



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

Καθοδήγηση (mentoring), μια πρακτική που βελτιώνει την ευημερία των εργαζομένων



Co-funded by
the European Union

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να ορίζουν ποιες είναι οι βασικές αρχές της καθοδήγησης (mentoring) στον εργασιακό χώρο και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης (mentoring) και εκπαίδευσης (coaching).

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα οφέλη της καθοδήγησης (mentoring) στον εργασιακό χώρο και τη σημασία της ευημερίας μέσω της καθοδηγητικής διαδικασίας (mentoring process).

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

ΔΟΜΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Το **Κεφάλαιο 1** αναλύει τον ορισμό και την ιστορία της καθοδήγησης (mentoring) ενώ δίνει μια εικόνα των χαρακτηριστικών του μέντορα και του καθοδηγούμενου (mentee), καθώς και των διαφορών μεταξύ καθοδήγησης (mentoring) και εκπαίδευσης (coaching).

Στο **Κεφάλαιο 2** παρουσιάζονται τα οφέλη και η σημασία της κουλτούρας της καθοδήγησης (mentoring) στον εργασιακό χώρο, καθώς και ο ρόλος της στην αύξηση της ευημερίας.

Στο **Κεφάλαιο 3** αναλύεται η διαδικασία των συνεδριών καθοδήγησης (mentoring) μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου (mentee), η οποία μπορεί να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων.

Τέλος, η αξιολόγησή σας αποτελείται από τη μέθοδο των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής και των ερωτήσεων σωστού ή λάθους.



1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ (MENTORING) ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ



Co-funded by
the European Union

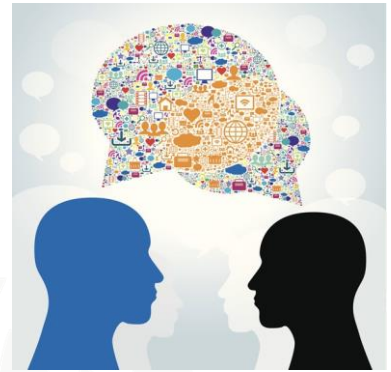
Στην ελληνική μυθολογία,
ο Μέντωρ ήταν σύμβουλος του
Τηλέμαχου – γιου του Οδυσσέα.
Κάθε φορά που η Αθηνά, θεά της
σοφίας ήθελε να μιλήσει στον
Τηλέμαχο, έπαιρνε τη μορφή του
Μέντορα.



ΟΡΙΣΜΟΣ MENTORING

- Η έννοια της καθοδήγησης (mentoring) υιοθετήθηκε από τους οργανισμούς το 1970.
- Σύμφωνα με τον Fagenson (1989), «η καθοδήγηση (mentoring) είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο σε θέση ισχύος φροντίζει για την ανάπτυξη ενός νεότερου παρέχοντας συμβουλές για να δείξει την προσπάθεια, την αξία και την εξέλιξή του στην ανώτερη διοίκηση».
- Ο μέντορας μπορεί να είναι ένα άτομο που ανήκει σε διαφορετικό τμήμα από αυτό στο οποίο ανήκει και ο καθοδηγούμενος και δεν είναι προϊστάμενος ή διευθυντής του καθοδηγούμενου (Scandura & Williams, 2001).

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ (MENTORING)



- Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση της σταδιοδρομίας του καθοδηγούμενου (mentee) και του μέντορα (Βακόλα & Νικολάου, 2019)
- Μια έρευνα της Gallup διαπίστωσε ότι το 66% των Millennials αναμένουν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους εντός τεσσάρων ετών. Διαπίστωσαν επίσης ότι το 94% των συμμετεχόντων στην έρευνα εκτιμούσε το γεγονός ότι είχε μέντορα στην εργασία του. Αυτό δείχνει ότι η δέσμευση των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία έχουν δεσμούς με την κουλτούρα του μέντορα στους οργανισμούς.

