

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ-MENTORING

ΤΕΡΖΙΔΟΥ-ΚΙΡΑΜΠΑΛΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΑΜΑΡΑ ΕΛΠΙΔΑ

ΚΟΖΑΝΗ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2021

Περίληψη

Τα τελευταία έτη η εφαρμογή της συμβουλευτικής-mentoring-ως μιας διαδικασίας παροχής συμβουλών, καθοδήγησης και υποστήριξης σε προσωπικό, επαγγελματικό και ψυχοκοινωνικό επίπεδο, από έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη σε ορισμένους τομείς εργασίας, προς λιγότερο έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη, έχει επεκταθεί σε αρκετούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως στη διοίκηση επιχειρήσεων.

Το mentoring ως ιδέα και ως πρακτική, έχει εξελιχθεί με το πέρασμα των αιώνων μέσα σε διαφορετικούς πολιτισμούς και θεωρείται απαραίτητο για την επίτευξη προσωπικής και επαγγελματικής ανέλιξης-επιτυχίας. Γι' αυτό προγράμματα συμβουλευτικής αναπτύχθηκαν και εφαρμόζονται σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και σε επιχειρήσεις.

Το mentoring αναφέρεται στη μακροπρόθεσμη διαδικασία ανάπτυξης και διαμόρφωσης μελλοντικών ρόλων και εμπεριέχει την έννοια της ηγεσίας και της κατεύθυνσης-καθοδήγησης. Παρέχει ανατροφοδότηση, και προσφέρει δυνατότητες ευρύτερων προοπτικών ανάπτυξης και βελτίωσης του ατόμου.

Στην παρούσα εργασία διερευνάται η σημασία του mentoring στις επιχειρήσεις. Αρχικά αναφέρονται ιστορικά ο όρος 'mentoring', στη συνέχεια παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του μέντορα, οι μορφές της συμβουλευτικής (άτυπη, τυπική, συνεργατική, ομαδική, αυτοδιαχειριζόμενη), οι λειτουργίες του μέντορα, οι ρόλοι του, ο κύκλος ζωής της συμβουλευτικής, η αξία της συμβουλευτικής, τα οφέλη και οι κίνδυνοι του mentoring, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμβουλευτική.

Λέξεις - Κλειδιά: συμβουλευτική, Mentoring, Ανθρώπινοι Πόροι, Επιχειρήσεις

ABSTRACT

In recent years, the implementation of advisory-mentoring - as a counseling, guidance, and support for staff, professional and psychosocial level, experienced and specialized executives in some work areas, to less experienced and trained executives, has been expanded to several sectors of human activity, such as business administration.

Mentoring as an idea and practice has evolved over the centuries in different cultures and is considered necessary to achieve personal and professional development-success. For this reason, counseling programs are developed and implemented in educational organizations and businesses.

Mentoring refers to the long-term process of developing and shaping future roles and it involves the concept of leadership and directional guidance. It provides feedback and offers opportunities for wider prospects for the development and improvement of the individual.

In this dissertation, the importance of mentoring in businesses is investigated. Initially, the term 'mentoring' is historically documented, then the characteristics of the mentor are presented, the forms of counseling (informal, typical, collaborative, group, self-managed), mentor functions, roles, the life cycle of counseling, the value of counseling, the benefits and risks of mentoring and the factors that affect counseling

Key words: Counseling, Mentoring, Human Resources, Businesses

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της διπλωματικής αυτής θεωρώ χρέος μου να ευχαριστήσω πρωτίστως, την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Σαμαρά Ελπίδα που μου έκανε την τιμή και μου ανέθεσε ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα αλλά και που με τις γνώσεις της, την επιμονή της και τις καθοριστικές παρατηρήσεις της με βοήθησε στην εκπόνηση της εργασίας μου.

Επίσης οφείλω ένα εξίσου μεγάλο ευχαριστώ στο κύριο Κιλίντζη Παύλο, ο οποίος με τις πολύτιμες συμβουλές του, την καθοδήγηση του, την εμπύχωση και την άψογη συνεργασία που είχαμε, παρόλες τις δυσκολίες που προέκυψαν, καθώς η διπλωματική μου συνέπεσε στην περίοδο της πανδημίας, εκείνος ήταν πάντα πρόθυμος να βοηθήσει.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας καθώς και όλους τους αξιόλογους καθηγητές του για το γενικό σύνολο γνώσεων που μας παρέχουν.

Τέλος, όλο αυτό και το μεγαλύτερο ευχαριστώ, το χρωστάω στην οικογένεια μου, που με την στήριξη τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου βρίσκονταν δίπλα μου ψυχολογικά και οικονομικά.

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα Διπλωματική Εργασία με τίτλο

“ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ-MENTORING”

καθώς και τα ηλεκτρονικά αρχεία και πηγαίοι κώδικες που αναπτύχθηκαν ή τροποποιήθηκαν στα πλαίσια αυτής της εργασίας και αναφέρονται ρητώς μέσα στο κείμενο που συνοδεύουν, και η οποία έχει εκπονηθεί στο Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, υπό την επίβλεψη του μέλους του Τμήματος Κας. Σαμαρά Ελπίδας, αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο, αρχεία ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

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

ΤΕΡΖΙΔΟΥ-ΚΙΡΑΜΠΑΛΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ, ΣΑΜΑΡΑ ΕΛΠΙΔΑ & ΚΙΛΙΝΤΖΗΣ ΠΑΥΛΟΣ ,2021 ,ΚΟΖΑΝΗ

Υπογραφή Φοιτητή:



Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
ABSTRACT	3
Ευχαριστίες.....	4
Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων	5
Περιεχόμενα Εικόνων.....	7
Περιεχόμενα Πινάκων	7
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων.....	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	17
2.1 Ορισμοί.....	17
2.2 Διοίκηση	18
2.3 Ηγεσία	21
3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MENTORING.....	25
3.1 Ιστορικό πλαίσιο.....	25
3.2 Εννοιολογικό πλαίσιο	26
3.3 Τα χαρακτηριστικά του mentoring.....	27
3.4 Σχέση μέντορα και καθοδηγούμενου	28
3.5 Άτυπη και τυπική καθοδήγηση	29
3.6 Συνεργατική Καθοδήγηση (Team mentoring).....	30
3.7 Ομαδική καθοδήγηση (Group mentoring).....	31
3.8 Αυτοδιαχειριζόμενη καθοδήγηση (Self-Mentoring).....	31
3.9 Οι ρόλοι του μέντορα.....	32
3.10 Ο κύκλος ζωής της συμβουλευτικής	35
3.11 Η αξία της συμβουλευτικής: οφέλη και κίνδυνοι	36
3.12 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμβουλευτική.....	38

4.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	40
4.1.	Δείγμα έρευνας και ερωτηματολόγιο	40
	Ερωτηματολόγιο έρευνας	42
4.2	Περιγραφική στατιστική ανάλυση	46
4.3.	Επαγωγική στατιστική ανάλυση.....	64
4.3.1.	Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 της ερώτησης 6i	65
4.3.2.	Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 της ερώτησης 13	66
4.3.3.	Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 της ερώτησης 14	67
5.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	68
	APPENDIX: QUESTIONNAIRE	77
	Βιβλιογραφία.....	82

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1.	Μοντέλο διαρκούς επιτυχίας. Πηγή: Μπουραντάς, 2005:15	12
Εικόνα 2.	Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (Robbins et al, 2017:27)	14
Εικόνα 3.	Συνοπτική Διοικητική Θεωρία. (Πετρίδου, 2006:171)	19
Εικόνα 4.	Τα τέσσερα στάδια ζωής της σχέσης μέντορα-καθοδηγούμενου	36

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1.	Διαφορές τυπικής & άτυπης καθοδήγησης Πηγή: Moorcroft & Crick, 2014	29
Πίνακας 2.	Δημογραφικά συμμετεχόντων	40
Πίνακας 3.	Συμμετοχή σε προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής.....	46
Πίνακας 4.	Συχνότητα συνομιλίας με τον καθοδηγητή ανά μήνα.....	47
Πίνακας 5.	Ο μέντορας έκανε τους συμμετέχοντες να νιώσουν άνετα και να εκφράσουν την ιδέα τους	48
Πίνακας 6.	Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες-δεξιότητες των συμμετεχόντων	49
Πίνακας 7.	Βασικές αδυναμίες συμμετεχόντων	50
Πίνακας 8.	Αν η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες τους	51
Πίνακας 9.	Ποιες βασικές αδυναμίες βελτιώθηκαν με τη συμβουλευτική.....	52
Πίνακας 10.	Παρότρυνση από τον μέντορα να εκφράσουν φόβους και ανησυχίες, σχετικά με τις ιδέες των συμμετεχόντων.....	53
Πίνακας 11.	Προθυμία του μέντορα να ακούσει και να λύσει απορίες.....	54
Πίνακας 12.	Επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος	55
Πίνακας 13.	Κλάδοι δραστηριοποίησης πριν τη συμβουλευτική.....	56

Πίνακας 14. Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος δραστηριότητας κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής.....	57
Πίνακας 15. Αλλαγή κλάδου/τομέα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος	58
Πίνακας 16. Κλάδος επαγγελματικής απασχόλησης ερωτηθέντων	59
Πίνακας 17. Περιοχή δραστηριοποίησης ιδέας συμμετεχόντων	60
Πίνακας 18. Αν οι συμμετέχοντες προτίθενται να δραστηριοποιηθούν και στη δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου	61
Πίνακας 19. Αν βοήθησε η συμβουλευτική να αναπτύξουν οι συμμετέχοντες την ιδέα τους	62
Πίνακας 20. Αν οι συμμετέχοντες θα ξαναπαρακολουθούσαν πρόγραμμα συμβουλευτικής	63

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Συμμετοχή σε προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής.....	46
Διάγραμμα 2. Συχνότητα συνομιλίας με τον καθοδηγητή ανά μήνα.....	47
Διάγραμμα 3. Ο μέντορας έκανε τους συμμετέχοντες να νιώσουν άνετα και να εκφράσουν την ιδέα τους	49
Διάγραμμα 4. Βασικές ικανότητες-δεξιότητες των συμμετεχόντων	50
Διάγραμμα 5. Βασικές αδυναμίες συμμετεχόντων	51
Διάγραμμα 6. Αν η συμβουλευτική βελτίωσε τις αδυναμίες των συμμετεχόντων.....	52
Διάγραμμα 7. Ποιες βασικές αδυναμίες βελτιώθηκαν με τη συμβουλευτική.....	53
Διάγραμμα 8. Παρότρυνση από τον μέντορα να εκφράσουν φόβους και ανησυχίες, σχετικά με τις ιδέες των συμμετεχόντων	54
Διάγραμμα 9. Προθυμία του μέντορα να ακούσει και να λύσει απορίες.....	55
Διάγραμμα 10. Επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος	56
Διάγραμμα 11. Κλάδοι δραστηριοποίησης πριν τη συμβουλευτική.....	57
Διάγραμμα 12. Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος δραστηριότητας κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής.....	58
Διάγραμμα 13. Αλλαγή κλάδου/τομέα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος	59
Διάγραμμα 14. Κλάδος επαγγελματικής απασχόλησης ερωτηθέντων	60
Διάγραμμα 15. Περιοχή δραστηριοποίησης ιδέας συμμετεχόντων	61
Διάγραμμα 16. Αν οι συμμετέχοντες προτίθενται να δραστηριοποιηθούν και στη δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου	62
Διάγραμμα 17. Αν βοήθησε η συμβουλευτική να αναπτύξουν οι συμμετέχοντες την ιδέα τους.....	63
Διάγραμμα 18. Αν οι συμμετέχοντες θα ξαναπαρακολουθούσαν πρόγραμμα συμβουλευτικής.....	64

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο κόσμο, που αλλάζει συνεχώς, και γίνεται ολοένα και περισσότερο αβέβαιος, πολύπλοκος και ανταγωνιστικός, η συμβουλευτική-mentoring-και η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, συνιστούν βασικές παραμέτρους επιτυχίας των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν ποικίλα προβλήματα που ανακύπτουν στο τοπικό αλλά και διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Για την επιτυχημένη αντιμετώπιση των οποίων σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης. Είναι βέβαιο πως η επιτυχία των επιχειρήσεων στηρίζεται στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και στην εναρμόνισή της με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της εκπαίδευσής του και της συμβουλευτικής-mentoring- οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τον ανταγωνισμό στον επιχειρηματικό στίβο.

Είναι δεδομένο, πως στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η καριέρα και η επιτυχία των στελεχών, καθορίζονται από τη σκληρή δουλειά, τις επαγγελματικές δεξιότητες, καθώς και από τη διάθεση και την ικανότητα να αναπτύξουν αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.

Η ηγετική συμπεριφορά σχετίζεται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου και αναπτύσσεται με την άσκηση και την εμπειρία. Κάθε σύγχρονο επιχειρησιακό στέλεχος οφείλει να συνεισφέρει διαρκώς στην επιτυχία της επιχείρησης, μέσω της άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης και ηγεσίας. Το δύσκολο εγχείρημα είναι να διατηρηθεί η επιτυχημένη πορεία, μιας επιχείρησης. Η αναζήτηση του μοντέλου της επιτυχημένης επιχείρησης, αποτελεί, στη σύγχρονη εποχή, μια αναγκαιότητα (Χυτήρης & Άννινος, 2015:40). Αρκετές ερευνητικές μελέτες έχουν

διεξαχθεί σχετικά με το ζήτημα της διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων και των παραγόντων που συμβάλλουν σε αυτή. Το πλήθος των παραγόντων και η πολυπλοκότητα των σχέσεων καθιστούν το ζήτημα δυσεπίλυτο. Καίριο ρόλο στην διαρκή επιχειρησιακή επιτυχία διαδραματίζει η ηγεσία και η διαμόρφωση ηγετικής συμπεριφοράς από τα στελέχη, ώστε να εξελίσσουν τους εαυτούς τους και να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να αναπτύσσεται και να εργάζεται για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τα στελέχη οφείλουν να λειτουργούν ως μάνατζερ και ως ηγέτες (Sperry, 1997:268-270).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005:19), η διαρκής επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και προσδιορίζεται από τις ακόλουθες παραμέτρους:

Θεμελιώδης ιδεολογία: Πρόκειται για το όραμα, τον σκοπό για τον οποίο υφίσταται και τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Εκφράζει τα ιδανικά και το βασικό «καθήκον»-«χρέος» της επιχείρησης προς την κοινωνία, το οποίο συνεχώς θα πρέπει να υπηρετεί (Μπουραντάς, 2005:19).

Στρατηγική: Αφορά τους τρόπους που η επιχείρηση θα επιτυγχάνει διαρκώς τους στόχους της, όπως π.χ. την ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων και κάθε εμπλεκόμενου, προκειμένου να επιτευχθεί η βιωσιμότητά της, ακόμη και υπό συνθήκες περιορισμένων πόρων και έντονου ανταγωνισμού. Ο πυρήνας της στρατηγικής αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά, τους μακροπρόθεσμους στόχους, το εύρος των δραστηριοτήτων, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τη λογική (Μπουραντάς, 2005:22).

Δομές, διεργασίες (οργάνωση): Πρόκειται για το σύνολο των μερών που παίζουν σαφώς καθορισμένους ρόλους στη λειτουργία και την υλοποίηση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005:45).

Τεχνολογία: Η τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών είναι αυτή που καθορίζει το περιεχόμενο, τη μορφή και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών και επιχειρησιακών λειτουργιών (Μπουραντάς, 2005:53).

Ανθρώπινο δυναμικό: Οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπουσία, τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, δεξιοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Είναι ο μοχλός παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, εξυπηρέτησης, επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και ανάπτυξης επιχειρήσεων και οργανισμών, είτε σε μορφή ομάδων είτε ατομικά (Μπουραντάς, 2005:27).

Κουλτούρα: Η κουλτούρα (ή παιδεία και γιατί όχι νοοτροπία) αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού, όπως άλλωστε και ενός ατόμου και μιας κοινωνίας. Προσδιορίζει το πώς οι οργανισμοί και οι άνθρωποι σκέφτονται και το δρουν. Συνεπώς, μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όταν είναι κατάλληλη, ή μειονεκτημάτων, όταν είναι ακατάλληλη (Μπουραντάς, 2005:55).

Ικανότητα οργανωσιακής μάθησης: Πρόκειται για τη διαδικασία βελτιστοποίησης των δραστηριοτήτων με τη χρήση καλύτερων γνώσεων, νοημάτων και κατανόησης, δηλαδή καλύτερης επεξεργασίας των πληροφοριών, με στόχο την αύξηση του εύρους των δυνητικών συμπεριφορών (Μπουραντάς, 2005:69).



Εικόνα 1. Μοντέλο διαρκούς επιτυχίας. Πηγή: Μπουραντάς, 2005:15

Οι παραπάνω παράμετροι αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, συνιστώντας ένα σύστημα. Σε αυτό το λογικό πλαίσιο η ηγεσία αποτελεί το πρωταρχικό αίτιο της διαρκούς επιτυχίας, καθώς προσδιορίζει τη μορφή των υπόλοιπων παραμέτρων. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, καθώς καθορίζουν την ταχύτητα προσαρμογής, την ευελιξία, την αδιάκοπη μεταβολή, τις γνώσεις, τις ιδέες, τις καινοτομίες, τις συνέργειες.

Στη διοικητική πρακτική και στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων, η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ του επιτελείου και των στελεχών γραμμής κατέχει εξέχουσα θέση. Η αναζήτηση και ο προσδιορισμός του είδους εξουσίας που κατανέμεται στα επιτελικά στελέχη και στα αντίστοιχα στελέχη γραμμής, έχουν απασχολήσει πολλές φορές τους αναλυτές, ενώ έχουν διατυπωθεί αντικρουόμενες απόψεις και επιχειρήματα (Hung et al., 2010:285).

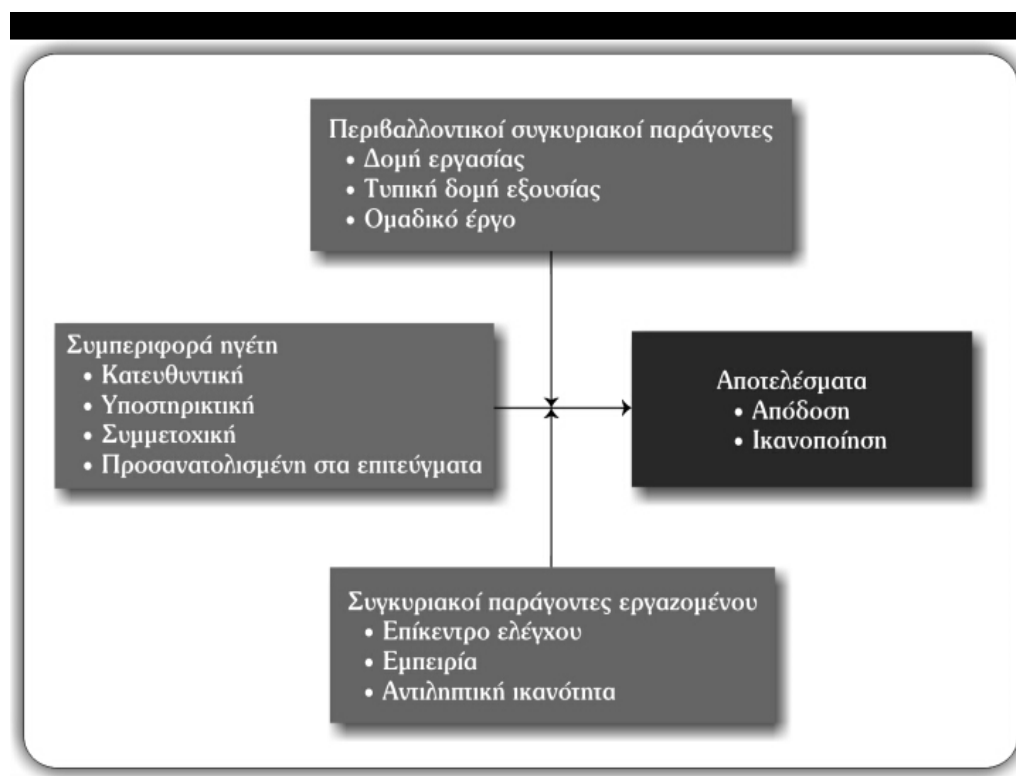
Με τον όρο ‘στελέχη γραμμής’ αναφερόμαστε σε όλες τις λειτουργίες γραμμής που φέρουν άμεση ευθύνη για την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, ο όρος ‘επιτελείο’ αναφέρεται στη βοήθεια που παρέχεται στα στελέχη γραμμής ώστε να μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά. Με άλλα λόγια η φύση της επιτελικής λειτουργίας είναι συμβουλευτική. Τα στελέχη του επιτελείου εισηγούνται ιδέες αλλά δεν αποφασίζουν. Η εξουσία ανήκει στα στελέχη γραμμής (Dessler, 2015:29-30).

