J. (2010). Mentoring in academic medicine. ACP Press.

Kaye, B., & Jacobson, B. (1995). Mentoring: A group guide. Training & Development, 49(4), 22-28.

Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, *28*(1), 110-132.

Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1991). Development through mentoring: A strategic approach. In D. Montross & C. Shinkman (Eds.), Career development: Theory and practice (pp. 221-254). Springfield, IL: Charles C. Thomas.

Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of applied psychology*, *74*(5), 752.

Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1978). Seasons of a man's life. New York: Knopf.

Murray, M. (2002). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. John Wiley & Sons.

Rogers, K. B. (1992). A best-evidence synthesis of research on acceleration options for gifted students. In N. Colangelo, S. G. Assouline, & D. L. Ambroson (Eds.), *Talent development: Proceedings of the 1991 Henry B. and Jocelyn Wallace national research symposium on talent development* (pp. 406–409). Unionville, NY: Trillium Press.

Russell, J. E. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, *38*(3), 237-287.

Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of vocational behavior*, *59*(3), 342-363.

Snyder, M. (1987). *Public appearances, Private realities: The psychology of self-monitoring*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.

Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management journal*, *37*(3), 688-702.

Vakola, M. & Nikolaou, I., (2019): *Organizational Psychology and Behaviour,* Rosili Publications: Athens, Greece, 2nd edition

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, *96*(3), 465.

Zagumny, M. J. (1993). Mentoring as a tool for change: A social learning perspective. *Organization Development Journal*.

Zey, M. G. (1988). A mentor for all reasons. *Personnel Journal*.

6. Γλωσσάριο

Καθοδήγηση (mentoring): Μια διαδικασία όπου ένα άτομο σε θέση εξουσίας φροντίζει για την ανάπτυξη ενός κατώτερου «ιεραρχικά» ατόμου, παρέχοντάς τους συμβουλές ώστε οι καθοδηγούμενοι να δείξουν την προσπάθειά τους, την αξία τους και την ανάπτυξή τους στην ανώτερη διοίκηση.

SWOT: Ένα εργαλείο που επιτρέπει στους μέντορες να αναγνωρίσουν τα δυνατά σημεία των καθοδηγούμενων ως άνθρωπο (προσωπικά, επαγγελματικά), τις αδυναμίες τους, τις ευκαιρίες που μπορεί να δημιουργηθούν ή να αντιμετωπιστούν και τις απειλές που μπορεί να προκύψουν στην επαγγελματική τους καριέρα.