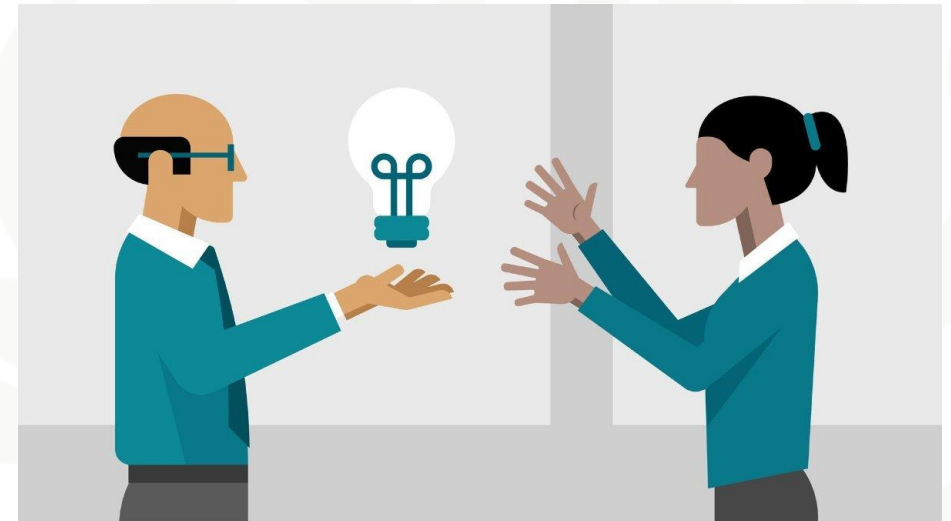
MENTORΑΣ



- Περνάει χρόνο με τον καθοδηγούμενο (mentee)
- Μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του
- Είναι αντικειμενικός και δίνει ρεαλιστικές απαντήσεις
- Ακούει τον καθοδηγούμενο (mentee) χωρίς να τον επικρίνει
- Κάνει πολλές ερωτήσεις και δεν βγάζει βιαστικά συμπεράσματα
- Δείχνει υπομονή
(Humphrey, 2010)

ΚΑΘΟΔΗΓΟΥΜΕΝΟΣ (MENTEE)

- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του καθοδηγούμενου (mentee) (Turban & Dougherty, 1994)
- Η έννοια του αυτοελέγχου του καθοδηγούμενου (mentee) (Snyder, 1987)
- Ο Digman (1990), προτείνει τη συναισθηματική σταθερότητα ως έναν ακόμη παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά του καθοδηγούμενου (mentee) κατά τη διάρκεια της σχέσης.



Καθοδήγηση (Mentoring)



Εκπαίδευση (Coaching)

- Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός
- Δάσκαλος
- Συμφωνημένοι στόχοι
- Επικεντρώνεται σε θέματα επαγγελματικής & προσωπικής ανάπτυξης
- Συνήθως ο μέντορας είναι πιο έμπειρος από τον καθοδηγούμενο (mentee)
- Βασίζεται στην ανάπτυξη

- Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός
- Εκπαιδευτής
- Εργάζεται στοχευμένα και αποσκοπεί σε άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα
- Ο εκπαιδευτής καθοδηγεί τον καθοδηγούμενο ώστε να αναλάβει δράση
- Βασίζεται στην απόδοση

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το άρθρο: “Mentoring made easy: A practical guide”
- Διαβάσετε το άρθρο: “The art of mentoring”
- Δείτε το παρακάτω βίντεο: What is mentoring?
- Δείτε το παρακάτω βίντεο: Coaching Vs Mentoring - A Definition to Understand

What You Need



2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ MENTORING ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ



Co-funded by
the European Union

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ (MENTORING)



MENTΟΡΑΣ

- ✓ Βρίσκει προσωπική ευχαρίστηση
- ✓ Αποκτά ενθουσιασμό και αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του
- ✓ Αναπτύσσει την καριέρα του - Μαθαίνει μία νέα οπτική, πώς σκέφτεται η νέα γενιά, πώς μπορεί να προσεγγίσει καλύτερα τη δική του ομάδα και συνεργάτες.
- ✓ Αναπτύσσει ένα προσωπικό στυλ mentoring
- ✓ Αποκτά μια νέα οπτική για την αγορά, τις τάσεις κλπ.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ (MENTORING)