Επομένως, δεν πρέπει να συγχέεται η λειτουργία παροχής συμβουλών-mentoring- με την εξουσία λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για δυο ευδιάκριτες λειτουργίες, πεδία ευθύνης και λειτουργικής διαφοροποίησης, που είναι και τα δυο απαραίτητα για την αποτελεσματική επιχειρηματική δράση.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στηρίζονται στην προγραμματισμένη και επαρκώς αξιοποιούμενη γνώση, η οποία εκφράζεται μέσα από την κατάλληλη οργάνωση, των μονάδων της επιτελικής και συμβουλευτικής δράσης. Τα επιτελικά στελέχη δεν υποκαθιστούν τα στελέχη γραμμής και το αντίστροφο. Το σύνολο των επιχειρηματικών λειτουργιών εμπεριέχει στοιχεία και αποτελείται από εργασίες και καθήκοντα τόσο των επιτελικών στελεχών, όσο και των στελεχών γραμμής. Από την άποψη αυτή, οι μεταξύ τους σχέσεις δεν πρέπει να νοούνται ως ανταγωνιστικές, ή να αντιμετωπίζονται ως σχέσεις σύγκρουσης. Αντίθετα, πρέπει να αναπτύσσονται σχέσεις διαλόγου, επικοινωνίας, αμοιβαίας συνεργασίας και δράσης, καθώς τα αποτελέσματα και συνεπώς η επιχειρηματική επιβίωση και ανάπτυξη προϋποθέτουν τόσο την επιτελική όσο και την εκτελεστική λειτουργία (Dessler, 2015:30-31).

Στην παρούσα εργασία διερευνάται ο ρόλος του mentoring αναφορικά με την επιτυχημένη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο οικονομικό στίβο. Συζητείται αρχικά, η έννοια του mentoring, ο ρόλος των ηγετών-καθοδηγητών στην επιτυχημένη λειτουργία των επιχειρήσεων, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του

μέντορα, τονίζεται η έννοια της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, και η σημασία της στην επιχειρησιακή εξέλιξη.



Εικόνα 2. Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (Robbins et al, 2017:27)

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, στηρίζεται στην πεποίθηση πως οι άνθρωποι συνιστούν την πρωταρχική παράμετρο για τη διαρκή επιχειρησιακή επιτυχία, δεδομένου πως οι υπόλοιπες παράμετροι της επιτυχίας εξαρτώνται από τους ανθρώπους. Οι στρατηγικές ανάπτυξης και τα οράματα-φιλοδοξίες διαμορφώνονται και υλοποιούνται από τους ανθρώπους. Οι δομές, οι διεργασίες, τα συστήματα χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους. Στην οικονομία της γνώσης, της πληροφορίας, των υπηρεσιών, ο βασικότερος πόρος δημιουργίας πλούτου είναι οι άνθρωποι. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η κρίσιμη αγορά είναι αυτή της

γνώσης, των ιδεών, της δημιουργικότητας, των καινοτομιών και δευτερεύοντα ρόλο παίζει η αγορά του κεφαλαίου και των προϊόντων. Η στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης, συνίσταται στο γεγονός πως οι άνθρωποι μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες συνεχούς εξέλιξης-μάθησης, αλλαγών και καινοτομίες ανάπτυξης. Οι σύγχρονες τάσεις, όπως είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων και το management ταλέντων, εκφράζουν αυτή τη στρατηγική σημασία των ανθρώπινων πόρων για τη διαρκή επιτυχία στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον (Towler & Dipboye, 2003).

Στην εικόνα 2 παρουσιάζονται οι παράγοντες που καθορίζουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι περιβαλλοντικοί-συγκυριακοί, όπως η δομή της εργασιακής θέσης, η τυπική δομή της ηγεσίας, ή ακόμη και η ομαδική δραστηριότητα του ανθρώπινου δυναμικού, η αποτελεσματικότητα σύμφωνα με την απόδοση και την ικανοποίηση των εμπλεκόμενων, ο έλεγχος, η εμπειρία και η αντιληπτική ικανότητα του εργατικού δυναμικού, καθώς και η συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία οφείλει να είναι κατευθυντική, υποστηρικτική, συμμετοχική και αμιγώς προσανατολισμένη προς τα τελικά επιτεύγματα.

Οι ηγέτες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την σκέψη, τις στάσεις, τις συμπεριφορές, τα συναισθήματα των στελεχών της επιχείρησης, ώστε να αντλούν το βαθμό εκείνο της παρακίνησης για να εκπληρώσουν τους εταιρικούς στόχους. Οι άνθρωποι, οι πολυτιμότεροι πόροι μιας επιχείρησης, θα πρέπει να υιοθετούν συμπεριφορές και νοοτροπίες, σχετικά με τη συνεχή ανάγκη εκπαίδευσης και προσαρμογής, καθώς και με την αποδοχή και υποστήριξη της αλλαγής. Είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός οργανωσιακού κλίματος, που θα διασφαλίζει τη δέσμευση των εργαζομένων στους επιχειρησιακούς στόχους και θα ενισχύει την αξιοποίηση των δημιουργικών ατόμων και ταλέντων στην επιχείρηση (Λαλούμης, 2015:147-148).

Συμπερασματικά, η ηγεσία συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών, στη χάραξη μιας πορείας, στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, να ολοκληρώσουν την προσπάθεια, να υπερνικήσουν τα προβλήματα, ώστε να υλοποιηθούν τα οράματα-οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία συζητείται ο τρόπος που έμπειρα και ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων μεταδίδουν τη γνώση και την εμπειρία, που έχουν αποκομίσει από την πολυετή ενασχόλησή τους στον κόσμο των επιχειρήσεων, στον Ελληνικό και στο Διεθνή επιχειρηματικό χώρο. Διαφαίνεται ο σημαντικός ρόλος του μέντορα (mentoring, συμβουλευτική) στην προσπάθεια καθοδήγησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων των στελεχών των επιχειρήσεων.

Η πολυδιάστατη φύση του mentoring, της συμβουλευτικής, επιβεβαιώνει την πολυπλοκότητά της ως στρατηγική προώθησης της σταδιοδρομίας.

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Ορισμοί

Η διοίκηση επιχειρήσεων, το management, είναι μια διαδικασία επίτευξης των επιχειρησιακών και οργανωσιακών σκοπών με τη βοήθεια των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου των δραστηριοτήτων. Πρόκειται για τεχνική και κοινωνική διεργασία που χρησιμοποιεί πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις αλλαγές (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007:77-78).

Ο πιο αποδεκτός ορισμός είναι: διοίκηση είναι η τέχνη να επιτυγχάνεις να γίνονται διάφορα πράγματα, με τη βοήθεια άλλων ατόμων. (Follet, 1994:188-191).

Οι θεωρίες της διοίκησης πέρασαν από διάφορα στάδια ανάλυσης και εξέλιξης, δημιουργώντας παράλληλα τις ποικίλες σχολές της διοίκησης. Το τελικό αποτέλεσμα της εξελικτικής διαδικασίας τη δεδομένη χρονική στιγμή, είναι η θεμελίωση του επιστημονικού κλάδου της διοίκησης επιχειρήσεων (management). Η σύγχρονη διοικητική επιστήμη, συνίσταται σε 4 διαφορετικές προσεγγίσεις (Λαλούμης, 2015:50-59):

1. Κλασική προσέγγιση. Προσανατολισμένη στην ανάλυση της εργασίας και του οργανισμού.
2. Προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Προσανατολισμένη στην κατανόηση του ανθρώπου και της συμπεριφοράς.
3. Ποσοτική προσέγγιση. Συνδέει την αποτελεσματική διοίκηση με την χρήση μαθηματικών μοντέλων και μεθόδων επιχειρησιακής έρευνας.
4. Η σύγχρονη προσέγγιση. Συσχετίζει τα επιχειρησιακά προβλήματα με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προτείνει λύσεις

που διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία του συστήματος (συστημική θεωρία).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, αναπτύσσεται η ενδεχομενική θεωρία, η οποία συνεκτιμά τις τεχνικές διοίκησης με τις εκάστοτε ανάγκες της κάθε περίπτωσης. (Montana and Charnov, 2011:15-16).

2.2 Διοίκηση

Ο Richard Daft (2020:12-13) ορίζει τη διοίκηση, ως σύνολο δράσεων (προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος), με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

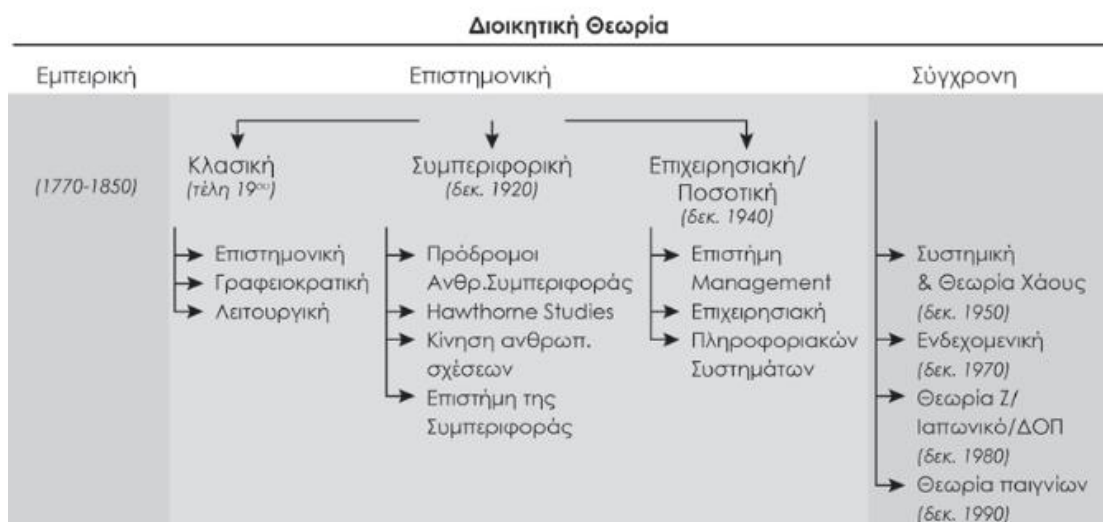
Η Mary Parker Follett, ορίζει το μάνατζμεντ ως την πρακτική επίτευξης αποτελεσμάτων με τη βοήθεια άλλων ατόμων (Follett, 1994:27-29).

Ο Massie (1986:22) ορίζει τη διοίκηση ως σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση της ομάδας των ατόμων, που επιδιώκει ένα ορισμένο αποτέλεσμα.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, συνεπάγεται την υιοθέτηση του αμερικάνικου ή του ευρωπαϊκού μοντέλου. Σύμφωνα με το αμερικάνικο μοντέλο, κυριαρχεί το φιλελεύθερο σύστημα και απαιτείται ο περιορισμός των ενδιάμεσων παραγόντων. Παρέχεται αυτονομία στις επιχειρήσεις σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Σύμφωνα με το ευρωπαϊκό μοντέλο, οι εθνικοί παράγοντες και η κουλτούρα επιδρούν στις πρακτικές των εταιρειών (Montana & Charnov, 2011:32).

Εμπειρική διοίκηση: οι περισσότερες προσπάθειες διοίκησης ήταν εμπειρικές, σποραδικές. Κυριαρχούσε η άποψη πως η κατάληψη μιας ηγετικής θέσης ήταν κληρονομικό δικαίωμα, ότι η διοικητική ικανότητα ήταν έμφυτη, και όχι επακόλουθο εκπαίδευσης. Μέχρι τα τέλη του 19^{ου} αιώνα η διοίκηση ασκείται εμπειρικά και δεν διδασκόταν (Montana & Charnov, 2011:47).



Εικόνα 3. Συνοπτική Διοικητική Θεωρία. (Πετρίδου, 2006:171)

Ο Frederick Taylor ήταν πρωτοπόρος στην εισαγωγή της επιστημονικής σκέψης, στη διοίκηση, στη συστηματοποίηση της εμπειρικής γνώσης σε βασικές αρχές, αξιώματα, θεωρίες, κανόνες (Ευθυμιάδου κ.ά., 1996:73-78).

Η κλασική προσέγγιση: εστιάζει στην αποτελεσματικότητα των εταιρειών, στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, στη βελτίωση της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Η κλασική προσέγγιση αποτελείται από 3 σχολές:

1. Τη σχολή της επιστημονικής διοίκησης (scientific management), που εστιάζει στην οργάνωση της εργασίας, με θεμελιωτή τον F. Taylor.
2. Τη σχολή της γραφειοκρατικής οργάνωσης (bureaucratic management), που εστιάζει στην οργάνωση της επιχείρησης και των σχέσεων εξουσίας μέσα σε αυτή.
3. Τη σχολή λειτουργικής διοίκησης, (administrative management), που συστηματοποιεί την εμπειρική γνώση. Παρέχει το θεωρητικό υπόβαθρο της διοικητικής επιστήμης. Ιδρυτής ο Henri Fayol.

Η κλασική προσέγγιση έχει ως στόχο της την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, κάνοντας τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς και βελτιώνοντας την οργάνωση των επιχειρήσεων (Μάντζαρης, 2009:62).

Η προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (ή νεοκλασική προσέγγιση) μελετά τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά, προσπαθεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα μέσα από ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Η νεοκλασική σχολή ήταν η επιστημονική φωνή αντίδρασης για τον ανθρώπινο ρόλο στις θεωρίες της κλασικής σχολής. Οι πρωτοστάτες της χρησιμοποίησαν την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τις πολιτικές επιστήμες κ.λπ. για να δώσουν νέα θέση στον εργαζόμενο μέσα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με το Freud, συμπεριφορά είναι η δράση για την ικανοποίηση των αναγκών. Σύμφωνα με το Mayo, οι υλικές αμοιβές υπολείπονται σημασίας από τις άυλες, όπως είναι τα συναισθήματα των εργαζομένων. Η Follett υποστήριξε ότι οι εργατικές διενέξεις δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν ανεπιθύμητες καταστάσεις, διότι είναι φυσιολογικό να παρουσιαστούν. Αντίθετα, οι διενέξεις και οι αντιπαραθέσεις αποτελούν στοιχεία δυναμικής συμπεριφοράς, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αξιοποιεί. Ο Likert μίλησε για το σύστημα αλληλεπίδρασης, σύμφωνα με το οποίο ο επόπτης κάθε βαθμίδας πρέπει να συζητά τα προβλήματά της με τους υφισταμένους και με τον προϊστάμενό του, μέσα από ένα σύστημα που το ονόμασε διανομή προβλημάτων (Λαλούμης, 2015:55-56).

Οι μαθηματικοί της ποσοτικής σχολής άλλοτε διαμόρφωναν ως σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους, άλλοτε τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας και άλλοτε χρησιμοποιούσαν τα μαθηματικά για να προσφέρουν πληροφόρηση με την οποία θα λαμβάνονταν αποφάσεις πάνω σε διάφορα επιχειρησιακά θέματα (Λαλούμης, 2015:57).

Η σύγχρονη προσέγγιση, βασίζεται στην άποψη ότι κάθε παραγωγική μονάδα έχει κοινό στόχο και συνίσταται από διάφορα μέρη που αλληλοεπηρεάζονται (Ευθυμιάδου κ.ά., 1996:79).

Μελετώντας την εξελικτική διαδικασία της διοίκησης, διαπιστώνουμε πως οι θεωρήσεις-μέθοδοι προσέγγισης, παραμένουν ως σήμερα. Καμιά ωστόσο δεν καλύπτει απόλυτα τις ανάγκες της επιχείρησης. Ανάλογα με τις συνθήκες επιλέγονται οι καταλληλότερες θεωρήσεις (Montana & Charnov, 2011:78)

Η διοίκηση-management, είναι μια σειρά από λειτουργίες, που επιτελούνται από τα διοικητικά στελέχη για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Οι πιο συχνές λειτουργίες είναι οι ακόλουθες:

- Ο προγραμματισμός-planning. (καθορισμός στόχων, διαμόρφωση σχεδίων δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία των SWOT και PEST analysis).
- Η οργάνωση-organizing. (καταμερισμός και ανάθεση εργασιών) (Κορρές, 2015:112).
- Η ηγεσία-leadership. (κατεύθυνση εργαζόμενων, άσκηση επιρροής, μεταβολή συμπεριφοράς μέσω τεχνικών και διαδικασιών παρακίνησης, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας) (taxcoach.gr, 2014).
- Ο έλεγχος, η αξιολόγηση-controlling. (αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, των διεργασιών, των σχεδίων δράσης και επιτέλεση διορθωτικών ενεργειών)(taxcoach.gr, 2014).

2.3 Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του μάνατζμεντ. Υποστηρίζεται πως το μάνατζμεντ και η ηγεσία αποτελούν συμπληρωματικές λειτουργίες, απαραίτητες για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των στελεχών. Το μάνατζμεντ διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων και η ηγεσία τις μεταβολές του σύγχρονου κόσμου (Montana & Charnov, 2011:18). Τελική επιδίωξη-

στόχος του μάνατζερ και του ηγέτη, είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων, δηλαδή με την χρήση των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τον Kotter, η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες. Ο συνδυασμός τους εξασφαλίζει την υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση των ανθρώπων, καθώς και τις υψηλότερες αποδόσεις (Zenger & Folkman, 2002:55).

Οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους που επιδιώκονται, που εκφράζουν τα δικά τους οράματα, πεποιθήσεις, ιδανικά. Προσπαθούν να επινοήσουν καινοτόμες μεθοδολογίες επίλυσης των υφιστάμενων προβλημάτων. Στη σχέση τους με τα υφιστάμενα στελέχη, επιδιώκουν τη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης, έμπνευσης, αφοσίωσης, ενθουσιασμού. Οι ηγέτες αναζητούν συνεχώς το νέο, διαπνέονται από ριζοσπαστικό πνεύμα, και είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον (Ulrich, 1998:124-128).

Η έννοια του μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις θεωρείται ως υποσύνολο της ηγεσίας. Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά περιλαμβάνει την άσκηση του μάνατζμεντ. Η βασικότερη ειδοποιός διαφορά των δυο εννοιών είναι πως ο ηγέτης επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων, οι οποίοι με αφοσίωση, εκούσια και πρόθυμα τον ακολουθούν. Ο ηγέτης με τη στάση του και τη συμπεριφορά του κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πεποίθηση, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση άλλων ατόμων, με στόχο την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων. Ο ηγέτης συντελεί στη διαμόρφωση ενός καλύτερου μέλλοντος, μέσω των αλλαγών που διαχειρίζεται. (Dess & Picken, 2000).

Στενά συνυφασμένη με τη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων και τη διαχείριση-διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η συμβουλευτική-mentoring- προς τα κατώτατα στελέχη με στόχο την εκπαίδευσή τους και την υποστήριξη στην προσπάθεια επαγγελματικής ανάπτυξης και βελτίωσης, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχειρηματική επιτυχία.