ΚΑΘΟΦΗΓΟΥΜΕΝΟΣ

- ✓ Αναπτύσσει τις δεξιότητές του
- ✓ Αναπτύσσει στρατηγική καριέρας
- ✓ Αποκτά ρεαλιστική εικόνα της αγοράς
- ✓ Δικτυώνεται επαγγελματικά
- ✓ Ενισχύεται η αυτοπεποίθησή του
- ✓ Θέτει & επιτυγχάνει επαγγελματικούς και προσωπικούς στόχους
- ✓ Ενσωματώνεται γρηγορότερα στο επαγγελματικό περιβάλλον



Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται υποστήριξη για να ευδοκιμήσουν στο χώρο εργασίας, να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να αναπτύξουν τις δυνάμεις τους για να διατηρήσουν την ευημερία τους.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω συνεδριών καθοδήγησης (mentoring) (Hobson & Maxwell, 2017).

Σχέσεις καθοδήγησης (mentoring):

- μπορούν να βοηθήσουν τους καθοδηγούμενους να εξερευνήσουν νέες ιδέες και να αναπτυχθούν χωρίς το φόβο της κριτικής, καθώς και να έχουν ένα πρόσωπο που θαυμάζουν και τους υποστηρίζει.
- αυξάνουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εαυτό τους και έτσι μπορούν πραγματικά να βοηθήσουν στη μείωση των προβλημάτων ψυχικής υγείας, όπως η κατάθλιψη.
- έχουν τεράστιο αντίκτυπο στο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και τη ζωή ενός εργαζομένου.
- προάγουν ισχυρές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και δημιουργούν ένα αίσθημα ανήκειν μεταξύ των εργαζομένων.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ

- Η καθοδήγηση (mentoring) μπορεί να βελτιώσει όλες τις πτυχές της εργασιακής ζωής, από την ποιότητα και την ασφάλεια του φυσικού περιβάλλοντος, μέχρι το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την εργασία τους, το εργασιακό τους περιβάλλον, το εργασιακό κλίμα και την οργάνωση της εργασίας.
- Οι καθοδηγούμενοι (mentees) θα νιώσουν ότι έχουν κάποιον να μοιραστούν τις σκέψεις τους και να τους βοηθήσει στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Η δημιουργία ενός προγράμματος καθοδήγησης (mentoring) μπορεί να οικοδομήσει μια κουλτούρα, η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη, την ένταξη και την υποστήριξη των εργαζομένων.

Οι μέντορες 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 (mentoring):

- οι οργανισμοί θα μπορούσαν να εντοπίσουν τις διαφορές μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων
- η δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος καθοδήγησης (mentoring) απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, αλλά μπορεί να βελτιώσει την ευημερία των εργαζομένων
- ένας οργανισμός με υγιείς και ανθεκτικούς εργαζόμενους μπορεί να έχει μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το άρθρο: “Workplace mentors: Demands and benefits”
- Διαβάσετε το άρθρο: “Organizational benefits of mentoring”
- Δείτε το παρακάτω βίντεο: What Are the Benefits of a Mentorship Program?



3. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ (MENTORING) ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ



Co-funded by
the European Union

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΗ (MENTORING) ΣΧΕΣΗΣ



ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

Γνωριμία

Προσδιορισμός
Αναγκών &
Προσδοκιών των δύο
πλευρών

Πρόγραμμα
συναντήσεων &
Κανόνες



ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

Γνωριμία

- Τι επαγγελματική εμπειρία έχει ο μέντορας/καθοδηγούμενος(mentee);
- Γιατί έγινε μέντορας;
- Τι χρειάζεται να ξέρει ο καθοδηγούμενός (mentee) μου για εμένα;

Ανάγκες & Προσδοκίες

- Τι περιμένει ότι θα κερδίσει ο καθοδηγούμενος (mentee);
- Τι μπορεί να προσφέρει ο μέντορας;
- Ποιοι είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι της διαδικασίας;

Πρόγραμμα συναντήσεων & Κανόνες

- Κάθε πότε θα συναντιόμαστε; Πού;
- Πώς θα επικοινωνούμε; Μέσω email; Μέσω τηλεφώνου;
- Πόσο χρόνο έχω για προετοιμασία ανάμεσα στις συναντήσεις;
- Ποιες είναι οι υποχρεώσεις του μέντορα και του καθοδηγούμενου (mentee);

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ



- Ο καθοδηγούμενος (mentee) εργάζεται για την επίτευξη των στόχων και ο μέντορας τον **καθοδηγεί**.
- Ο μέντορας δίνει συμβουλές, λύνει απορίες, μοιράζεται τις γνώσεις και την προσωπική του **εμπειρία**.
- Ο καθοδηγούμενος (mentee) αναπτύσσεται, κατανοεί τον ρόλο του, αναπτύσσει στρατηγική για την καριέρα του και λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις.