Είναι ευρέως αποδεκτό πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας, για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Koontz & Donnel, 1980:35-37). Με βάση αυτή τη λογική, η ηγεσία-δηλαδή η διαμόρφωση της συμπεριφοράς και της δραστηριότητας των ανθρώπων-συνιστά, όπως προαναφέρθηκε, τη βασικότερη παράμετρο στο μοντέλο της διαρκούς επιχειρησιακής επιτυχίας. Η διαπίστωση και η εκτίμηση αυτή τεκμηριώνεται τόσο από τις έρευνες, όσο και από την πρακτική. Σύμφωνα με ερευνητική δραστηριότητα του περιοδικού Fortune, το σύνολο των επιχειρήσεων υποστηρίζει πως η ηγεσία αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας. Στον χώρο των Πανεπιστημιακών Σχολών Διοίκησης Επιχειρήσεων, τα τελευταία έτη δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της ηγεσίας, ως οργανωσιακής λειτουργίας και ως λειτουργίας διοίκησης του προσωπικού. Στις εξαιρετικά επιτυχημένες επιχειρήσεις, η δημιουργία ηγετικών στελεχών- σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, με τη βοήθεια των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων-συνιστά στρατηγική προτεραιότητα. Μια λογική ερμηνεία της παραπάνω διαπίστωσης είναι πως το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο και αβέβαιο. Επίσης είναι περισσότερο ανταγωνιστικό και απαιτητικό σε σχέση με το παρελθόν. Η ανταγωνιστικότητα, η διαρκής εξέλιξη και προσαρμογή στις νέες ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες, αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου οικονομικού στίβου. Η διαρκής επιχειρηματική επιτυχία διασφαλίζεται με την ταχύτητα δράσης, την ευελιξία, τις συνεχείς καινοτομίες, την υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, την κοινωνική ευαισθησία και ευθύνη. Οι προϋποθέσεις αυτές επιτυγχάνονται κυρίως από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και δευτερευόντως από το κεφάλαιο και την τεχνολογία.

Οι ανθρώπινοι πόροι, με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα όνειρα, τις φιλοδοξίες, τη διάθεση, την αφοσίωση, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση για δράση σύμφωνα με τους επιχειρησιακούς στόχους, συνιστούν τον κυριότερο παράγοντα διαρκούς επιτυχίας. Οι νέες συνθήκες στον επιχειρηματικό κόσμο, απαιτούν ηγεσία και ηγέτες, σε όλα τα

ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Δεν αρκεί το μάνατζμεντ, για να διαχειριστεί τις αλλαγές, τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη. Κάθε σύγχρονο στέλεχος οφείλει και πρέπει να λειτουργεί ως μάνατζερ και ως ηγέτης. Τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες, ώστε να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά, και να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Είναι αναγκαία η σύνδεση της ηγετικής συμπεριφοράς με τα αποτελέσματα. Η ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς και η άσκησή της, στις επιχειρήσεις, πρέπει να σχεδιάζεται και να εφαρμόζεται με βάση τη λογική του απαραίτητου και του αναγκαίου για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

You must do the things you think you cannot do.

—Eleanor Roosevelt

3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MENTORING

3.1 Ιστορικό πλαίσιο

Η λέξη *μέντωρ* συναντάται για πρώτη φορά στα ομηρικά έπη όταν ο Οδυσσέας, ο βασιλιάς της Ιθάκης, ανέθεσε τη γαλούχηση του γιού του Τηλέμαχου στο φίλο του Μέντορα ο οποίος θα τελούσε χρέη πατέρα, καθοδηγητή και δασκάλου, για το διάστημα που ο Οδυσσέας θα έλειπε από την πατρίδα του (Peretomode & Ikoγa, 2019:2). Από τότε ο όρος εξελίχθηκε και η τεχνική της καθοδήγησης είναι διεθνώς αποδεκτή και δημοφιλής.

Από τότε η έννοια της καθοδήγησης χρησιμοποιήθηκε από φιλοσοφικούς και θρησκευτικούς κύκλους, ωστόσο επίσημα ο όρος *μέντορας* συναντάται σε έντυπη μορφή μόλις το 1750 σε επιστολή του Λόρδου Τσέστερφιλντ προς το γιο του. Έκτοτε, ο όρος «mentoring» επανεμφανίστηκε στην Αμερική το 1778. Η χρήση της λέξης συναντάται σε ένα από τα πρώτα βιβλία της Ann Murry σχετικά με την καθοδήγηση των νεαρών γυναικών της εποχής που ονομαζόταν *Mentoria: The Young Ladies Instructor*. Λίγο αργότερα (1830), εκδόθηκε στη Νέα Υόρκη από τον S. Wild ένα περιοδικό για την καθοδήγηση της νεολαίας με την ονομασία *The Mentor and Youth's Instructive Companion*. Το 1913 εκδόθηκε ένα ακόμη περιοδικό με την ονομασία *The Mentor* από μια ανδρική αδελφότητα που ονομάστηκε *The Mentor Association*. Πιθανότατα να πρόκειται για την πρώτη επίσημη ομάδα mentoring των Η.Π.Α. Από τότε πλήθος τέτοιων ομάδων άρχισαν να σχηματίζονται και στην Ευρώπη, ενώ γρήγορα βρήκε απήχηση και στον χώρο της εκπαίδευσης των νέων με την ένταξή του στα σχολεία ως πρόγραμμα Junior Achievement (Irby & Boswell, 2016).

Κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, το mentoring στόχευε κυρίως τη νεολαία και είχε κυρίως θρησκευτικό, καλλιτεχνικό, επιστημονικό και ανθρωπιστικό περιεχόμενο. Κατά τη δεκαετία του '70 εμφανίζεται έξαρση επιστημονικής βιβλιογραφίας σχετικά με την καθοδήγηση από μεγάλους κοινωνικούς και ανθρωπιστικούς επιστήμονες όπως οι Bradley και Adamson, Shapiro, Haseltine και Rowe. Η δεκαετία του '80 δείχνει

να είναι καθοριστική για την εξέλιξη της τεχνικής, με μια ραγδαία αύξηση σχολιασμού σε επαγγελματικά και επιχειρηματικά και έρευνας γύρω από το φαινόμενο. Μέχρι και σήμερα, το mentoring εντάσσεται σε πανεπιστήμια, σχολεία, επιχειρήσεις, οργανισμούς και κυβερνήσεις με κάποιο είδος προγράμματος (Irby & Boswell, 2016).

3.2 Εννοιολογικό πλαίσιο

Παραδοσιακά, το mentoring έχει οριστεί ως μια σχέση μεταξύ ενός έμπειρου μέντορα κι ενός νεότερου άπειρου, με σκοπό ο πρώτος να βοηθήσει και να προωθήσει την ανάπτυξη του προστατευόμενου. Ο μέντορας δεν είναι απαραίτητο να απασχολείται στον ίδιο χώρο με τον προστατευόμενό του ή να βρίσκεται στην ίδια αλυσίδα διοίκησης με αυτόν. Παρόλο που ο ορισμός του mentoring έχει διαμορφωθεί και μεταλλάσσεται με την πάροδο του χρόνου, υπάρχει ένα βασικό χαρακτηριστικό στις σχέσεις καθοδήγησης που το καθιστά διακριτό από άλλους τύπους διαπροσωπικών σχέσεων: η καθοδήγηση είναι μια αναπτυξιακή σχέση που ενσωματώνεται στο πλαίσιο της σταδιοδρομίας. Ενώ η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορούν να κυμαίνονται σε διαφορετικούς τύπους εργασιών και σχέσεων, το mentoring έχει ως πρωταρχικό στόχο την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας (Ragins & Kram, 2007:5).

Μια σύντομη επισκόπηση των τύπων συμπεριφοράς και λειτουργιών δείχνει πως οι μέντορες παρέχουν ως επί το πλείστον δυο τύπους λειτουργιών στους προστατευόμενους. Αρχικά, προσφέρουν λειτουργίες σταδιοδρομίας. Οι λειτουργίες σταδιοδρομίας περιέχουν μια σειρά από συμπεριφορές που βοηθούν τους μαθητευόμενους να πιάσουν τα ηνία και να προετοιμαστούν για ιεραρχική εξέλιξη. Αυτή η γκάμα συμπεριφορών περιλαμβάνει την προπόνηση, την υποστήριξη της προόδου τους, την αύξηση της αυτοπεποίθησης και της διορατικότητας, καθώς και την παροχή προσασίας σε απαιτητικές εργασίες. Ο δεύτερος τύπος αφορά στις ψυχοκινητικές λειτουργίες. Οι ψυχοκινητικές λειτουργίες στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, την οικειότητα και τους διαπροσωπικούς δεσμούς μεταξύ μέντορα και προστατευόμενου και περιλαμβάνουν συμπεριφορές που ανάγουν την προσωπική

ανάπτυξη και ταυτότητα, την αυτοεκτίμηση και αυτοαξιολόγηση (Ragins & Kram, 2007:6).

Καθώς με την πάροδο του χρόνου, η έρευνα γύρω από την καθοδήγηση έχει προχωρήσει, προκύπτουν κάποιες βασικές γνώσεις σχετικά με τις λειτουργίες της. Η καριέρα και οι ψυχοκοινωνικές λειτουργίες έχουν διαφορετικές ρίζες και αποτελέσματα. Σύμφωνα με την Kram (2007), οι λειτουργίες της σταδιοδρομίας σχετίζονται και εξαρτώνται από τη θέση και την επιρροή του μέντορα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, ενώ οι ψυχοκοινωνικές λειτουργίες βασίζονται στην ποιότητα των συναισθηματικών και ψυχολογικών δεσμών της σχέσης μέντορα-προστατευόμενου. Περαιτέρω μελέτη των Ragins και Kram καταλήγει στην ύπαρξη 18 σχέσεων καθοδήγησης με διαφορετικές λειτουργίες σε τέσσερις διαφορετικές φάσεις της σχέσης: μύηση, καλλιέργεια, διαχωρισμός και επαναπροσδιορισμός (Ragins & Kram, 2007:6-7).

3.3 Τα χαρακτηριστικά του mentoring

Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τους αποτελεσματικούς μέντορες; Παρακάτω αναφέρονται οι κορυφαίες ιδιότητες:

- **Ενεργοί ακροατές:** Ένας καλός μέντορας ενδιαφέρεται ουσιαστικά για τους καθοδηγούμενους του. Εκτιμά τις απόψεις τους και εμπλουτίζει τη σκέψη τους με διαφωτιστικές ερωτήσεις (Carpenter-Beck, 2020).
- **Αξιοπιστία:** Η σχέση του mentoring είναι σχέση εμπιστοσύνης, με ανάλογες δεσμεύσεις που διασφαλίζουν ασφάλεια και εχεμύθεια στις ανοιχτές συζητήσεις (Carpenter-Beck, 2020).
- **Ειλικρίνεια:** Ένας αποτελεσματικός καθοδηγητής οφείλει να είναι αντικειμενικός, δίκαιος και διπλωματικός τόσο στα σχόλια όσο και στις πράξεις του.

- Εμπειρογνωμοσύνη: Συμπεριλαμβάνονται η τεχνογνωσία και η εμπειρία προκειμένου να παρέχονται στους καθοδηγούμενους υγιείς συμβουλές.
- Κύρος και σεβασμός: Ένας αποτελεσματικός μέντορας πρέπει να έχει κερδίσει το σεβασμό και την εκτίμηση των συναδέλφων του αλλά και των καθοδηγούμενων του.
- Προθυμία για να μοιραστούν τις γνώσεις τους.
- Κίνητρα: Οι ίδιοι πρέπει να λειτουργούν ως πρότυπα και να επιθυμούν να βλέπουν τους άλλους να πετυχαίνουν τους στόχους τους (Carpenter-Beck, 2020).

3.4 Σχέση μέντορα και καθοδηγούμενου

Η καθοδήγηση βασίζεται στη σχέση μεταξύ μέντορα (και έμπειρου επαγγελματία) και του καθοδηγούμενου (ως ατόμου που λαμβάνει γνώση για το επάγγελμα). Η οικοδόμηση των σχέσεων μεταξύ τους είναι ουσιαστικής σημασίας. Η καθοδήγηση επιτρέπει στους καθοδηγούμενους (mentees) να αλληλοεπιδρούν παραγωγικά με έναν πιο έμπειρο καθοδηγητή. Η σχέση αυτή σμιλεύεται όταν διαμορφώνονται κοινές κοινωνικές εμπειρίες (θεωρητικές και πρακτικές). Σύμφωνα με τους Beutel και Spooner-Lane (2009), η επιτυχία της σχέσης μεταξύ mentor-mentee έγκειται στις δεξιότητες και τις γνώσεις των καθοδηγητών. Παράλληλα, απαιτείται ανάπτυξη επαγγελματικών και προσωπικών σχέσεων. Οι μέντορες παρουσιάζουν μια σειρά επιπέδων αλληλεπίδρασης με τους εκπαιδευόμενους. Οι σχέσεις νοούνται ως στενές σε μια κλίμακα από εξαιρετικά λειτουργικές έως εξαιρετικά δυσλειτουργικές, αποδεικνύοντας την πολυπλοκότητα των σχέσεων καθοδήγησης αλλά και την αναγκαιότητα για καλό προγραμματισμό και προγενέστερη έρευνα για την κατανόηση των «πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων που μπορεί να περιορίζουν ή να προωθούν αυτές τις σχέσεις» (Bradbury & Koballa, 2008:2143).

Η ποιότητα της σχέσης μέντορα-καθοδηγούμενου εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες όπως η προσωπική και επαγγελματική ιδιότητα των δύο εμπλεκόμενων,

οι δεξιότητές τους και οι μέθοδοί τους, το περιβάλλον ή το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η καθοδήγηση, το φύλο, η επιλογή και η σύζευξη μέντορα-καθοδηγούμενου για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής σχέσης (Hudson, 2013:4). Σύμφωνα με τον Hansman (2003:15), *η καθοδήγηση είναι μια κοινωνικά κατασκευασμένη σχέση ισχύος ενώ η ισχύς που κατέχουν οι μέντορες μπορεί να είναι χρήσιμη ή και επώδυνη*. Κατά συνέπεια, οι καθοδηγούμενοι πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται τους μέντορες για να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη από αυτούς. Αξίζει επίσης να αναφερθεί πως η σχέση της καθοδήγησης μπορεί να βοηθήσει ή το αντίθετο την ψυχοκοινωνική ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου, καθώς οι σχέσεις καθοδήγησης μπορούν να είναι ισχυρά και μεταβαλλόμενα στη ζωή γεγονός στη ζωή των ανθρώπων» (Hansman, 2003:14).

3.5 Άτυπη και τυπική καθοδήγηση

Η τυπική καθοδήγηση πραγματοποιείται μέσω οργανωμένων και δομημένων προγραμμάτων που υποστηρίζονται από οργανισμούς, ενώ η άτυπη καθοδήγηση ξεκινά από μια ομάδα ατόμων. Στο κάτωθι πίνακα αναφέρονται οι βασικές διαφορές τους:

Πίνακας 1. Διαφορές τυπικής & άτυπης καθοδήγησης Πηγή: Moorcroft & Crick, 2014

Τυπική καθοδήγηση	Άτυπη καθοδήγηση
Διευκολύνεται και υποστηρίζεται από τον οργανισμό	Αναπτύσσεται από άτομα και δεν αποτελεί μέρος ενός δομημένου προγράμματος
Συνδέεται με στρατηγικό στόχο	Ατομικοί στόχοι αλλά όχι απαραίτητα στρατηγικά ευθυγραμμισμένοι
Μετρήσιμα αποτελέσματα	Άγνωστα αποτελέσματα
Υπάρχει μια διαδικασία αναθεώρησης-αξιολόγησης	Δεν υπάρχει επίσημη ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας

Παρέχει έναν συντονιστή, εκπαίδευση και συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη για τους συμμετέχοντες	Συχνά χωρίς εκπαίδευση ή υποστήριξη
Ανοιχτή πρόσβαση για όσους πληρούν τις προϋποθέσεις	Πρέπει να ξεκινήσει από τον μέντορα ή τον καθοδηγούμενο. Μπορεί να συμβεί αυθόρμητα
Στρατηγική αντιστοίχιση μεντόρων και καθοδηγούμενων	Αυτοεπιλογή συμβούλων και καθοδηγούμενων
Συμβουλευτικές σχέσεις που διαρκούν μια καθορισμένη χρονική περίοδο (π.χ. 9-12 μήνες)	Ευελιξία που μπορεί να αλλάξει με αναδυόμενους στόχους ή γεγονότα. Μπορεί να είναι περιστασιακή ή μακροπρόθεσμη
Οργανωτική αναγνώριση δέσμευσης και αφιερωμένου χρόνου	Συχνά δεν αναγνωρίζονται και μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προγραμματιστούν

3.6 Συνεργατική Καθοδήγηση (Team mentoring)

Η συνεργατική καθοδήγηση περιλαμβάνει μια ομάδα ατόμων που συμμετέχουν σε μια σχέση καθοδήγησης για την επίτευξη συγκεκριμένων επαγγελματικών ή μαθησιακών στόχων. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέγγισης της συνεργατικής καθοδήγησης (Moorcroft & Crick, 2014:9). :

- Η διευκόλυνση της συνεργατικής καθοδήγησης (facilitated team mentoring) επιτρέπει τη συμμετοχή σε μια ομάδα καθοδήγησης ενώ παράλληλα επωφελούνται από την εμπειρία ενός ή περισσότερων καθοδηγητών. Η ποικιλία της εμπειρίας εμβαθύνει σε προσωπικές εμπειρίες μέσα από το διάλογο. Ο μέντορας θέτει ουσιαστικά και συχνά προκλητικά ερωτήματα προκειμένου να μοιραστεί τις προσωπικές του εμπειρίες και την ανάλογη ανατροφοδότηση.

- Η καθοδήγηση ομότιμων συνεργασιών (peer-group mentoring) συγκεντρώνει άτομα με παρόμοια ενδιαφέροντα και ανάγκες. Η ομάδα μπορεί να είναι αυτοκατευθυνόμενη και αυτοδιαχειριζόμενη, να ακολουθεί δική της μαθησιακή ατζέντα ώστε να ικανοποιούνται οι μαθησιακές ανάγκες όλων των μελών και το καθένα να αποκομίζει το μέγιστο όφελος από την καθοδήγηση, τη γνώση του μέντορα και την εμπειρία του συνεργάτη του (Moorcroft & Crick, 2014:9).

3.7 Ομαδική καθοδήγηση (Group mentoring)

Η ομαδική καθοδήγηση προσφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων διευκολύνοντας τη μάθηση μιας ομάδας. Τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα διατυπώνουν αμοιβαίους επαγγελματικούς στόχους μέσα από διαδικασία συνεργασίας με έναν ή και περισσότερους μέντορες. Το μοντέλο αυτό επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αλληλοεπιδρούν, να αλληλοστηρίζονται και να μαθαίνουν μέσα από τις εμπειρίες τους (Moorcroft & Crick, 2014:9).

3.8 Αυτοδιαχειριζόμενη καθοδήγηση (Self-Mentoring)

Αυτό το μοντέλο συμβουλευτικής καθοδήγησης διαφέρει από τα υπόλοιπα παραδοσιακά μοντέλα «one to one». Εδώ, ο μαθητευόμενος είναι ο ίδιος υπεύθυνος και ενεργός για την επαγγελματική του ανάπτυξη, αναζητώντας σχέσεις τύπου καθοδήγησης όταν προκύπτει τέτοια ανάγκη. Ένας μαθητευόμενος μπορεί να διαθέτει έναν αριθμό συμβούλων ταυτόχρονα και ο καθένας από αυτούς να εργάζεται για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του καθοδηγούμενου (Freedman, 2009:177). Η Carr (2012) αποδίδει εύστοχα τον ορισμό του Self-Mentoring: Πρόκειται για την προσωπική ευθύνη ενός ατόμου για αυτό-ανάπτυξη, προκειμένου να αξιοποιήσει στο έπακρο τις ευκαιρίες για τη βελτίωση των απαιτούμενων ικανοτήτων για την καλύτερη απόδοση στην εργασία του και στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας του

(Carr, 2012:8). Η αυτοδιαχειριζόμενη συμβουλευτική απαιτεί δεσμεύσεις για την επίτευξη του στόχου, αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, υπεύθυνη συλλογή δεδομένων και προβληματισμό. Ο αυτοκαθοδηγούμενος πρέπει να διαθέτει αυτογνωσία, να έχει εφαρμόσει μια SWOT ανάλυση στην προσωπικότητά του καταγράφοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εαυτού του, το στυλ της μάθησης που του ταιριάζει, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά τη μάθησή του (Carr, 2012:8).