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ



Συμβόλαιο καθοδήγησης (mentoring)

- ✓ Συμφωνημένοι στόχοι και προκαθορισμένες προσδοκίες
- ✓ Βασικές ανάγκες & υποχρεώσεις κάθε μέρους
- ✓ Συχνότητα συναντήσεων
- ✓ Εχεμύθεια & εμπιστοσύνη

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΘΟΔΗΓΟΥΜΕΝΟΥ (MENTEE)

Το μεγάλο πλεονέκτημα της ανάλυσης SWOT:

- μπορεί να βοηθήσει τους καθοδηγούμενους (mentees) να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που θα προκύψουν στο χώρο εργασίας τους
- πώς αυτές οι ευκαιρίες μπορούν να αυξήσουν την ευημερία
- επιτρέπει στους καθοδηγούμενους (mentees) να εντοπίσουν τα αδύνατα σημεία τους
- να διαχειριστεί και να εξαλείψει τις απειλές που διαφορετικά θα τους άφηναν ευάλωτους και απροετοίμαστους

SWOT ANALYSE KATHODHGOYΜΕΝΟΥ (MENTEE)

Ένα παράδειγμα:



ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ

προσχεδιασμένη
ολοκλήρωση ενός
προγράμματος

μόλις
εκπληρωθούν οι
στόχοι

ξαφνικά για
λόγους ανωτέρας
βίας

σύγκρουση και αναζήτηση
νέου
μέντορα/καθοδηγούμενου
(mentee)



ΓΙΑ ΠΟΙΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΔΙΑΚΟΠΤΕΤΑΙ ΜΙΑ ΣΧΕΣΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ (MENTORING);

1. Προσχεδιασμένη ολοκλήρωση του προγράμματος
2. Ο καθοδηγούμενος (mentee) νιώθει έτοιμος να ανεξαρτητοποιηθεί από τον μέντορα
3. Ακατάλληλη «αντιστοιχία»
4. Ο μέντορας δεν καλύπτει τις ανάγκες του καθοδηγούμενου (mentee)
5. Ο καθοδηγούμενος (mentee) ή ο μέντορας δεν είναι συνεπής



ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Οι ρόλοι μέντορα –
καθοδηγούμενου
(mentee) δεν κρατούν
για πάντα. Τα δύο
μέρη γίνονται
«ομότιμοι» και η
μεταξύ τους σχέση
συνεχίζεται σε βάθος
χρόνου.