3.9 Οι ρόλοι του μέντορα

Ο μέντορας μπορεί να παρέχει συνδέσεις και εισαγωγές σε άλλους στο επάγγελμα για να βοηθήσει τον καθοδηγούμενο να αναζητήσει εργασία και να προχωρήσει στον οργανισμό και στην καριέρα του. Ο μέντορας μπορεί να προτείνει συνέδρια, περιοδικά, μαθήματα και προγράμματα κατάρτισης, μεταδίδει γνώση των κατάλληλων μεθόδων και οδηγούς έρευνας, καθώς επίσης εποπτεύει τη συγγραφή χειρογράφων και διατριβών όταν πρόκειται για καθοδηγητή ακαδημαϊκού κλάδου (National Center for Professional & Research Ethics, 2017:2-3).

Ένας μέντορας χρησιμοποιεί συγκεκριμένες δεξιότητες κατά την προσπάθειά του να βοηθήσει των καθοδηγούμενο. Παρακάτω αναπτύσσονται οι σημαντικότεροι από τους ρόλους του μέντορα.

Διδασκαλία ανάπτυξης ικανοτήτων: Προφανώς και όλοι οι μέντορες εκπαιδεύονται ώστε να διδάσκουν την καθοδήγηση. Η ικανότητα αυτή είναι ιδιαίτερης σημασίας, ακόμη και αν ένας μέντορας καλείται να δώσει μια διάλεξη σε ευρύ κοινό καθοδηγούμενων είτε ακόμη και αν ασκεί ανεπίσημη μορφή διδασκαλίας, ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο μοντέλο συμπεριφοράς για τη - βήμα προς βήμα - μεταφορά ιδεών και διαδικασιών (Phillips-Jones, 2003:4).

- Ο μέντορας καλείται να παίξει το ρόλο του «μεσίτη γνώσης» (learning broker) καθώς θα βοηθήσει τους καθοδηγούμενους στην ανεύρεση πηγών γνώσης όπως βιβλία, λογισμικά, ιστοσελίδες κ.ά.
- Ο μέντορας μεταδίδει στους μαθητευόμενους νέες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις προσφέροντας αποτελεσματικά παραδείγματα, αναμένοντας παράλληλα εύστοχες, ακόμη και προκλητικές ερωτήσεις.
- Ο μέντορας βοηθά τους εκπαιδευόμενους να οραματιστούν νέες και ευρύτερες προοπτικές των οργανισμών τους, συμπεριλαμβάνοντας την ιστορία, τις αξίες, την κουλτούρα και την πολιτική της επιχείρησης.
- Ο μέντορας επιδεικνύει και διαμορφώνει αποτελεσματικές συμπεριφορές με γνώμονα πάντα το τι επιθυμεί ο μαθητευόμενος να επιτύχει.
- Ο μέντορας βοηθά στην παρακολούθηση της απόδοσης και στον επαναπροσδιορισμό των βημάτων της πορείας του μαθητευόμενου. Αυτή είναι μία από τις βασικότερες διαδικασίες του mentoring και μπορεί να επιτευχθεί μέσω επεξεργασίας σχολίων και επισημάνσεων, επισημαίνοντας πάντα στον μαθητευόμενο ποιο μοντέλο καθοδήγησης ασκείται τη στιγμή εκείνη και γιατί (Phillips-Jones, 2003:5).

Έμπνευση: Πρόκειται για το χαρακτηριστικό που διακρίνει τους χαρισματικούς μέντορες από τους υπόλοιπους. Χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα τον ίδιο του τον εαυτό εμπνέει τους καθοδηγούμενους να ζήσουν νέες εμπειρίες, βοηθώντας και παρακινώντας συνάμα να βαδίσουν με ενθουσιασμό σε μελλοντικά μονοπάτια, πέρα από τους αρχικούς τους στόχους. Είναι μια δεξιότητα που διαφέρει από μέντορα σε μέντορα. Ο ρόλος του μέντορα σε αυτή την περίπτωση είναι να βεβαιωθεί πως οι καθοδηγούμενοι αναγνωρίζουν και επιδιώκουν τη μορφή του οράματος που προσφέρει, ακόμη κι αν αυτή η μορφή δε συνάδει με τη δική του. Πολλοί χαρισματικοί μέντορες χρησιμοποιούν παραβολικές ιστορίες, ακόμη και ενδυναμωτικές φράσεις που εμπνέουν τους μαθητευόμενους.

Ο μέντορας-εμπνευστής (inspired mentor) (Phillips-Jones, 2003:5):

- Λειτουργεί ο ίδιος με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει ο ίδιος εμπνευσμένο παράδειγμα για τους καθοδηγούμενους.
- Βοηθά τους καθοδηγούμενους να διακρίνουν την έμπνευση.
- Οργανώνει την εμπνευσμένη δράση του.
- Προκαλεί τους άλλους να ξεπεράσουν τα συνηθισμένα και να κάνουν φτάσουν σε κάτι σημαντικό.
- Υπενθυμίζει τις εμπνευσμένες εμπειρίες που έλαβαν στο παρελθόν και τους τρόπους για να υπερέχουν ξανά (Phillips-Jones, 2003:5).

Ανατροφοδότηση: Προβαίνει σε διορθωτικά σχόλια, με ειλικρινείς ανατροφοδοτήσεις όταν παρατηρεί λάθη ή ελλείψεις, και οφείλει άμεσα να το γνωστοποιήσει στον μαθητευόμενο, όπως επίσης και να του προτείνει τρόπους βελτίωσης των χειρισμών του. Προφανώς και ένας από τους ρόλους του μέντορα είναι να επισημάνει τα λάθη πριν γίνουν ορατά σε άλλους. Ο μέντορας πρέπει να έχει προσυμφωνήσει με το μαθητευόμενο αν επιθυμεί να λαμβάνει feedback, καθώς αποτελεί μέρος της προστασίας του μέντορα από δυσάρεστα ρίσκα. Η ανατροφοδότηση πρέπει να γίνεται με τη χρήση θετικών και μη υποτιμητικών σχολίων σε ιδιωτικό πλαίσιο, με έγκυρα και έγκαιρα επιχειρήματα (Phillips-Jones, 2003:5).

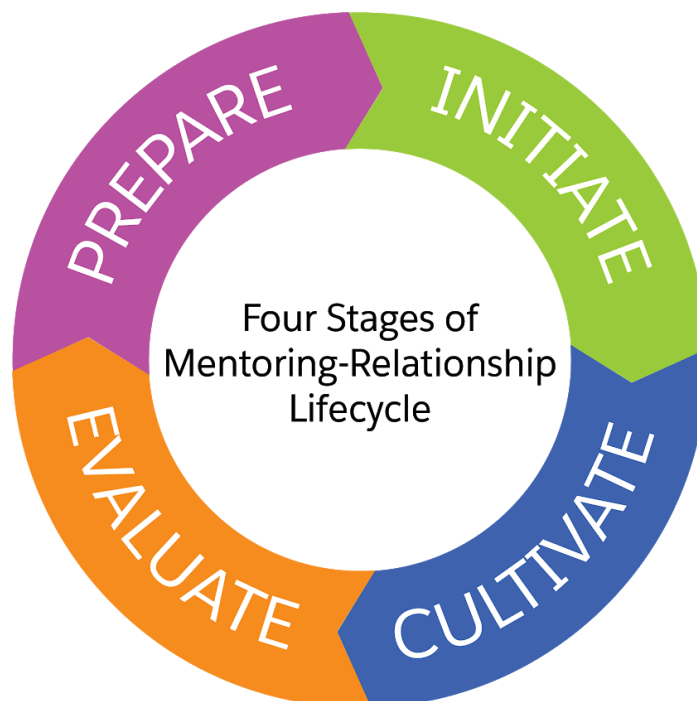
Διαχείριση κινδύνων: Πρόκειται για έναν σημαντικό ρόλο του μέντορα, ώστε να προστατεύει τον μαθητευόμενο από κινδύνους και ρίσκα. Απώτερος στόχος είναι η αποτροπή των εκπαιδευόμενων να προβαίνουν σε περιττά λάθη καθώς επίσης να μαθαίνουν να διαχειρίζονται τα ρίσκα. Η ικανότητα της διαχείρισης κινδύνων χαρακτηρίζεται από πολλούς ως η «έξοδος των μαθητευόμενων από τη φωλιά ώστε να πετάξουν όταν αυτοί θα είναι έτοιμοι» (Phillips-Jones, 2003:6).

3.10 Ο κύκλος ζωής της συμβουλευτικής

Στις σχέσεις καθοδήγησης παρατηρούνται φάσεις στις οποίες, τόσο ο μέντορας όσο και ο καθοδηγούμενος, ευθύνονται για την εξέλιξη της δυαδικής σχέσης τους, για τις εναλλαγές, ακόμη και τον τερματισμό της. Η πορεία των τεσσάρων σταδίων του κύκλου ζωής της συνεχιζόμενης, μακροχρόνιας σχέσης mentoring μπορεί να διαρκεί από λίγους μήνες μέχρι και αρκετά χρόνια ακολουθώντας μια φυσική πορεία από τη μία φάση στην άλλη. Ο κύκλος της ζωής του mentoring περιγράφεται παρακάτω ανά στάδιο (Clutterbuck, 2012):

- Χτίσιμο οικειότητας: Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου ο μέντορας εστιάζει το ενδιαφέρον του στη γνωριμία του με τον καθοδηγούμενο και στη συμφωνία για το πώς θα συνεργαστούν. Είναι η φάση που τίθεται στέρεο έδαφος στην εμπιστοσύνη της σχέσης μεταξύ mentor και mentee.
- Καθορισμός κατεύθυνσης: Σε αυτό το στάδιο ξεκαθαρίζουν και τίθενται οι στόχοι για το ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα της σχέσης αυτής. Καθορίζονται προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Σημειωτέων ότι οι στόχοι δεν είναι απαραίτητο να είναι απόλυτα συγκεκριμένοι, καθώς μπορεί να αλλάξουν κατά την εξέλιξη της σχέσης καθοδήγησης.
- Πρόοδος: Σε αυτό το στάδιο επικεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος της διεργασίας του mentoring. Ο διάλογος, η αξιολόγηση της εξέλιξης, ο εμπλουτισμός των εργαλείων καθοδήγησης αποτελούν μέρος αυτού του σταδίου.
- Τερματισμός της επίσημης σχέσης καθοδήγησης: Είναι το στάδιο όπου γίνεται αντιληπτό πως έχουν σχεδόν επιτευχθεί οι αρχικοί στόχοι που έχουν καθοριστεί από κοινού. Είναι σημαντικό να γίνει αισθητό αυτό το στάδιο και από τα δύο μέρη, ώστε αν υπάρχουν επιπλέον πράγματα που πρέπει να

καλυφθούν, μπορεί να επανακαθοριστεί και να επανεκκινηθεί η σχέση (Clutterbuck, 2012).



Εικόνα 4. Τα τέσσερα στάδια ζωής της σχέσης μέντορα-καθοδηγούμενου

(trailhead.salesforce.com, n.d.)

3.11 Η αξία της συμβουλευτικής: οφέλη και κίνδυνοι

Όλο και περισσότεροι αναπτυγμένοι ή αναπτυσσόμενοι οργανισμοί καθιερώνουν το μοντέλο της καθοδήγησης και συμβουλευτικής, όπου ένας έμπειρος εργαζόμενος μεταδίδει γνώση και εμπειρία στους εκπαιδευόμενους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο μέντορας ανατίθεται απευθείας από τη διοίκηση επίσημα ή με άτυπο τρόπο. Η καθοδήγηση προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα αλλά και μια σειρά μειονεκτημάτων που αξίζει να αναφερθούν.

Πλεονεκτήματα

- Ένα από τα πλεονεκτήματα της συμβουλευτικής είναι ότι βοηθά τον εκπαιδευόμενο να εγκλιματιστεί σε νέα περιβάλλοντα και οργανωτικά πλαίσια. Προσφέρει τη δυνατότητα στον μαθητευόμενο να κατανοήσει την κουλτούρα του εργασιακού ή προσωπικού του περιβάλλοντος αισθανόμενος πιο παραγωγικός, σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να αισθάνεται ανασφάλεια (Clark, 2012).
- Αίσθηση επίτευξης στόχου: Ο μαθητευόμενος νιώθει την αίσθηση του επιτεύγματος που προέρχεται από τα θετικά σχόλια του μέντορα κατά την αξιολόγηση της προόδου του. Η προσπάθεια του καθοδηγούμενου να κερδίσει την αποδοχή του μέντορα μπορεί να δράσει ως κινητήρια δύναμη που θα βελτιώνει διαρκώς την απόδοσή του. Ο μέντορας από την άλλη, κερδίζει την ικανοποίηση της προσφοράς βοήθειας ως έναν τρόπο giving back.
- Οφέλη για την επιχείρηση ή τον οργανισμό: Η καθοδήγηση δεν αφορά μόνο τη σχέση μέντορα-μαθητευόμενου αλλά αποτελεί μια μέθοδο μετάδοσης πολύτιμων δεξιοτήτων και γνώσεων στην «επόμενη γενιά» εργαζόμενων. Το mentoring αποτελεί σήμερα ένα μαξιλάρι προστασίας από το brain drain, όταν η απώλεια έμπειρων και εξειδικευμένων υπαλλήλων μπορεί να απειλήσει ακόμη και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Η παραγωγικότητα αυξάνεται λόγω της καθοδήγησης, καθώς προσφέρει το όραμα των καθοδηγούμενων για επέκταση των προσωπικών επαγγελματικών τους στόχων (Joseph, 2019).

Μειονεκτήματα

- Ένα πιθανό μειονέκτημα είναι η κακή σχέση μεταξύ μέντορα και μαθητευόμενου. Τέτοιες περιπτώσεις μπορούν να υπάρξουν σε περίπτωση εξαναγκαστικής καθοδήγησης ή καθοδήγησης που στερείται εμπιστοσύνης. Μια τεταμένη σχέση μεταξύ των δύο μερών μπορεί να είναι αντιπαραγωγική. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αλλαγή μέντορα κρίνεται επιβεβλημένη (Joseph, 2019).

- Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο μαθητευόμενος μπορεί να αισθάνεται ότι δεν προχωρά αρκετά γρήγορα η εξέλιξή του ή να οδηγηθεί στη ματαιώση νιώθοντας ανεπαρκής για να πετύχει τους στόχους του. Μπορεί επίσης να νιώσει απογοήτευση νομίζοντας πως δε λαμβάνει αρκετή ή τη σωστή καθοδήγηση που ο ίδιος χρειάζεται. Κι σε αυτή την περίπτωση επιβάλλεται η αλλαγή του μέντορα (Joseph, 2019).

3.12 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμβουλευτική

καθοδήγηση είναι μια δύσκολη διαδικασία η οποία επηρεάζεται από έναν μεγάλο αριθμό παραγόντων. Είναι σημαντικό να γνωρίζει από πριν ο καθοδηγητής ότι η προσπάθειά του μπορεί να μην είναι 100% αποδοτική καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ή επίσης πως μπορεί να τερματιστεί η καθοδήγηση πριν την προβλεπόμενη λήξη της. Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμβουλευτική είναι (Hodges, 2009):

- Το matching μεταξύ mentor-mentee. Η αντιστοίχιση βάσει των δεξιοτήτων συνήθως είναι το κλειδί της επιτυχίας του mentoring. Δεξιότητες διαχείρισης, επικοινωνίας, κατανόησης και πλήθος άλλων ικανοτήτων είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία και το ταίριασμα (Hodges, 2009).
- Τα επίπεδα εμπειρίας. Τα χρόνια εμπειρίας πάνω σε εργασίες ενός οργανισμού επηρεάζουν ιδιαίτερα τη διαδικασία της συμβουλευτικής, ωστόσο η πολυετής εμπειρία δεν συνεπάγεται και πραγματική εμπειρία και κατανόηση. Αυτό σημαίνει πως ένας υπάλληλος με λιγότερα χρόνια εμπειρίας σε έναν οργανισμό μπορεί να διαθέτει περισσότερες γνώσεις από έναν παλιότερο υπάλληλο (Hodges, 2009).
- Η πρόθεση και η θέληση για καθοδήγηση. Πολλοί δεν αποδέχονται την έννοια της καθοδήγησης ή δεν αισθάνονται ότι υπάρχει ουσιαστικός λόγος για να

ακολουθήσουν μια τέτοια τεχνική. Αυτή η κατηγορία χρειάζεται ειδική και καλά μελετημένη προσέγγιση για να μπορέσει να αποδώσει (Hodges, 2009).

- Ο σεβασμός στην ιεραρχία της διοίκησης. Η προσεκτική διαχείριση των διευθυντών και των επικεφαλής τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού από το μέντορα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη συμβουλευτική. Δεν πρέπει να ξεχνά κανείς πως η καθοδήγηση είναι κάτι τελείως διαφορετικό από τη διοίκηση. Ο καθορισμός των ορίων και των προσδοκιών είναι ένας παράγοντας που καθορίζει το αποτέλεσμα του mentoring(Hodges, 2009).

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Δείγμα έρευνας και ερωτηματολόγιο

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ήταν συνολικά 123 άτομα, άνδρες και γυναίκες από διάφορους εργασιακούς χώρους, ηλικίας από 25 μέχρι και 45 ετών, οι οποίοι βίωσαν τουλάχιστον μία φορά στη ζωή τους μια σχέση καθοδήγησης στον εργασιακό ή ιδιωτικό τους βίο. Το ενδιαφέρον στην περίπτωση μελέτης μας είναι ότι παρουσιάζονται ευρήματα από άτομα δυο βαλκανικών χωρών, 60 Ελλήνων και 63 Βόρειο Μακεδόνων, γεγονός που θα επιτρέψει στον ερευνητή μια εκτενή σύγκριση μεταξύ δύο χωρών, της Ελλάδας από τη μια, μιας αναπτυσσόμενης μορφωτικά και πλήρως εναρμονισμένης με την κουλτούρα του mentoring όπως αυτή υιοθετείται στην ΕΕ, και της Βόρειας Μακεδονίας ως μιας ταχέως αναπτυσσόμενης στο χώρο των επιχειρήσεων και του management. Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται εκτενώς τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων:

Πίνακας 2. Δημογραφικά συμμετεχόντων

Συμμετέχοντες	Αριθμός συμμετεχόντων	Άνδρες	Γυναίκες	Ηλικία	Εκπαίδευση	Επάγγελμα
Έλληνες	60	33	27	<25-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ- Master	Επιχειρηματίες Μαθητές Άνεργοι Υπάλληλοι
Β/Μακεδόνες	63	36	27	<25-45	Λύκειο-ΑΕΙ- Master	Επιχειρηματίες Μαθητές Άνεργοι Υπάλληλοι

Για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική ποιοτική προσέγγιση που βασίστηκε στην στοχευμένη ως προς την εμπειρία της καθοδήγησης θεωρητική δειγματοληψία υπό την εστιασμένη κωδικοποίηση που προέκυψε από τη διαρκή σύγκριση των δύο ομάδων ερωτηθέντων. Το δείγμα της έρευνας αφορά τον πληθυσμό συμμετεχόντων σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα συμβουλευτικής καθοδήγησης που πραγματοποιήθηκε στις δύο χώρες, στα πλαίσια του προγράμματος Interreg. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα διάρκειας 2 μηνών, πραγματοποιήθηκε το 2020 με σκοπό την ενίσχυση της διασυνοριακής απασχόλησης. Το ερωτηματολόγιο της προκείμενης πτυχιακής δομήθηκε ως αξιολογικό εργαλείο του συγκεκριμένου προγράμματος.

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο. Αυτή η μορφή συλλογής δεδομένων θεωρείται άλλωστε η ιδανικότερη σε περιπτώσεις που επιδιώκεται μαζική συλλογή δεδομένων αναφορικά με την προσωπική άποψη, τη συμπεριφορά και τη στάση ενός ευρύτερου φάσματος ερωτηθέντων σχετικά με το mentoring. Προτιμήθηκε επίσης λόγω της εύκολης μαζικής διανομής του από τα μέσα μαζικής δικτύωσης και το διαδίκτυο. Τα ερωτηματολόγια είναι σε ηλεκτρονική μορφή τα οποία συντάχθηκαν μέσω του διαδικτυακού εργαλείου Google Forms και διανεμήθηκαν από τις 10.12.2020 έως και τις 21.12.2020 εν μέσω πανδημίας, κάτι που στάθηκε ανασταλτικός παράγοντας για την άμεση επικοινωνία μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων.

Στόχος ήταν να συνταχθεί ένα ερωτηματολόγιο που να χαρακτηρίζεται από συντομία, χωρίς να κουράσει τους συμμετέχοντες, προσπαθώντας παράλληλα να συγκεντρώσει έναν ικανοποιητικό αριθμό απαντήσεων που θα οδηγούσε σε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την εμπειρία τους από τη σχέση καθοδήγησης που βίωσαν. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν κλειστού τύπου και κάποιες άλλες πάλι να είναι ερωτήσεις βαθμολογικής κλίμακας Likert. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν και ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών όπου οι συμμετέχοντες μπορούσαν να δώσουν

περισσότερες από μία απαντήσεις, ώστε να αποτυπωθούν κάποια καθαρά ποιοτικά δεδομένα της έρευνας.

Ερωτηματολόγιο έρευνας

1) Είχατε κάποια προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής καθοδήγησης πριν την συμμετοχή σας στο πρόγραμμα;

- Ναι
- Όχι

2) Πόσο συχνά συνομιλούσατε με τον σύμβουλο σας ανά μήνα κατά τη διάρκεια της συμμετοχής σας στο πρόγραμμα;

- 0-1 φορά
- 2-3 φορές
- Παραπάνω από 3 φορές

3) Ο σύμβουλος σας έκανε να νοιώσετε άνετα ώστε να διευκολυνθείτε και να εκφράσετε την ιδέα σας;

- Ναι
- Όχι

4) Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες-δεξιότητες σας;

- Δεξιότητες ηγεσίας
- Δεξιότητες συνεργασίας
- Διαπροσωπικές δεξιότητες
- Τεχνικές δεξιότητες (λογισμικό)
- Τεχνικές δεξιότητες (γραφή)
- Επιμονή
- Δεξιότητες οργάνωσης

5) Ποιες είναι οι βασικές αδυναμίες σας;

- Αυτοκριτική
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Δυσκολία στην έκφραση
- Έλλειψη εμπειρίας
- Αναβλητικότητα
- Τελειομανία
- Δυσκολία με έναν τομέα εμπειρογνωμοσύνης

6) i) Θεωρείτε πως η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες σας;

- Ναι
- Όχι

ii) Αν ναι, ποιες;

- Αυτοκριτική
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Δυσκολία στην έκφραση
- Έλλειψη εμπειρίας
- Αναβλητικότητα
- Τελειομανία
- Δυσκολία με έναν τομέα εμπειρογνωμοσύνης

7) Σας παρότρυνε ο σύμβουλος σας να εκφράσετε φόβους και ανησυχίες που είχατε σχετικά με την ιδέα σας;

- Ναι
- Όχι

8) Ήταν πρόθυμος ο σύμβουλος σας να ακούσει και να λύσει όλες σας τις απορίες;

- Ναι
- Όχι

9) Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος αισθάνεστε σίγουροι ώστε να περάσετε στο επόμενο βήμα, υλοποίηση της ιδέας σας;

- Ναι
- Όχι

10) Ποιον από τους παρακάτω κλάδους/τομείς κάλυπτε η ιδέα σας πριν το πρόγραμμα;

- Υγεία και Φάρμακο
- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

11) i) Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος/ τομέας της αρχικής επιχειρηματικής σας ιδέας κατά τη διάρκεια της συμμετοχής σας στο πρόγραμμα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Άλλαξε τελείως η ιδέα μου

ii) Αν άλλαξε τελείως η ιδέα σας, ποιόν κλάδο/τομέα καλύπτει μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος;

- Υγεία και Φάρμακο
- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία

- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

12) Εφόσον εργάζεστε, σε ποιον κλάδο απασχολείστε;

- Υγεία και Φάρμακο
- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

13) Αν υλοποιήσετε την ιδέα σας, η έναρξη δραστηριότητας θα είναι:

- Στην περιοχή που ζείτε
- Σε άλλη περιοχή

14) Προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε και στην δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου (Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας);

- Ναι
- Όχι

15) Η εμπειρία σας από το πρόγραμμα βοήθησε;

- Ναι
- Όχι
- Άφησε περισσότερες απορίες

16) Θα ξαναπηγαίνατε σε αντίστοιχο πρόγραμμα;

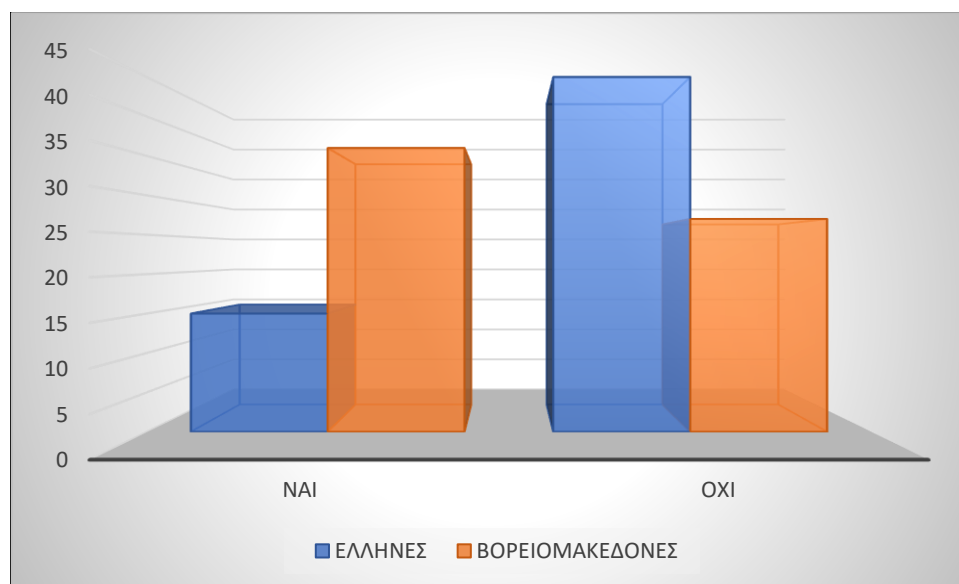
- Ναι
- Όχι

4.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

✚ Στο ερώτημα 1 αν οι συμμετέχοντες είχαν κάποια προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής καθοδήγησης πριν την συμμετοχή τους στο πρόγραμμα οι απαντήσεις ήταν οι εξής:

Πίνακας 3. Συμμετοχή σε προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΛΛΗΝΕΣ	15	45
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	36	27

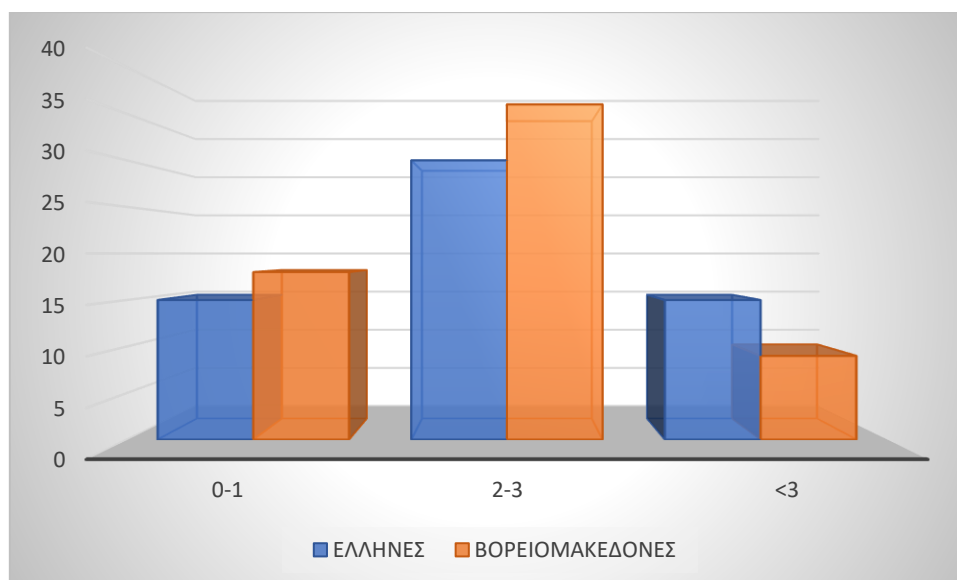


Διάγραμμα 1. Συμμετοχή σε προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής

- Στο ερώτημα 2 πόσο συχνά συνομιλούσαν με τον καθοδηγητή τους ανά μήνα κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα καθοδήγησης, οι συμμετέχοντες απάντησαν:

Πίνακας 4. Συχνότητα συνομιλίας με τον καθοδηγητή ανά μήνα

	0-1	2-3	<3
ΕΛΛΗΝΕΣ	15	30	15
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	18	36	9

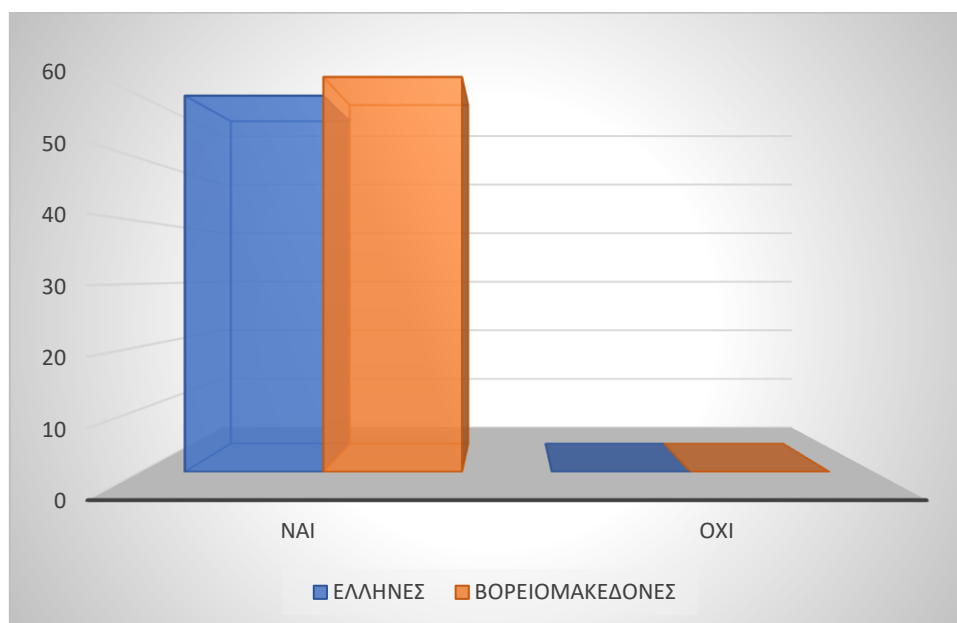


Διάγραμμα 2. Συχνότητα συνομιλίας με τον καθοδηγητή ανά μήνα

- Στο ερώτημα 3 αν ο σύμβουλος έκανε να τους συμμετέχοντες να νοιώσουν άνετα ώστε να διευκολυνθούν και να εκφράσουν την ιδέα τους, οι απαντήσεις ήταν οι εξής:

Πίνακας 5. Ο μέντορας έκανε τους συμμετέχοντες να νιώσουν άνετα και να εκφράσουν την ιδέα τους

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΛΛΗΝΕΣ	60	0
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	63	0

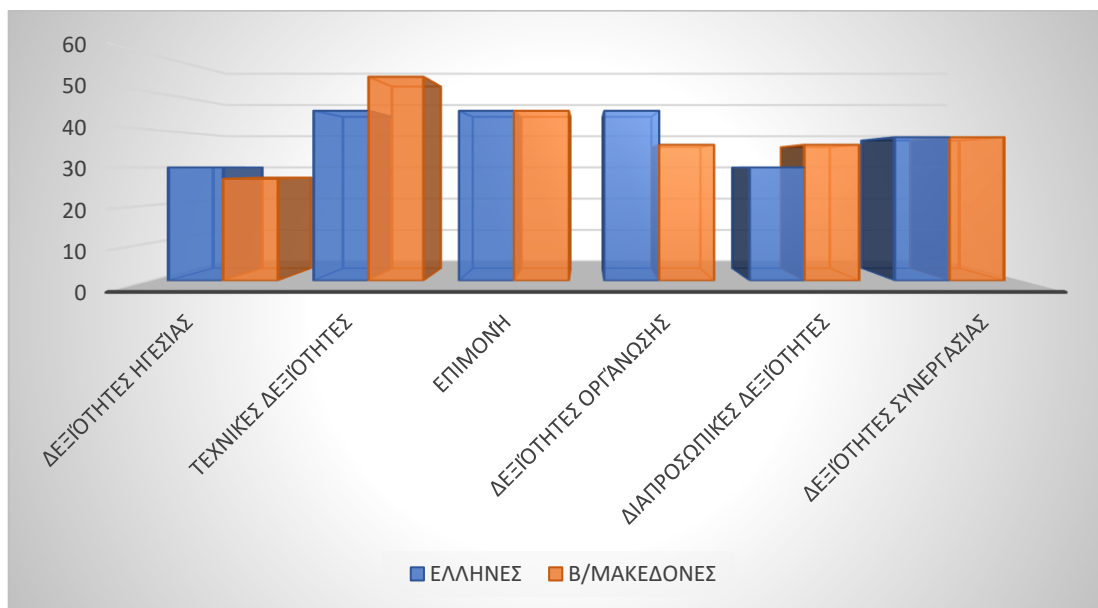


Διάγραμμα 3. Ο μέντορας έκανε τους συμμετέχοντες να νιώσουν άνετα και να εκφράσουν την ιδέα τους

✚ Στο ερώτημα 4 για το ποιες είναι οι βασικές ικανότητες-δεξιότητες των συμμετεχόντων οι απαντήσεις κυμάνθηκαν ως εξής:

Πίνακας 6. Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες-δεξιότητες των συμμετεχόντων

	Δεξιότητες Ηγεσίας	Τεχνικές Δεξιότητες	Επιμονή	Δεξιότητες Οργάνωσης	Διαπροσωπικές Δεξιότητες	Δεξιότητες Συνεργασίας
ΕΛΛΗΝΕΣ	30	45	45	45	30	38
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	27	54	45	36	36	38

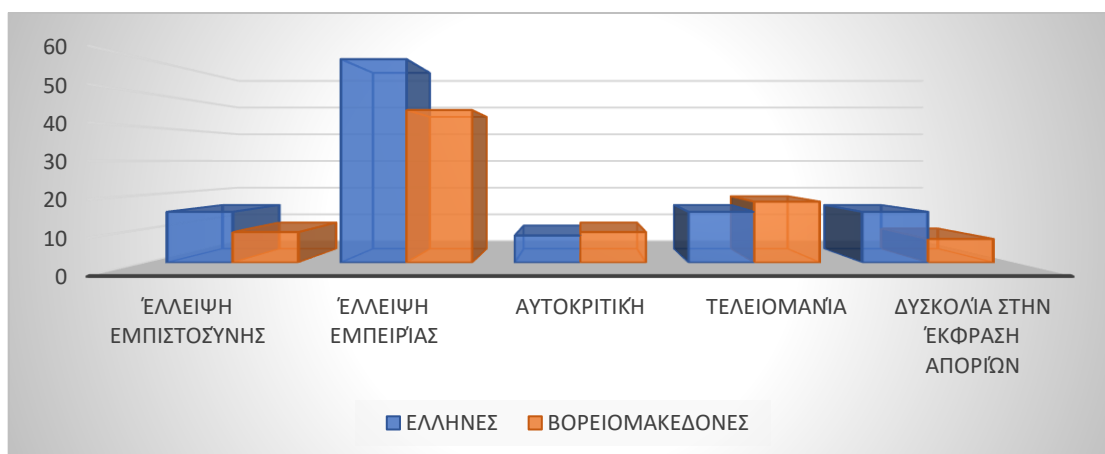


Διάγραμμα 4. Βασικές ικανότητες-δεξιότητες των συμμετεχόντων

- ✚ Στο ερώτημα 5 για το ποιες είναι οι βασικές αδυναμίες τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν:

Πίνακας 7. Βασικές αδυναμίες συμμετεχόντων

	Έλλειψη Εμπιστοσύνης	Έλλειψη Εμπειρίας	Αυτοκριτική	Αναβλητικότητα	Τελειομανία	Δυσκολία στην έκφραση αποριών
ΕΛΛΗΝΕΣ	15	60	8	15	15	15
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	9	45	9	-	18	7

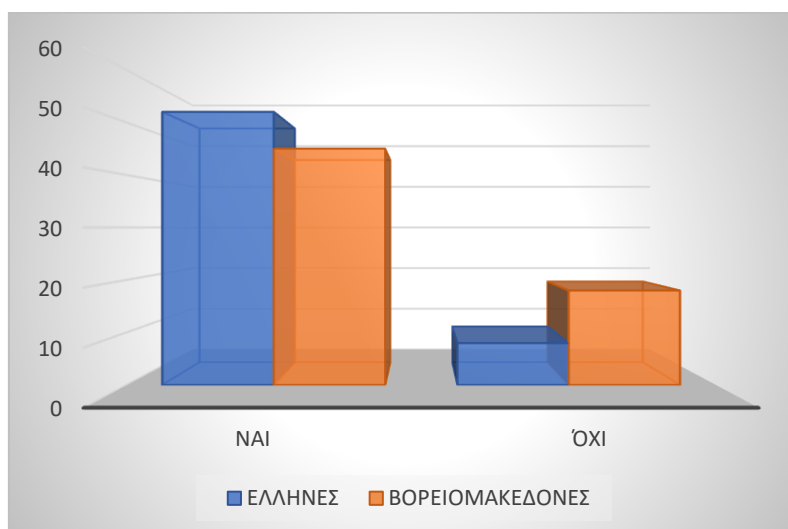


Διάγραμμα 5. Βασικές αδυναμίες συμμετεχόντων

✚ Στο ερώτημα 6 του πρώτου σκέλους αν θεωρούν πως η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες τους, απάντησαν:

Πίνακας 8. Αν η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες τους

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΛΛΗΝΕΣ	52	8
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	45	18

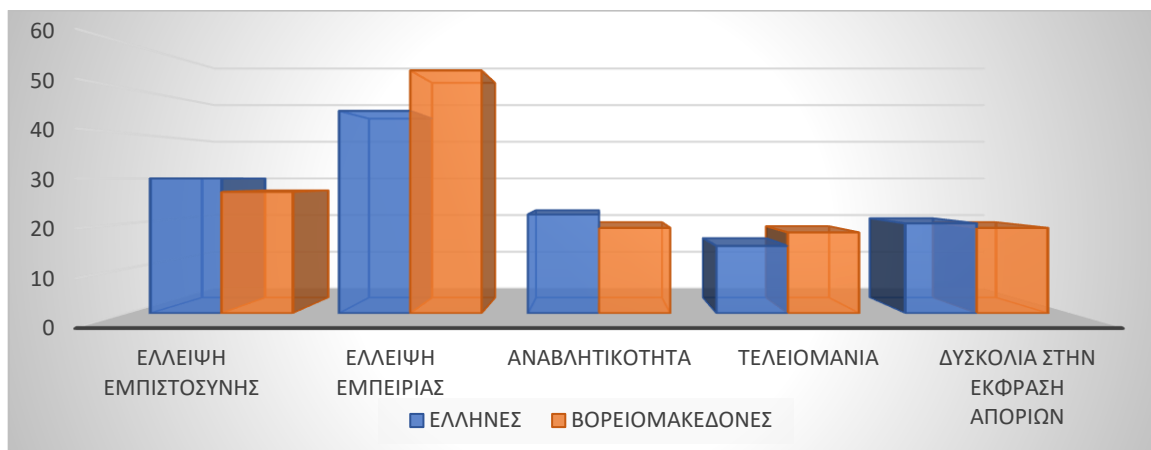


Διάγραμμα 6. Αν η συμβουλευτική βελτίωσε τις αδυναμίες των συμμετεχόντων

- ✚ Στο ερώτημα 6 του δεύτερου σκέλους για το ποιες αδυναμίες βελτίωσαν με τη βοήθεια της καθοδήγησης, οι συμμετέχοντες απάντησαν:

Πίνακας 9. Ποιες βασικές αδυναμίες βελτιώθηκαν με τη συμβουλευτική

	Έλλειψη Εμπιστοσύνης	Έλλειψη Εμπειρίας	Αναβλητικότητα	Τελειομανία	Δυσκολία στην έκφραση αποριών
Έλληνες	30	45	22	15	20
Β/Μακεδόνες	27	54	19	18	19

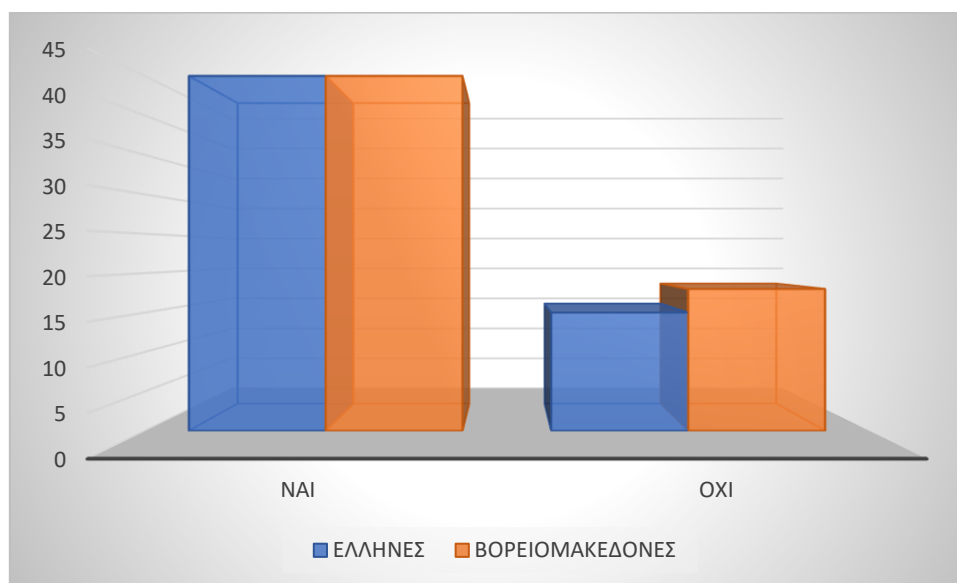


Διάγραμμα 7. Ποιες βασικές αδυναμίες βελτιώθηκαν με τη συμβουλευτική

✚ Στο ερώτημα 7 αν παροτρύνθηκαν από τους σύμβουλοι τους να εκφράσουν φόβους και ανησυχίες που είχαν σχετικά με την ιδέα τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν:

Πίνακας 10. Παρότρυνση από τον μέντορα να εκφράσουν φόβους και ανησυχίες, σχετικά με τις ιδέες των συμμετεχόντων

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΛΛΗΝΕΣ	45	15
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	45	18

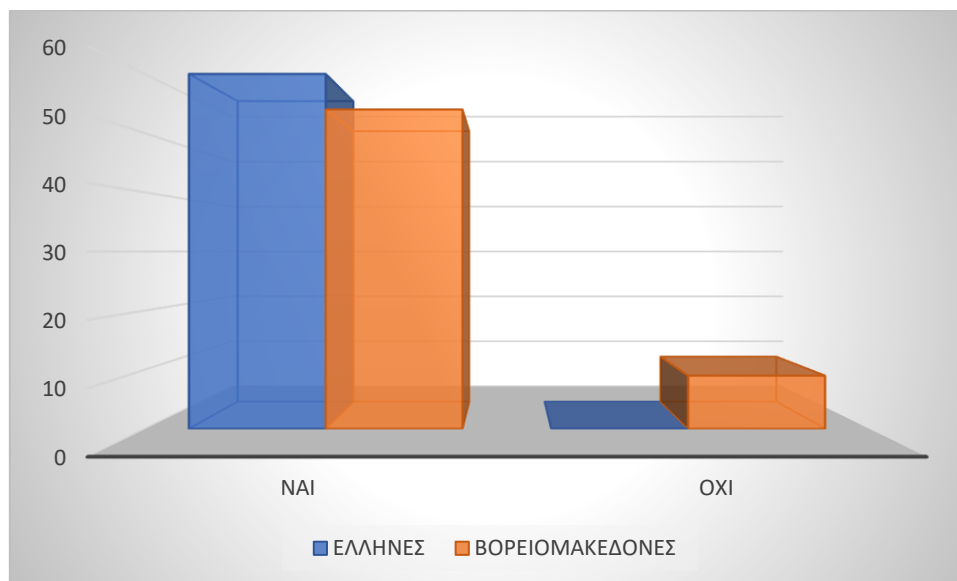


Διάγραμμα 8. Παρότρυνση από τον μέντορα να εκφράσουν φόβους και ανησυχίες, σχετικά με τις ιδέες των συμμετεχόντων

✚ Στο ερώτημα 8 αν ήταν πρόθυμος ο σύμβουλος τους να ακούσει και να λύσει όλες τις απορίες τους, απάντησαν:

Πίνακας 11. Προθυμία του μέντορα να ακούσει και να λύσει απορίες

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΛΛΗΝΕΣ	45	15
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	45	18

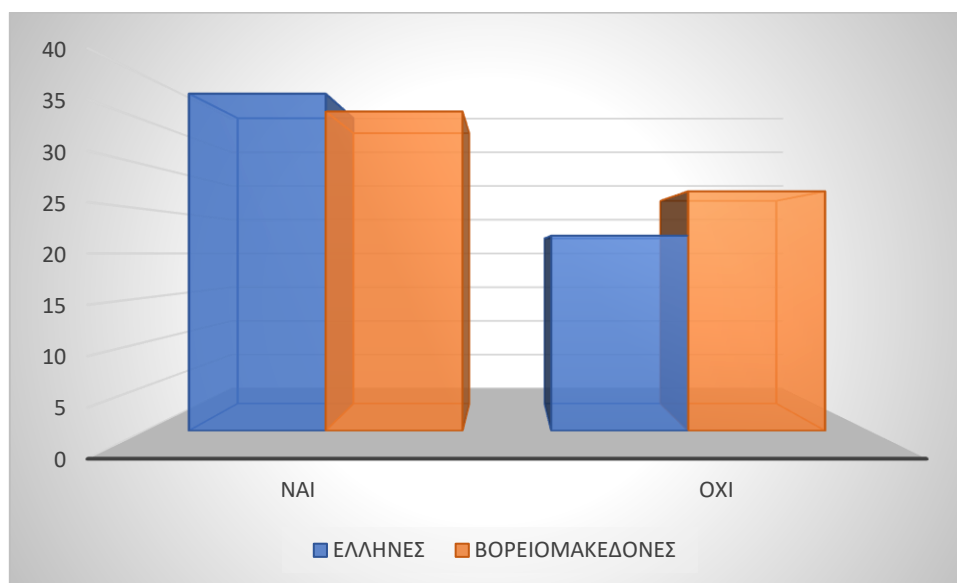


Διάγραμμα 9. Προθυμία του μέντορα να ακούσει και να λύσει απορίες

- ✚ Στο ερώτημα 9 αν μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος αισθάνονται σίγουροι ώστε να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα υλοποίησης της ιδέας τους, απάντησαν:

Πίνακας 12. Επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΛΛΗΝΕΣ	38	22
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	36	27

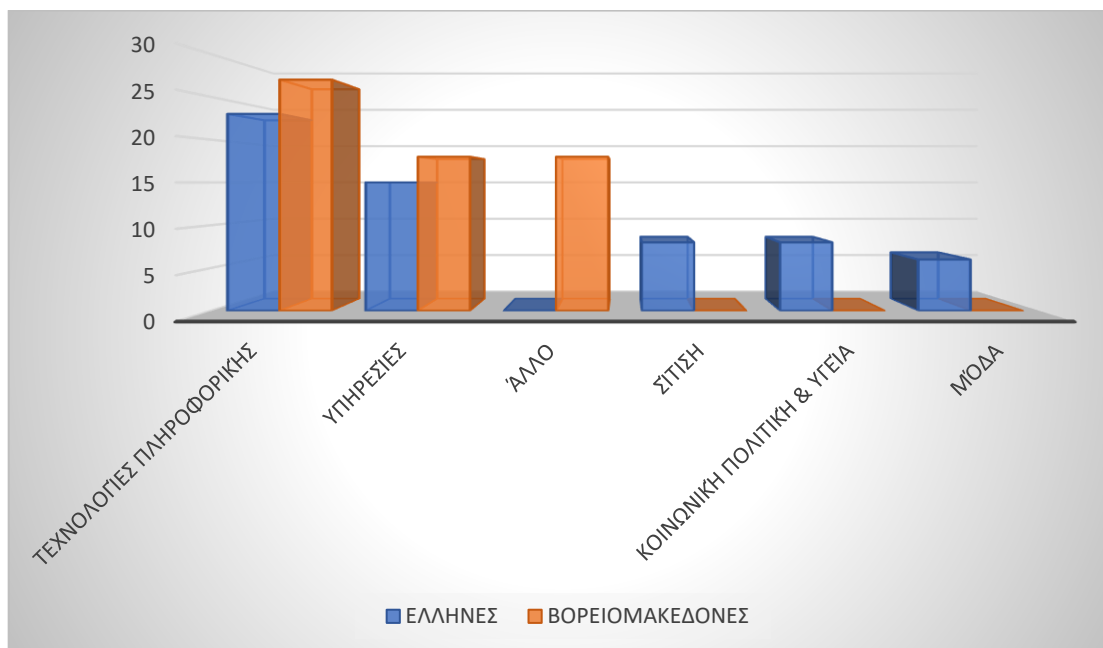


Διάγραμμα 10. Επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος

- ✚ Στο ερώτημα 10 ποιον από τους παρακάτω κλάδους/τομείς κάλυπτε η ιδέα τους πριν το πρόγραμμα, απαντήθηκαν:

Πίνακας 13. Κλάδοι δραστηριοποίησης πριν τη συμβουλευτική

	Τεχνολογίες πληροφορικής	Υπηρεσίες	Άλλο	Σίτιση	Κοινωνική πολιτική & Υγεία	Μόδα
ΕΛΛΗΝΕΣ	23	15	-	8	8	6
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	27	18	18	-	-	-

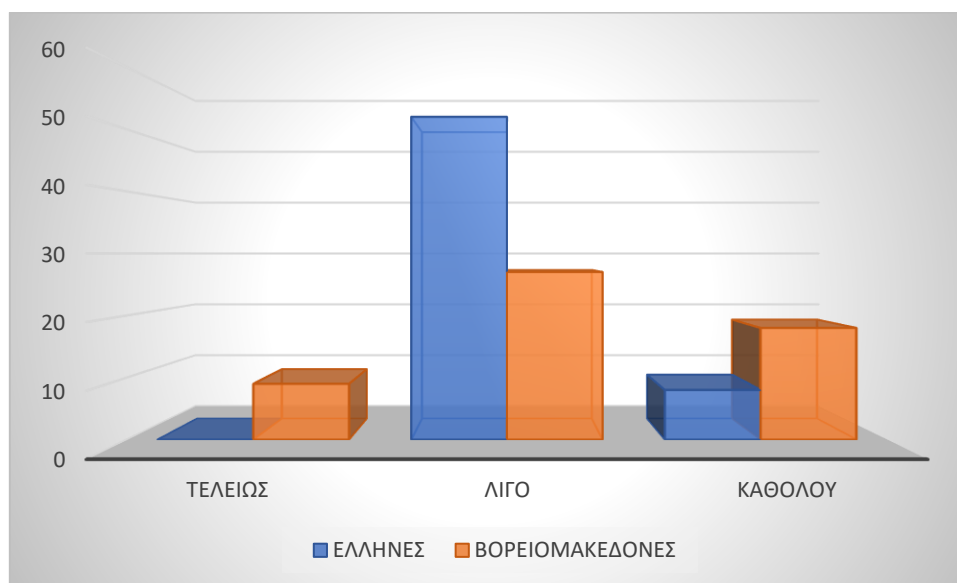


Διάγραμμα 11. Κλάδοι δραστηριοποίησης πριν τη συμβουλευτική

- ✚ Στο πρώτο σκέλος του ερωτήματος 11 σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος/ τομέας της αρχικής επιχειρηματικής τους ιδέας κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα καθοδήγησης, δόθηκαν οι εξής απαντήσεις:

Πίνακας 14. Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος δραστηριότητας κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής

	ΤΕΛΕΙΩΣ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΕΛΛΗΝΕΣ	0	52	8
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	9	27	18

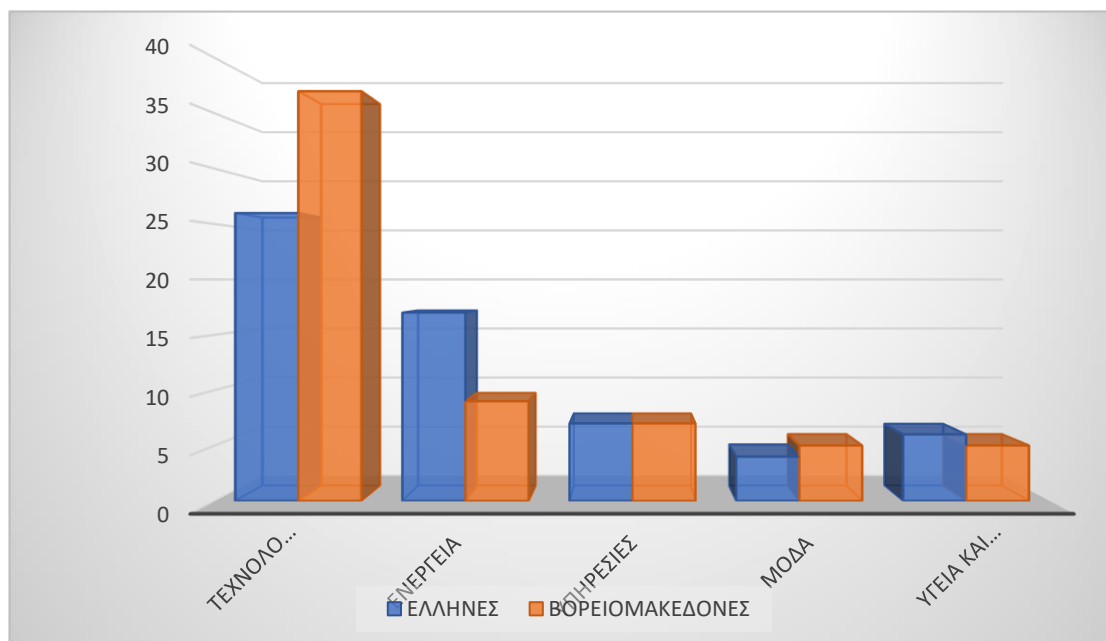


Διάγραμμα 12. Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος δραστηριότητας κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής

- ✚ Στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης 11, αν άλλαξε η ιδέα τους, ποιον κλάδο/τομέα καλύπτει μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος :

Πίνακας 15. Αλλαγή κλάδου/τομέα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος

	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	ΕΝΕΡΓΕΙΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΜΟΔΑ	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΦΑΡΜΑΚΟ
ΕΛΛΗΝΕΣ	26	17	7	4	6
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	37	9	7	5	5

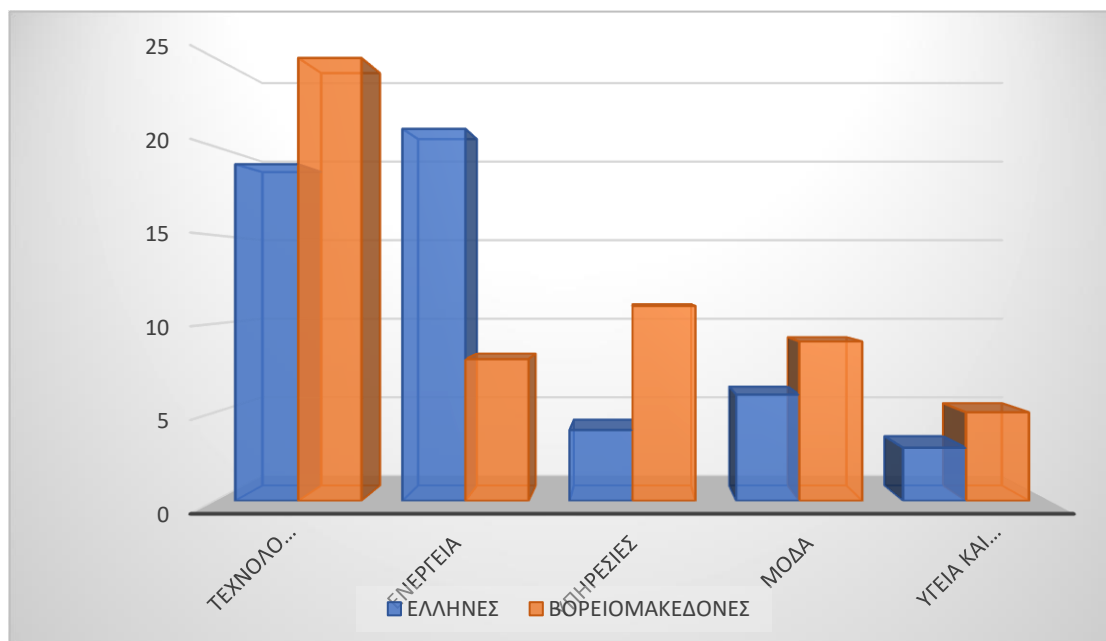


Διάγραμμα 13. Αλλαγή κλάδου/τομέα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος

✚ Στην ερώτηση 12, εφόσον εργάζεστε σε ποιον κλάδο απασχολείστε, οι απαντήσεις ήταν οι εξής :

Πίνακας 16. Κλάδος επαγγελματικής απασχόλησης ερωτηθέντων

	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	ΕΝΕΡΓΕΙΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΜΟΔΑ	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΦΑΡΜΑΚΟ
ΕΛΛΗΝΕΣ	19	21	4	6	3
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	25	8	11	9	5