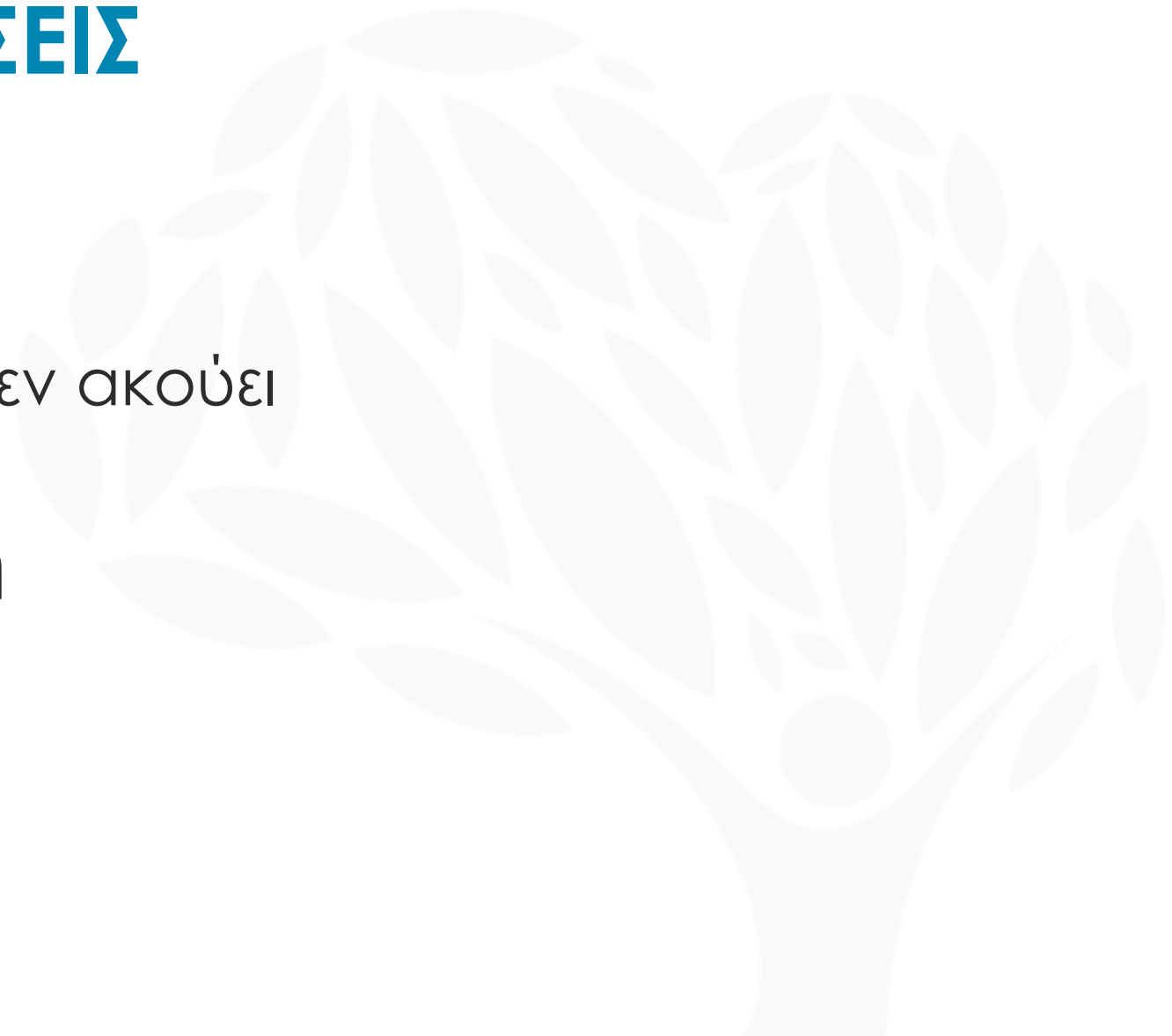
Peer

Mentor

achievement
fun
success
freshman
future
community
friendship
involvement
growth
belonging
experience
expectations
helpful

ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

- Είναι ασυνεπής
- Επιμένει στο δικό του και δεν ακούει
- Δεν προσπαθεί
- Έχει χαμηλή αυτό-εκτίμηση



ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΜΕΝΤΟΡΑ



ΚΑΝΟΝΕΣ

- Να είστε φιλικοί, άνετοι και ανοιχτοί
- Ακούστε προσεκτικά τι λένε οι καθοδηγούμενοι
- Επικεντρωθείτε στο διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων
- Μεταδώστε τη δική σας εμπειρία
- Να είστε ειλικρινείς στις απαντήσεις σας, επισημαίνοντας πιθανές δυσκολίες στην αγορά εργασίας

ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΕΙΣ

- Δεν χρειάζεται να προσπαθήσετε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις
- Μην δείχνετε να αποφεύγετε τις «δύσκολες» ερωτήσεις
- Αποφύγετε να αναλάβετε δράση για χάρη της διαφήμισης της εταιρείας σας
- Αποφύγετε τις διακρίσεις ή την ευνοϊκή αντιμετώπιση απέναντι στους καθοδηγούμενους (mentees)

**Για να ολοκληρώσετε αυτή τη 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”





The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



**Co-funded by
the European Union**