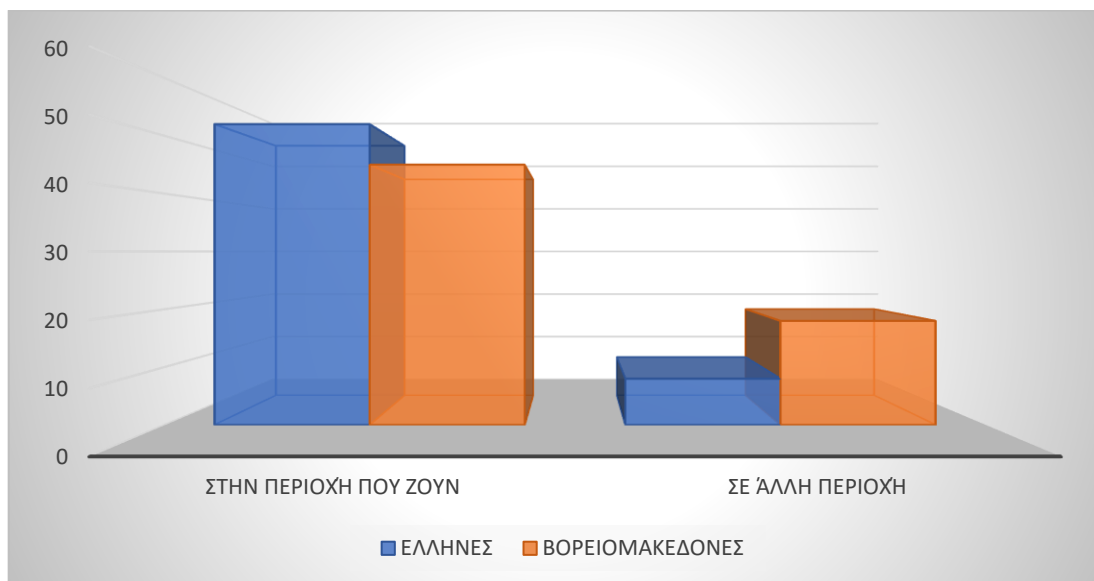


Διάγραμμα 14. Κλάδος επαγγελματικής απασχόλησης ερωτηθέντων

✚ Στο ερώτημα 13 αν υλοποιούσαν την ιδέα τους, η έναρξη δραστηριότητας θα ήταν:

Πίνακας 17. Περιοχή δραστηριοποίησης ιδέας συμμετεχόντων

	Στην περιοχή που ζουν	Σε άλλη περιοχή
ΕΛΛΗΝΕΣ	52	8
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	45	18

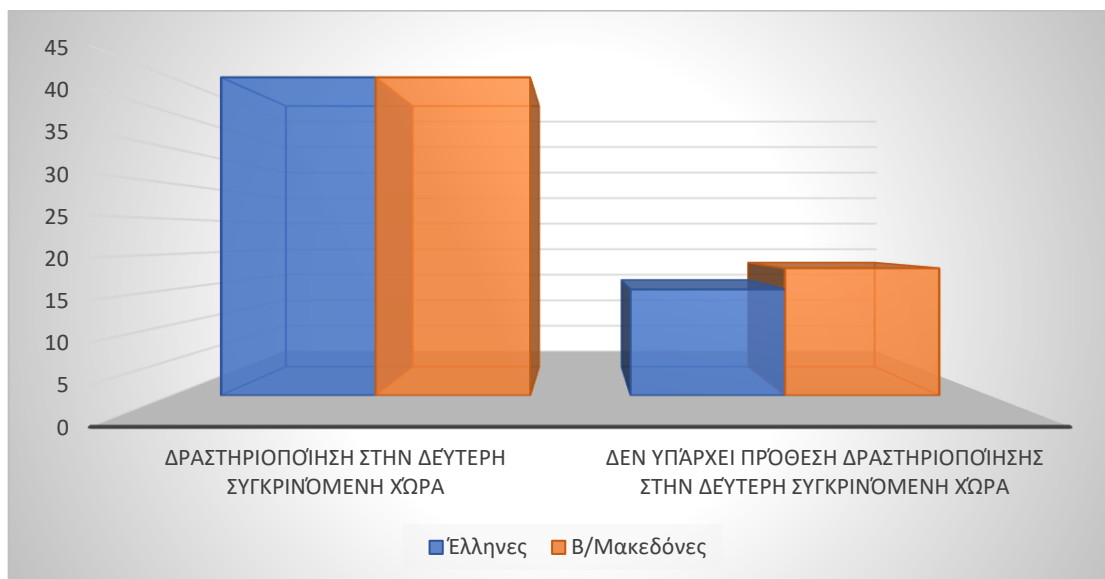


Διάγραμμα 15. Περιοχή δραστηριοποίησης ιδέας συμμετεχόντων

✚ Στο ερώτημα 14 αν προτίθενται να δραστηριοποιηθούν και στην δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου (Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας-Ελλάδα αντιστοίχως), απαντήθηκαν:

Πίνακας 18. Αν οι συμμετέχοντες προτίθενται να δραστηριοποιηθούν και στη δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου

	Δραστηριοποίηση στη δεύτερη συγκρινόμενη χώρα	Δεν υπάρχει πρόθεση δραστηριοποίησης στη δεύτερη συγκρινόμενη χώρα
ΕΛΛΗΝΕΣ	45	15
Β/ΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	45	18

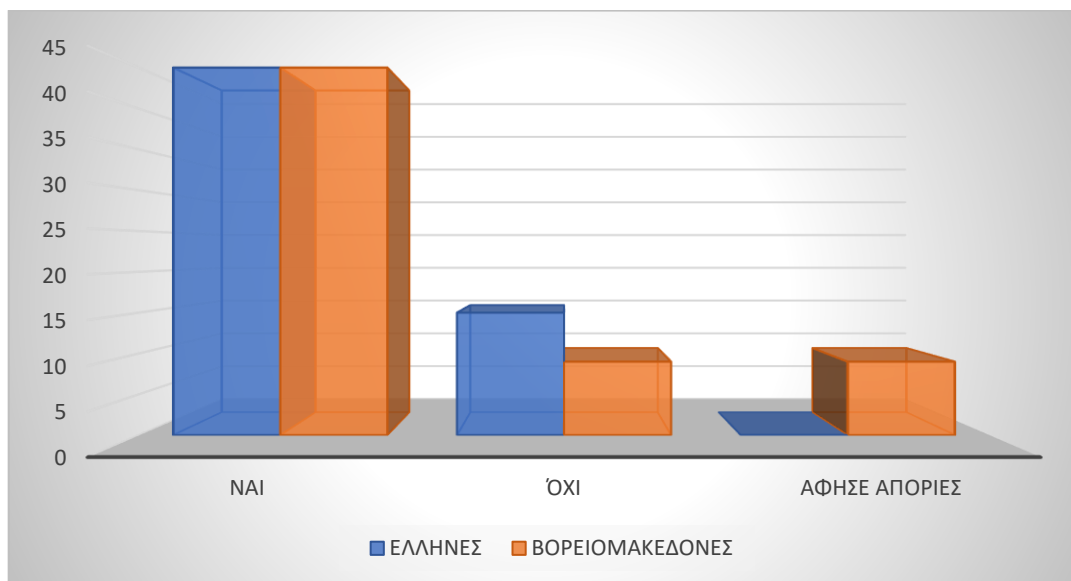


Διάγραμμα 16. Αν οι συμμετέχοντες προτίθενται να δραστηριοποιηθούν και στη δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου

✚ Στο ερώτημα 15 αν το πρόγραμμα καθοδήγησε τους βοήθησε να αναπτύξουν την ιδέα τους, απάντησαν:

Πίνακας 19. Αν βοήθησε η συμβουλευτική να αναπτύξουν οι συμμετέχοντες την ιδέα τους

	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΑΦΗΣΕ ΑΠΟΡΙΕΣ
ΕΛΛΗΝΕΣ	45	15	-
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	45	9	9

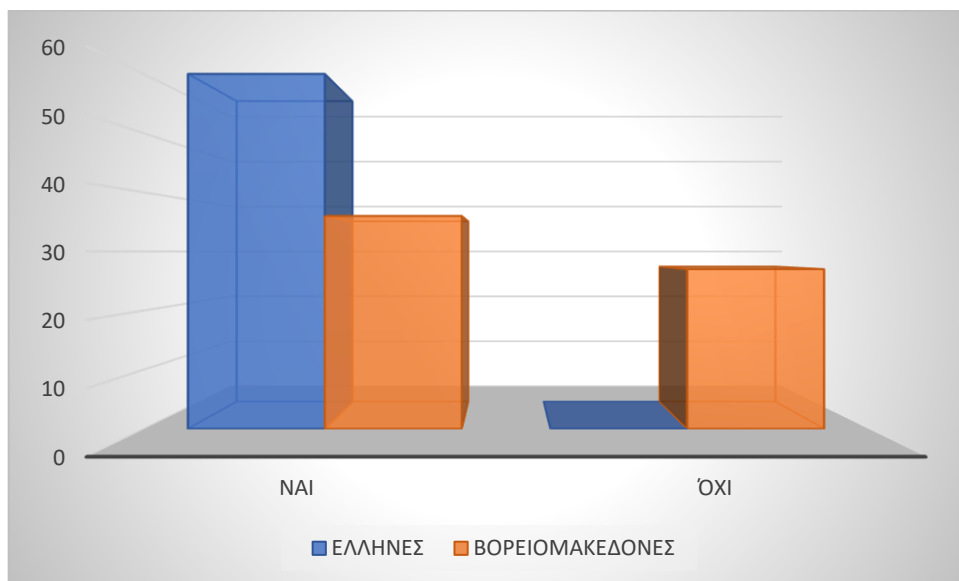


Διάγραμμα 17. Αν βοήθησε η συμβουλευτική να αναπτύξουν οι συμμετέχοντες την ιδέα τους

✚ Τέλος, στο ερώτημα 16 αν θα ξαναπαρακολουθούσαν αντίστοιχο πρόγραμμα καθοδήγησης απάντησαν:

Πίνακας 20. Αν οι συμμετέχοντες θα ξαναπαρακολουθούσαν πρόγραμμα συμβουλευτικής

	ΝΑΙ	ΌΧΙ
ΕΛΛΗΝΕΣ	60	0
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	36	27



Διάγραμμα 18. Αν οι συμμετέχοντες θα ξαναπαρακολουθούσαν πρόγραμμα συμβουλευτικής

4.3. Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 (Pearson chi-square), είναι ένα στατιστικό τεστ υπόθεσης. Χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει αν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους δύο μεταβλητές του πίνακα συνάφειας.

Οι υποθέσεις που διερευνώνται είναι:

H_0 = Οι μεταβλητές X και Y είναι ανεξάρτητες

H_1 = Οι μεταβλητές X και Y ΔΕΝ είναι ανεξάρτητες

Αν εφαρμοστεί το χ^2 test σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (ή $\alpha=0,01$), τότε:

- $p\text{-value} \leq 0,05$ τότε απορρίπτουμε την H_0 και συνεπώς οι μεταβλητές ΔΕΝ είναι ανεξάρτητες
- $p\text{-value} > 0,05$ τότε δεν απορρίπτουμε την H_0 και συνεπώς οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες.

Επιπλέον, p-value: a) κοντά 0,1 σημαίνουν μικρή συσχέτιση, b) κοντά στο 0,3 μέτρια συσχέτιση, c) κοντά στο 0,5 ισχυρή συσχέτιση και d) «κοντά» στο 0 τότε συμπεραίνουμε ότι μάλλον δεν πρέπει να ισχύει η H_0 .

4.3.1. Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 της ερώτησης 6i

Σε πρώτη φάση, γίνεται έλεγχος ανεξαρτησίας του πίνακα που προκύπτει από την ερώτηση 6i, «*Η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες σας*»:

	ΝΑΙ	ΌΧΙ	Σύνολα
ΕΛΛΗΝΕΣ	52	8	60
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	45	18	63
Σύνολα	97	26	123

Και διατυπώνονται οι υποθέσεις:

H_0 : Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της απόδοσης του προγράμματος συμβουλευτικής (είναι ανεξάρτητες)

H_1 : Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της απόδοσης του προγράμματος συμβουλευτικής (δεν είναι ανεξάρτητες)

Ο υπολογισμός του κριτηρίου του ελέγχου, δίνει τον ακόλουθο πίνακα συνάφειας, όπου υπολογίζεται το επίπεδο σημαντικότητας p :

EXPECTED	ΝΑΙ	ΌΧΙ	Σύνολα
ΕΛΛΗΝΕΣ	47,3171	12,6829	60
ΒΟΡΕΙΟΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	49,6829	13,3171	63
Σύνολα	97	26	123
$p = 0,038548$			

Προκύπτει λοιπόν ότι $p=0,038548 < 0,05$. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ή αλλιώς 5%, πρέπει να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση υπέρ της εναλλακτικής.

Το αποτέλεσμα του ελέγχου είναι, επομένως, στατιστικά σημαντικό: *Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της απόδοσης του προγράμματος συμβουλευτικής.*

4.3.2. Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 της ερώτησης 13

Για την ερώτηση 13, «Αν άλλαξε τελείως η ιδέα σας, σε ποια περιοχή θα κάνατε έναρξη δραστηριότητας;», προκύπτουν οι ακόλουθες υποθέσεις:

H_0 : Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της πρόθεσης για επένδυση στην περιοχή μόνιμης κατοικίας ή άλλη περιοχή.

H_1 : Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της πρόθεσης για επένδυση στην περιοχή μόνιμης κατοικίας ή σε άλλη περιοχή

Και ο ακόλουθος πίνακα συνάφειας, όπου υπολογίζεται το επίπεδο σημαντικότητας p :

EXPECTED	Στην περιοχή που ζουν	Σε άλλη περιοχή	Σύνολα
ΕΛΛΗΝΕΣ	25,36585366	3,902439024	60
Β/ΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	23,04878049	9,219512195	63
Σύνολα	97	26	123
$p=0,000000000000004345924726293100$			

Προκύπτει λοιπόν ότι η τιμή p είναι κοντά στο μηδέν, συνεπώς η υπόθεση H_0 δεν ισχύει. Άρα υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της πρόθεσης για επένδυση στην περιοχή μόνιμης κατοικίας ή σε άλλη περιοχή.

4.3.3. Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 της ερώτησης 14

Για την ερώτηση 14, «Προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε και στη δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου; (Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας - Ελλάδα αντιστοίχως)», προκύπτουν οι ακόλουθες υποθέσεις:

H_0 : Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της πρόθεσης για επένδυση στη 2^η χώρα υλοποίησης.

H_1 : Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της πρόθεσης για επένδυση στη 2^η χώρα υλοποίησης.

Και ο ακόλουθος πίνακα συνάφειας, όπου υπολογίζεται το επίπεδο σημαντικότητας p :

	Δραστηριοποίηση στη δεύτερη συγκρινόμενη χώρα	Δεν υπάρχει πρόθεση δραστηριοποίησης στη δεύτερη συγκρινόμενη χώρα	Σύνολα
ΕΛΛΗΝΕΣ	21,95121951	7,317073171	60
Β/ΜΑΚΕΔΟΝΕΣ	23,04878049	9,219512195	63
Σύνολα	90	33	123
$p=0,000000000000004345924726293100$			

Και πάλι προκύπτει, ότι η τιμή p είναι κοντά στο μηδέν, συνεπώς η υπόθεση H_0 δεν ισχύει. Αυτό σημαίνει ότι μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της πρόθεσης για επένδυση στην 2^η χώρα υλοποίησης υπάρχει εξάρτηση.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όσον αφορά την επαφή με προγράμματα mentoring, οι Β/Μακεδόνες δείχνουν ελαφρώς πιο εξοικειωμένοι από τους Έλληνες, καθώς δείχνουν στην πλειοψηφία τους να έχουν έρθει σε επαφή με σχέση καθοδήγησης πάνω από μία φορές, κάτι που δεν ισχύει για τους Έλληνες. Ωστόσο, η συνομιλία με τον καθοδηγητή τους θα περίμενε κανείς να είναι συχνότερη. Μόλις οι μισοί από τους Έλληνες συνομίλησαν 2-3 φορές με το μέντορά τους, 15 μίλησαν 0-1 φορά, ενώ μόλις άλλοι 15 κατάφεραν να εκφράσουν τις απόψεις τους και να ανταλλάξουν ιδέες και γνώμες μαζί του. Στα ίδια περίπου επίπεδα κυμάνθηκαν και οι Β/Μακεδόνες, αποδεικνύοντας πως η σχέση μέντορα-καθοδηγούμενου δεν επιτυγχάνει την προσδοκώμενη οικειότητα πάντα, όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση, παρά το γεγονός ότι οι μέντορες των ερωτηθέντων κατάφεραν να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα άνεσης ώστε να διευκολυνθούν και να εκφράσουν την ιδέα τους, απομακρύνοντας τη διστακτικότητα και τις αμφιβολίες. Η άνεση αυτή δε μεταφράζεται απευθείας με σχέση εμπιστοσύνης. Όπως αναφέρει ο Clutterbuck (2012), το πρώτο στάδιο του κύκλου της ζωής του mentoring (χτίσιμο οικειότητας) είναι καθοριστικό για τη συνέχεια της σχέσης, κάτι που στο δείγμα μας φαίνεται να επιτεύχθηκε κατά το ήμισυ, μιας και η οικειότητα δεν μεταφράστηκε σε εμπιστοσύνη. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να θυμόμαστε πως η κάθε σχέση mentoring είναι μοναδική και παρουσιάζει τις δικές της ιδιαιτερότητες που είναι δύσκολο να αποτυπωθούν σε μια μαζικής φύσης έρευνα.

Σημαντικά συμπεράσματα προκύπτουν από τα ερωτήματα σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της προσωπικότητας του κάθε ερωτώμενου, αποδεικνύοντας πως οι συμμετέχοντες προχώρησαν σε μια προσωπική SWOT ανάλυση του εαυτού τους, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Carr (2012:8). Το δείγμα κατέγραψε με σαφήνεια τα εργασιακά προτερήματα αλλά κυρίως τις αδυναμίες του, με τη συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων και των δύο χωρών να εκφράζει ως

το πιο αδύνατο σημείο τους την έλλειψη εμπειρίας, αιτία που προφανώς τους οδήγησε στην παρακολούθηση προγράμματος καθοδήγησης. Η συμβουλευτική δείχνει στην πλειοψηφία και των δυο χωρών να επίδρασε θετικά στην ενίσχυση της απόκτησης εμπειρίας, αναγνωρίζοντας σε αυτό ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του mentoring, την εμπειρογνωμοσύνη (Carpenter-Beck, 2020).

Τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων για το πόσο πρόθυμος ήταν ο μέντοράς τους να λύσει την απορία αποδεικνύουν πως επιτεύχθηκαν σε σημαντικό βαθμό μερικοί από τους ρόλους των καθοδηγητών, όπως αναφέρει και ο Phillips-Jones (2003:3-5), όπως η διδασκαλία και η ανατροφοδότηση. Ωστόσο, και στις δύο ομάδες δείγματος παρατηρείται το φαινόμενο να μην είναι έτοιμοι οι συμμετέχοντες ώστε να υλοποιήσουν το επόμενο βήμα μόνοι τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε οικονομικές παραμέτρους, είτε σε μη τήρηση του χρονοδιαγράμματος του προγράμματος καθοδήγησης αλλά και στην έλλειψη διαλόγου μεταξύ της δυαδικής σχέσης ώστε να προσφέρεται ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της πορείας του καθοδηγούμενου, ή ακόμη και ανεπάρκεια του μέντορα να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση των εκπαιδευόμενου για να πετάξει «μακριά από τη φωλιά του», όπως αναφέρει ο Phillips-Jones (2003:6).

Μικρά είναι επίσης τα ποσοστά των δύο δειγμάτων που αποδεικνύουν ότι υπήρξε αλλαγή στην επαγγελματική κατεύθυνσή τους μετά το πρόγραμμα συμβουλευτικής. Λιγότερο επηρεασμένοι φάνηκε να ήταν οι συμμετέχοντες της Ελλάδας σε σχέση με του Β/Μακεδόνες, και αυτό ίσως οφείλεται σε μια καλύτερη προετοιμασία για την υλοποίηση της επιχειρηματική ιδέας τους καθώς ένα καλό επιχειρηματικό πλάνο δεν αλλάζει εύκολα. Προφανώς όμως και ένα τέτοιο βήμα ριζικής αλλαγής της επιχειρηματικής ιδέας θεωρείται αρκετά ριψοκίνδυνο και στις δυο χώρες, είτε λόγω κουλτούρας είτε λόγω της οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίστηκε την τελευταία δεκαετία κι έκανε την παρουσία της περισσότερο αισθητή στις βαλκανικές χώρες. Εδώ παραμένει άγνωστο αν αυτή η συντηρητική στάση οφείλεται στην προσφερόμενη εμπειρία του μέντορα, στις ιδιαίτερες οικονομικό-διπλωματικές

σχέσεις των δύο χωρών, στην εθνική κουλτούρα ή σε προσωπική επιλογή των συμμετεχόντων.

Αρκετό ενδιαφέρον παρουσίασε η ερώτηση του που θα υλοποιούσαν την ιδέα τους, κατά την οποία και οι δύο ομάδες απάντησαν πως θα το έκαναν στην περιοχή όπου διαμένουν. Συγκρίνοντας της απαντήσεις μεταξύ Ελλάδας και Βόρειας Μακεδονίας όμως οι Β/Μακεδόνες φάνηκαν ποσοστιαία να εκφράζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο να επιχειρήσουν να υλοποιήσουν την ιδέα τους σε άλλη περιοχή από όπου ζουν και αυτό ίσως μπορεί να μεταφραστεί ως μια νέα ευκαιρία απόδρασης από την περιοχή που ζουν είτε λόγω βιοτικού επιπέδου, είτε λόγω κουλτούρας είτε της οικονομικής κατάστασης και των ψηλών επιπέδων ανεργίας που επικρατούν. Όσον αφορά τη δραστηριοποίηση και στη δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου, οι απαντήσεις και των δύο ομάδων ήταν στην πλειοψηφία τους θετικές. Αυτό αφορά την ίδια την απόδοση του προγράμματος mentoring όσον αφορά την προοπτική ενίσχυσης της διασυνοριακής ανάπτυξης.

Τέλος, το ελληνικό δείγμα δήλωσε πως έλαβε επαρκή βοήθεια από το πρόγραμμα mentoring που παρακολούθησαν προκειμένου να εκφράσουν τις ιδέες τους, με τους Έλληνες να δηλώνουν κατηγορηματικά πως θα ξανακολουθούσαν ένα παρόμοιο πρόγραμμα καθοδήγησης στο μέλλον. Αντίθετα, οι περισσότεροι Β/Μακεδόνες δήλωσαν πως δεν θα ξανά οδηγούνταν σε μια παρόμοια απόφαση, παρά το γεγονός ότι φάνηκαν περισσότερο εξοικειωμένοι με τη διαδικασία του mentoring. Οι λόγοι επίσης μπορεί να ποικίλουν. Μπορεί να επιτεύχθηκαν οι στόχοι του εν λόγω προγράμματος, οπότε να χρησιμοποιήσουν τη γνώση που έλαβαν στο διηλεκές και να μη χρειαστεί περαιτέρω καθοδήγηση, αλλά μπορεί και η σχέση mentoring να μην ακολούθησε τα στάδια ζωής και να άφησε κενά που προτρέπουν σε μια αρνητική εμπειρία για τον καθοδηγούμενο. Όπως αποδείχθηκε για τους Β/Μακεδόνες, από την ερώτηση που τους έγινε αν το πρόγραμμα τους βοήθησε ώστε να αναπτυχθεί η ιδέα τους, οι απαντήσεις που έδωσαν, σε εν μέρη χαμηλό ποσοστό ήταν πως τους άφησε απορίες σε σχέση με το ελληνικό δείγμα που δεν είχε ούτε μια τέτοια απάντηση. Ίσως

αυτός να είναι και ένας από τους λόγους που οι Έλληνες σε σχέση με τους Β/Μακεδόνες δήλωσαν ότι θα ξαναπήγαν κατά συντριπτικό βαθμό σε αντίστοιχο πρόγραμμα καθότι βοηθήθηκαν από αυτό.

Αρκετά σημαντικά είναι και τα συμπεράσματα που προκύπτουν με τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 σχετικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Αρχικά προκύπτει ότι η εθνικότητα των καθοδηγούμενων και η απόδοση του προγράμματος έχουν εξάρτηση μεταξύ τους. Αυτό μας βοηθάει στο να κατανοήσουμε καλύτερα ίσως το λόγο που ποσοστιαία το ελληνικό δείγμα βρήκε πιο αποδοτικό το πρόγραμμα συγκριτικά με τους Β/Μακεδόνες, αφού όπως αναφέραμε και πρωτίστως το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων είναι υψηλότερο καθώς και η κουλτούρα του mentoring όπως υιοθετείται από την ΕΕ είναι περισσότερο αποδεκτή απ' ότι στους Β/Μακεδόνες.

Επίσης άλλη μια εξάρτηση που φαίνεται να υπάρχει είναι αυτή μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων, με την πρόθεση τους για επένδυση στην περιοχή μόνιμης κατοικίας ή σε άλλη περιοχή. Το μεγαλύτερο ποσοστό και των δυο συμμετεχόντων ομάδων απάντησαν ότι για την έναρξη δραστηριότητας θα επέλεγαν την περιοχή όπου ζουν και αυτό οφείλεται ίσως στην τρέχουσα κατάσταση που βιώνουν οι χώρες λόγω της πανδημίας και της οικονομικής κρίσης με το αίσθημα ανασφάλειας να τους διακατέχει. Παρατηρώντας όμως τον πίνακα 17 (ερωτήματος 13) διαπιστώνουμε ότι οι κάτοικοι της Β/Μακεδονίας έχουν μεγαλύτερη πρόθεση να δραστηριοποιηθούν μακριά από τον τόπο διαμονής τους και να ξεκινήσουν την επιχείρησή τους, σε αντίθεση με τους Έλληνες που νοιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια κοντά στον τόπο τους.

Τέλος, προκύπτει να υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της εθνικότητας των καθοδηγούμενων και της πρόθεσης για επένδυση στην 2^η χώρα υλοποίησης. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου εδώ, φάνηκαν να θέλουν το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων και των δύο βαλκανικών χωρών να έχουν πρόθεση δραστηριοποίησης της επιχείρησής τους στη γείτονα χώρα. Σε συνέχεια όμως της

προηγούμενης παραγράφου και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής, βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες της Βόρειας Μακεδονίας που απάντησαν ότι θα τολμούσαν να ξεκινήσουν μια νέα επιχειρηματική ιδέα σε άλλη περιοχή δεν θα προτιμούσε την Ελλάδα για το νέο αυτό ξεκίνημα. Το υψηλό κόστος επένδυσης, μαζί με την χρονοβόρα γραφειοκρατία που υπάρχει καθώς και το πλέον ασφυκτικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα συντελούν σε ένα αποτρεπτικό χώρο σύστασης για μια νέα επιχείρηση. Από την άλλη μεριά ένα μικρό ελληνικό δείγμα που θα προτιμούσε να ξεκινήσει σε άλλη περιοχή την επιχειρηματική του ιδέα όταν πρόκειται για την έναρξη υλοποίησης της ιδέας του στη γείτονα χώρα το ποσοστό άρνησης σχεδόν διπλασιάζεται. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε βιβλιογραφικούς λόγους που αποτρέπουν τους Έλληνες να δημιουργήσουν επιχειρηματικές ιδέες στις βαλκανικές χώρες ή και ακόμα στο χαμηλό επιχειρηματικό κλίμα που υπάρχει στη Βόρεια Μακεδονία με μικρότερες προοπτικές ανάπτυξης.

Παράρτημα Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- ❖ Φύλο :
 - Άνδρας
 - Γυναίκα
- ❖ Σε ποιο ηλικιακό γκρουπ ανήκετε;
 - Κάτω των 25 ετών
 - 26-35 ετών
 - 36-45 ετών
 - 46-55 ετών
 - Άνω των 55 ετών
- ❖ Επίπεδο Εκπαίδευσης:
 - Γυμνάσιο- Λύκειο
 - ΙΕΚ - δημόσια /ιδιωτική Μέση σχολή
 - ΑΕΙ – ΤΕΙ

- Μεταπτυχιακό
- ❖ Εργασιακή κατάσταση σήμερα:
 - Μαθητής
 - Άνεργος
 - Υπάλληλος
 - Επιχειρηματίας

1) Είχατε κάποια προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής καθοδήγησης πριν την συμμετοχή σας στο πρόγραμμα;

- Ναι
- Όχι

2) Πόσο συχνά συνομιλούσατε με τον σύμβουλο σας ανά μήνα κατά τη διάρκεια της συμμετοχής σας στο πρόγραμμα;

- 0-1 φορά
- 2-3 φορές
- Παραπάνω από 3 φορές

3) Ο σύμβουλος σας έκανε να νοιώσετε άνετα ώστε να διευκολυνθείτε και να εκφράσετε την ιδέα σας;

- Ναι
- Όχι

4) Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες-δεξιότητες σας;

- Δεξιότητες ηγεσίας
- Δεξιότητες συνεργασίας
- Διαπροσωπικές δεξιότητες
- Τεχνικές δεξιότητες (λογισμικό)
- Τεχνικές δεξιότητες (γραφή)

- Επιμονή
- Δεξιότητες οργάνωσης

5) Ποιες είναι οι βασικές αδυναμίες σας;

- Αυτοκριτική
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Δυσκολία στην έκφραση
- Έλλειψη εμπειρίας
- Αναβλητικότητα
- Τελειομανία
- Δυσκολία με έναν τομέα εμπειρογνωμοσύνης

6) i) Θεωρείτε πως η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες σας;

- Ναι
- Όχι

ii) Αν ναι, ποιες;

- Αυτοκριτική
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Δυσκολία στην έκφραση
- Έλλειψη εμπειρίας
- Αναβλητικότητα
- Τελειομανία
- Δυσκολία με έναν τομέα εμπειρογνωμοσύνης

7) Σας παρότρυνε ο σύμβουλος σας να εκφράσετε φόβους και ανησυχίες που είχατε σχετικά με την ιδέα σας;

- Ναι
- Όχι

8) Ήταν πρόθυμος ο σύμβουλος σας να ακούσει και να λύσει όλες σας τις απορίες;

- Ναι
- Όχι

9) Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος αισθάνεστε σίγουροι ώστε να περάσετε στο επόμενο βήμα, υλοποίηση της ιδέας σας;

- Ναι
- Όχι

10) Ποιον από τους παρακάτω κλάδους/τομείς κάλυπτε η ιδέα σας πριν το πρόγραμμα;

- Υγεία και Φάρμακο
- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

11) i) Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος/ τομέας της αρχικής επιχειρηματικής σας ιδέας κατά τη διάρκεια της συμμετοχής σας στο πρόγραμμα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Άλλαξε τελείως η ιδέα μου

ii) Αν άλλαξε τελείως η ιδέα σας, ποιόν κλάδο/τομέα καλύπτει μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος;

- Υγεία και Φάρμακο
- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

12) Εφόσον εργάζεστε, σε ποιον κλάδο απασχολείστε;

- Υγεία και Φάρμακο
- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

13) Αν υλοποιήσετε την ιδέα σας, η έναρξη δραστηριότητας θα είναι:

- Στην περιοχή που ζείτε
- Σε άλλη περιοχή

14) Προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε και στην δεύτερη χώρα υλοποίησης του έργου (Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας);

- Ναι
- Όχι

15) Η εμπειρία σας από το πρόγραμμα βοήθησε;

- Ναι
- Όχι
- Άφησε περισσότερες απορίες

16) Θα ξαναπηγαίνατε σε αντίστοιχο πρόγραμμα;

- Ναι
- Όχι

APPENDIX: QUESTIONNAIRE

❖ Gender

- Female
- Male

❖ Your age group:

- Under 25 years old
- 26-35 years old
- 36-45 years old
- 46-55 years old
- Over 55 years old

❖ Your education level:

- High school
- Bachelor
- Master

❖ Your work status:

- Student
- Unemployed
- Employee

- Employer - Business owner

1) Have you ever had any previous mentoring experience before your participation in this program?

- Yes
- No

2) How often were you in touch with your mentor per month during the participation in the program?

- 0-1 time
- 2-3 times
- More than 3 times

3) Did your mentor make you feel comfortable enough so that you could facilitate and express your idea?

- Yes
- No

4) What are your greatest skills?

- Leadership skills
- Cooperation skills
- Interpersonal skills
- Technical skills (software)
- Technical skills (writing)
- Persistence
- Organization skills

5) What are your greatest weaknesses?

- Self-criticism

- Lack of trust
- Difficulty asking questions
- Lack of experience
- Procrastination
- Perfectionism
- Difficulty with an area of expertise

6) i) Do you think that mentoring has improved your weaknesses?

- Yes
- No

ii) If yes, which ones?

- Self-criticism
- Lack of trust
- Difficulty asking questions
- Lack of experience
- Procrastination
- Perfectionism
- Difficulty with an area of expertise

7) Did your mentor encourage you to express any fears and concerns regarding your idea?

- Yes
- No

8) Was your mentor willing to listen and answer all your questions?

- Yes
- No

9) After completing the program do you feel confident to move on to the next step, implementing your idea?

- Yes
- No

10) Which of the following sectors did your idea cover before your participation in the program?

- Health and Medication
- Agriculture
- Information and Communication Technologies
- Bio economics
- Energy
- Transportation
- Services
- Other

11) i) To what extent did the sector of your original business idea change during your participation in the program?

- Not at all
- Slightly
- A lot
- Completely

ii) In case your initial business idea has completely changed after completing the program, what sector does it cover now?

- Health and Medication
- Agriculture
- Information and Communication Technologies
- Bio economics

- Energy
- Transportation
- Services
- Other

12) In case you work, what is your current sector?

- Health and Medication
- Agriculture
- Information and Communication Technologies
- Bio economics
- Energy
- Transportation
- Services
- Other

13) In which area do you want to start implementing your idea?

- In my area
- In another area

14) Are you considering do business in the second participating country of the project (Greece)?

- Yes
- No

15) Did your experience from the program help you?

- Yes
- No
- Left more questions

16) Would you attend a similar program again?

- Yes
- No

Βιβλιογραφία

- Beutel, D., & Spooner-Lane, R. (2009). *Building Mentoring Capacities in Experienced Teachers*. Ανάκτηση Αύγουστος 24, 2021, από ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/27483554_Building_Mentoring_Capacities_in_Experienced_Teachers
- Bradbury, L., & Koballa Jr, T. (2008). *Borders to cross: Identifying sources of tension in mentor-intern relationships*. ScienceDirect.
- Carpenter-Beck, D. (2020). *Seven characteristics of an effective mentor*. Sage.
- Carr, M. (2012). *The Invisible Leader: A Self-Mentoring Sustainability Model for University Faculty*. Ανάκτηση Αύγουστος 24, 2021, από
<http://people.uncw.edu/>
<http://people.uncw.edu/carrm/documents/CTE%20Self-Mentoring%20Higher%20Ed%20Guide.pdf>
- Clark, S. (2012). The Plight of the Novice Teacher. Στο *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas* (5 εκδ., σσ. 197-200). Taylor Francis Online.
- Clutterbuck, D. (2012). *Mentoring lifecycle*. Ανάκτηση Αύγουστος 24, 2021, από
<http://iagre.org/>
<http://iagre.org/kcfinder/upload/files/documents/CMI%20Article%20-%20Mentoring%20lifecycle.pdf>
- Daft, R. (2021). *Principles of Management* (5 εκδ.).
- Dess, G., & Picken, J. (2012). *Changing Roles: Leadership in the 21st Century*. ResearchGate.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις* (2 εκδ.). (Θ. Κουτρούκης, Επιμ., & Γ. Χρηστίδης, Μεταφρ.) ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Follet, M. (1996). *Prophet of Management*. Edited by Pauline Graham. Pennsylvania: Harvard Business School Press.
- Freedman, S. (2009). *Effective Mentoring*. Ανάκτηση Αύγουστος 25, 2021, από
<https://journals.sagepub.com/>
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0340035209105672>

- Georges, P., Ευθυμιάδου, Α., & Τσίτος, Δ. (1996). *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ. Σύγχρονη Θεώρηση και προσέγγιση στις έννοιες, δεξιότητες και πρακτικές εφαρμογές της διοίκησης των επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών καθώς και στην ατομική βελτίωση και ανάπτυξη.* (Σ. Νικητόπουλος, Επιμ.) INTERBOOKS.
- Hodges, B. (2009). *Factors that can influence mentorship relationships: Beverly Hodges describes the difficulties that can hamper the mentoring function when expectations are poorly communicated between mentor and mentee.* ResearchGate.
- Hudson, P. (2016). *Forming the mentor-mentee relationship.* Journal of Mentoring and Tutoring.
- Irby, B., & Boswell, J. (2016). *Historical Print Context of the Term, "Mentoring"*. Ανάκτηση Αύγουστος 24, 2021, από <https://www.tandfonline.com/>: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13611267.2016.1170556>
- Joseph, C. (2019). *Advantages & Disadvantages of Mentoring.* Ανάκτηση Αύγουστος 25, 2021, από <https://smallbusiness.chron.com/>: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-mentoring-10888.html>
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, W. (1984). *Management* (International εκδ.). New York: McGraw-Hill Education.
- Massie, J. (1986). *Essentials of Management* (4 εκδ.). Pearson.
- Montana, P., & Charnov, B. (211). *Μάνατζμεντ.* (Σ. Κατσαντώνη, Μεταφρ.) ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- Moorcroft, M., & Crick, M. (2014). *A Guide to Mentoring.* Ανάκτηση Αύγουστος 26, 2021, από <https://cdn.auckland.ac.nz/>: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/current-students/PDFs/mentoring-guide-final.pdf>
- NCPRE. (2017). *National Center for Principled Leadership & Research Ethics.* Ανάκτηση Αύγουστος 26, 2021, από <https://ethicscenter.csl.illinois.edu/>: <https://ethicscenter.web.illinois.edu/wp-content/uploads/2016/09/Mentoring-and-Coaching-Executive-Briefing-IL-US-Letter.pdf>
- Peretomode, V., & Ikoya, P. (2019). *Mentorship: A Strategic Technique for Achieving Excellence, Manpower Development and Nation Building?* Mediterranean Journal of Social Sciences.
- Phillips-Jones, L. (2003). *Skills for successful mentoring: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees.* Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2021, από

<https://my.lerner.udel.edu/>: https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Sucessful_Mentoring.pdf

- Ragins, B., & Kram, K. (2007). *The Roots and Meaning of Mentoring*. Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2021, από <https://www.researchgate.net/>: https://www.researchgate.net/publication/242220278_The_Roots_and_Meaning_of_Mentoring
- Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. A. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. (Ν. Ραχανιώτης, Γ. Τσουλφός, Επιμ., & Η. Νικολάου, Μεταφρ.) ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Sperry, L. (1997). *Leadership dynamics: Character and character structure in executives*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol 49(4).
- taxcoach.gr. (2014). *Τι είναι το Management: Οι 5+1 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ...και η Ελληνική Πραγματικότητα*. Ανάκτηση Αύγουστος 23, 2021, από <https://taxcoach.gr/>: <https://bit.ly/2Y4YAwH>
- trailhead.salesforce.com. (n.d.). *Explore the Mentoring Life Cycle*. Ανάκτηση Αύγουστος 23, 2021, από <Http://trailhead.salesforce.com/>: <https://trailhead.salesforce.com/en/content/learn/modules/trailblazer-mentorship-for-mentees/explore-the-mentoring-life-cycle>
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resources*. (Harvard Business Review) Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2021, από <https://hbr.org/>: <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>
- Yuan Hung, R., Yang, B., Lien, B., McLean, G., & Kuo, Y. (2009). *Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance*.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2009). *The extraordinary leader: Turning Good Managers into Great Leaders* (2 εκδ.). McGraw-Hill Education.
- Κορρές, Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Management*. Στο Γ. Κορρές, *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη* (σσ. 104-123). Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανάκτηση Αύγουστος 23, 2021, από Βοηθήματα, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/688>
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. (Π. Πάντος, Επιμ.) Ανάκτηση Αύγουστος 23, 2021, από https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/5295/2/00_master_document-%ce%9a%ce%9f%ce%a5.pdf
- Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. ΚΡΙΤΙΚΗ.

- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση - Management. Μία εισαγωγική προσέγγιση*. ΣΟΦΙΑ.
- Τζωρτζάκης, Κ. (2019). *Οργάνωση και Διοίκηση. Το Management της νέας εποχής*. ROSILI.
- Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. (Ε. Ψαθά, Επιμ.) Ανάκτηση Αύγουστος 24, 2021, από www.kallipos.gr:
https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf