

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Mentoring στο Δημόσιο Τομέα: Προκλήσεις και Προοπτικές

Αικατερίνη Γούλα Α.Μ.: 6

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Mentoring στο Δημόσιο Τομέα: Προκλήσεις και Προοπτικές

Αικατερίνη Γούλα Α.Μ.: 6

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ιωάννης Αντωνιάδης, Καθηγητής

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια

Κωνσταντίνος Σπινθηρόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΓΟΥΛΑ

Υπογραφή



Ημερομηνία 8 Μαρτίου 2023

Στα παιδιά μου Βασίλη και Σοφία
και στο σύζυγό μου Γιάννη

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επιβλέποντα μου, Καθηγητή κ. Ιωάννη Αντωνιάδη για την πολύ ουσιαστική υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Πάντα πρόθυμος να με καθοδηγήσει με εύστοχες επισημάνσεις και συμβουλές, να με προσανατολίζει προς το στόχο μου και να με ενθαρρύνει με τη χαρισματική αμεσότητα και την καλή του διάθεση. Πραγματικά τον ευχαριστώ πάρα πολύ!

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τα μέλη της Επιτροπής Αξιολόγησης, την Καθηγήτρια κ. Σωτηρία Τριαντάρη, Διευθύντρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών για την υποστήριξη, καθώς και τον Επίκουρο Καθηγητή, κ.Κωνσταντίνο Σπινθηρόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το σύζυγό μου για την αμέριστη συμπαράστασή του και τα παιδιά μου Βασίλη και Σοφία για την υπομονή και κατανόηση που επέδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια σπουδών μου στο συγκεκριμένο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλα τα πρόσωπα που συνέβαλλαν σημαντικά στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, οικογένεια, φίλους και γνωστούς, αλλά και όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	6
Πρόλογος.....	9
Περίληψη	10
Abstract	11
Εισαγωγή.....	12
I. Θεωρητικό μέρος	14
Κεφάλαιο 1ο.....	15
1.1 Ιστορική αναδρομή	15
1.2 Η φιλοσοφία του Mentoring.....	16
1.3 Σχέσεις mentoring στην ιστορία	17
1.4 Ορισμοί - Τι είναι το Mentoring.....	19
Κεφάλαιο 2ο.....	21
Mentoring: Μια μετασχηματιστική σχέση.....	21
2.1 Η σχέση mentoring.....	21
2.2 Λειτουργίες mentoring.....	22
2.3 Φάσεις mentoring	23
2.4 Τύποι mentoring	26
Formal mentoring – Τυπικό ή επίσημο πρόγραμμα mentoring	26
Άτυπο Mentoring	27
Mentoring Προτύπων (Role mentoring)	27
Mentoring Ανάπτυξης – ο μέντορας αυθεντία (developmental mentoring)	27
Peer to peer mentoring (mentoring μεταξύ συναδέλφων- ομοτίμων)	28
Αντίστροφο mentoring (Reverse mentoring).....	29
Ομαδικό mentoring (Group mentoring)	29
2.5 Ο ρόλος του Μέντορα	30
2.6 Ο ρόλος του Mentee	32
2.6 Οφέλη Mentoring.....	33
2.6.1 Οφέλη για τον Mentee.....	34
2.6.2 Οφέλη για τον Μέντορα	35
2.6.3 Οφέλη για τον οργανισμό	36

Κεφάλαιο 3ο.....	38
Χαρτογραφώντας το mentoring στην Ελλάδα.....	38
3.1 Πρόγραμμα Mentoring Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.....	38
3.2 Job-Pairs	39
3.3 Story mentor	40
3.4 Women on Top.....	40
3.5 iforU- Greek Mentoring Network.....	41
3.6 Greek women in STEM.....	41
3.7 100 mentors	42
3.8 Positivity coaching.....	42
3.9 Mentoring στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα	43
Κεφάλαιο 4ο.....	44
4.1 Δημόσιος Τομέας	44
4.2 Mentoring στο Δημόσιο Τομέα διεθνώς.....	45
4.3 Ανάπτυξη Mentoring στο Δημόσιο Τομέα.....	47
4.4 Προκλήσεις και προϋποθέσεις ανάπτυξης Mentoring στο Δημόσιο τομέα	47
4.5 Προσδοκώμενα οφέλη του mentoring για τους δημόσιους υπαλλήλους και τους Δημόσιους Οργανισμούς	48
4.6 Mentoring στον ελληνικό δημόσιο τομέα	50
II. Ερευνητικό Μέρος	51
Κεφάλαιο 5 ^ο	52
5.1 Σκοπός έρευνας.....	52
5.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	52
5.3 Το Ερωτηματολόγιο	53
5.4 Στατιστική ανάλυση	54
5.5 Περιγραφή δείγματος	54
5.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων	55
Διερεύνηση θεσμού mentoring στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα.....	55
Πεποιθήσεις για το θεσμό του Mentoring	58
Διαφοροποιήσεις των ερωτήσεων ανάλογα με δημογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά	60
Συσχετισμός απόψεων για το θεσμό του mentoring ανάλογα με το αν είχαν Μέντορα ..	62
Συσχετισμός Μορφωτικού επιπέδου με απόψεις και στάσεις των Δημοσίων Υπαλλήλων για το θεσμό του mentoring	72

Κεφάλαιο 6.....	77
6.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων	77
6.2 Συμπεράσματα.....	81
6.3 Προοπτικές και προτάσεις για το μέλλον	81
Βιβλιογραφία	83
Παράρτημα 1.....	90
Ερωτηματολόγιο: Mentoring στο Δημόσιο Τομέα	90

Πρόλογος

«Treat people as if they were what they ought to be and you help them to become what they are capable of (Johann Wolfgang von Goethe)»

Όλοι οι άνθρωποι ανεξαρτήτως φύλου, πνευματικού υποβάθρου ή επαγγελματικής δραστηριότητας έχουμε αισθανθεί κάποια στιγμή στη ζωή μας την ανάγκη να συμβουλευτούμε κάποιον πιο έμπειρο από εμάς σε διάφορα ζητήματα διαχείρισης είτε του εαυτού μας, είτε της σταδιοδρομίας μας και των στόχων μας, είτε άλλων εργασιακών ζητημάτων που προκύπτουν σε οποιοδήποτε εργασιακό πλαίσιο. Κάποιοι από εμάς είχαν την ευτυχή συγκυρία να βρεθεί στη ζωή τους κάποιος άνθρωπος - Μέντορας, ο οποίος να τους εμπνεύσει, να τους καθοδηγήσει, να τους υποστηρίξει στην επιλογή ή απόφασή τους και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και να αλλάξει την πορεία της ζωής τους.

Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός Μέντορα με τον καθοδηγούμενό του μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό και καταλυτικό ρόλο στη ζωή ενός ανθρώπου και αυτό αποτελεί κοινή πεποίθηση βαθιά ριζωμένη στην κοινωνική μας συνείδηση.

Η προσωπική μου εμπειρία συμμετοχής στο συντονισμό του Προγράμματος Mentoring του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων ισχυροποίησε και εδραίωσε την πεποίθησή μου για τα οφέλη και το θετικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει μία σχέση mentoring στη ζωή ενός ανθρώπου. Η εμπειρία της συμμετοχής στην οργάνωση ενός δομημένου προγράμματος mentoring για νέους ανθρώπους που διψούν για γνώση, καθοδήγηση στα πρώτα βήματα της επαγγελματικής τους ζωής, μου κέντρισε το ενδιαφέρον και γέννησε ερωτήματα για την διάδοση του θεσμού του mentoring και σε άλλα πεδία και επαγγελματικούς τομείς.

Η εργασιακή μου εμπειρία ως Διοικητικός Υπάλληλος Δημόσιου Οργανισμού και η παραδοχή ελλιπούς Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, μου έδωσε το έναυσμα για την παρούσα έρευνα που σκοπό έχει τη διερεύνηση του θεσμού του Mentoring στον Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα.

Ιωάννινα, 2023

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες, το mentoring έχει αναγνωριστεί διεθνώς, ως μια σημαντική στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ως εργαλείο προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης και ως μια ανεκτίμητη αναπτυξιακή διαδικασία σε πολλά επαγγελματικά πεδία και περιβάλλοντα, όπως σχολεία, πανεπιστήμια, νοσοκομεία, επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα και αφορά σε όλες τις κατηγορίες ανθρώπων, νέους, μεσήλικες, γυναίκες, μειονοτικές ομάδες, ανθρώπους με ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες.

Στην Ελλάδα, η εφαρμογή προγραμμάτων mentoring βρίσκεται σε πολύ πρώιμο στάδιο και η αργή αλλά σταθερή ανάπτυξή τους τα τελευταία χρόνια, βασίζεται κυρίως σε ιδιωτικές πρωτοβουλίες, με ελάχιστες εξαιρέσεις τις μεμονωμένες δράσεις ορισμένων δημόσιων φορέων. Πίσω από αυτές τις προσπάθειες, βρίσκονται άνθρωποι που έχουν κατανοήσει τη δυναμική του mentoring και όραμά τους είναι οι ενδυνάμωση ανθρώπων και κοινωνικών ομάδων μέσω της αναπτυξιακής δύναμης του mentoring.

Ωστόσο, από τη βιβλιογραφική μελέτη προκύπτει πολύ σημαντικό ερευνητικό κενό, αναφορικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων mentoring στο Δημόσιο Τομέα.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η συμβολή στη συζήτηση για την ανάπτυξη νέων εργαλείων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση και πιο συγκεκριμένα του θεσμού mentoring. Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση του mentoring στο Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, η ανάδειξη των αντιλήψεων των Δημοσίων Υπαλλήλων για το συγκεκριμένο θεσμό και η διερεύνηση προοπτικών εφαρμογής του mentoring, ως στρατηγικού εργαλείου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.

Βασικά συμπεράσματα της διεξαχθείσας έρευνας είναι η διαπίστωση ότι, σε πολύ μεγάλο βαθμό αναγνωρίζεται από τους δημοσίους υπαλλήλους η μετασχηματιστική δύναμη της σχέσης mentoring, τα οφέλη και ο θετικός αντίκτυπος της, τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς. Ακόμη περισσότερο, τονίζεται η υψηλή σημαντικότητα που αποδίδουν στη σχέση mentoring, κυρίως οι δημόσιοι υπάλληλοι που είχαν κάποια εμπειρία σχέσης mentoring στη ζωή τους και η συμβολή της στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Τέλος, αναδεικνύεται, η πεποίθηση τους, ότι τα προγράμματα mentoring δύνανται να αξιοποιηθούν ως σημαντικά εργαλεία Διαχείρισης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο μιας προσδοκώμενης πιο ανθρωποκεντρικής προσέγγισης της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.

Λέξεις κλειδιά: Μέντορας(mentor), καθοδηγούμενος(mentee), καθοδήγηση(Mentoring), πρόγραμμα mentoring, Δημόσια Διοίκηση

Abstract

Over the last decades, mentoring has been internationally recognized as an important human resource management strategy, as a tool for personal and professional development and as an invaluable development process in many professional fields and environments, such as schools, universities, hospitals, businesses and organizations in both private and public sectors, and it concerns all categories of people: young people, middle-aged people, women, minority groups, people with special skills and abilities etc.

In Greece, the implementation of mentoring programmes is at an initial stage and their slow but steady development, in recent years, has been based mainly on private initiatives, with a few exceptions in certain public organizations. Motivated people, who have understood the dynamics of mentoring and whose vision is to empower people and social groups through the developmental power of mentoring are the pioneers of these efforts.

However, the literature study reveals a very significant research gap regarding the development and implementation of mentoring programmes in the public sector.

This thesis attempts to contribute to the debate on the development of new tools for the management of human resources in Public Administration in Greece and more specifically to discuss mentoring. The main purpose of this research is to investigate the institution of mentoring in the Public Sector in Greece, to highlight the perceptions of civil servants about it and explore the prospects for the implementation of mentoring as a strategic tool for the development of human resources in public administration in Greece.

The main conclusions of the conducted research indicate that civil servants recognize to a very large extent, the transformative power of mentoring along with its benefits and positive impact on both employees and organizations. The importance attributed to the mentoring relationship is highlighted even more by civil servants, who have had some experience of a mentoring relationship in their lives and its contribution to their personal and professional development. Finally, the conviction indicated is that mentoring programmes can be used as important tools for the Management and Development of Human Resources in the context of a human-centred approach to Public Administration in Greece.

Key Words: Mentoring, mentor, mentee, mentoring programmes, Public Sector

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες, το Mentoring εφαρμόζεται σε παγκόσμια κλίμακα κυρίως σε αναπτυγμένες ή αναπτυσσόμενες χώρες, σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών πεδίων και αποτελεί μια σημαντική στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ένα εργαλείο σταδιοδρομίας και μια δραστηριότητα μάθησης στο χώρο εργασίας για όλες τις ομάδες εργαζομένων, άνδρες γυναίκες, νέους, μειονοτικές ομάδες κ.α. (Ehrlich & Hansford, 1999).

Φορείς που δραστηριοποιούνται στον τομέα υγείας, εκπαίδευσης, επιχειρηματικότητας, διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων έχουν ενσωματώσει πολύ αποτελεσματικά στη διοικητική τους διαδικασία, προγράμματα mentoring με κύριο στόχο την προσωπική και επαγγελματική ενδυνάμωση των ανθρώπινου δυναμικού τους, αξιοποιώντας το, ως μια πολύτιμη αναπτυξιακή διαδικασία με πολύ θετικές επιδράσεις.

Τη δεκαετία του '70 αρχίζει να εμφανίζεται διεθνώς, επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με το mentoring, ενώ η δεκαετία του '80 είναι καθοριστική για την εξέλιξη του θεσμού, με μια ραγδαία αύξηση της επιστημονικής έρευνας και σχολιασμού του φαινομένου με σημαντικούς ερευνητές όπως η Kathy Kram (1983). Ωστόσο, παρά τη διεθνή αναγνώριση του θεσμού του mentoring, ως μια ανεκτίμητη διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης (Ehrlich & Hansford, 1999), πολύ λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί διεθνώς για την εφαρμογή και την επίδρασή του στο δημόσιο τομέα. Ακόμη λιγότερη έρευνα, όπως είναι αναμενόμενο, έχει διεξαχθεί για τον mentoring στην δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, καθιστώντας το βιβλιογραφικά ανεξερεύνητο τοπίο. Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα ή σε ελληνικό δείγμα είναι λίγες και ο σκοπός τους περιορίζεται, κυρίως στην εφαρμογή του mentoring στην Εκπαίδευση.

Σε αυτό το πλαίσιο τίθεται το διακύβευμα της παρούσας εργασίας που είναι ακριβώς, η διερεύνηση ύπαρξης του θεσμού του mentoring στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, η αποτύπωση των αντιλήψεων των Δημοσίων Υπαλλήλων για το συγκεκριμένο θεσμό, ως εργαλείο επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης τους, αλλά και ως προοπτική στρατηγικού εργαλείου ανάπτυξης της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη: το Θεωρητικό και το Ερευνητικό μέρος.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την παράθεση του θεωρητικού πλαισίου, που αποτέλεσε τη βάση για τη θεμελίωση της έρευνας και διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο Κεφάλαιο, αρχικά γίνεται σύντομη ιστορική αναδρομή του όρου mentoring από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα, παρατίθενται φιλοσοφικές προσεγγίσεις του θεσμού, κάποιες ενδεικτικές εμβληματικές σχέσεις mentoring στην παγκόσμια ιστορία και τέλος αναφέρεται η εξέλιξη του ορισμού του mentoring.

Στο δεύτερο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους, παρουσιάζονται αναλυτικά η δομή, οι φάσεις, οι λειτουργίες και οι τύποι μιας σχέσης mentoring. Γίνεται μια εκτενής αναφορά στις διαστάσεις του ρόλου του mentor και του mentee μέσα στη σχέση mentoring και αναλύονται τα οφέλη που προκύπτουν από την επίδραση της σχέσης σε όλα τα συμμετέχοντα μέρη.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια χαρτογράφησης του θεσμού του mentoring στην Ελλάδα με συγκεκριμένες αναφορές σε φορείς ιδιωτικούς και δημόσιους που αναπτύσσουν πρακτικές mentoring.

Το Θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο αναλύεται η θέση του mentoring στο Δημόσιο Τομέα και πιο συγκεκριμένα οι προκλήσεις και οι προοπτικές ανάπτυξής του στον Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα.

Το Ερευνητικό Μέρος της παρούσας εργασίας δομείται ως εξής: Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και η περιγραφή του δείγματος και ακολουθεί η στατιστική ανάλυση της έρευνας.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο ακολουθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα, οι προοπτικές και οι προτάσεις για την εφαρμογή του mentoring στο Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Στο τέλος της μελέτης παρατίθεται η βιβλιογραφία, πάνω στην οποία στηρίχθηκε η εργασία, καθώς επίσης και παράρτημα με το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους δημοσίους υπαλλήλους για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μπορούν να δώσουν μια πρώτη εικόνα σχετικά με την ύπαρξη του Mentoring στο Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφετηρία και έναυσμα για περαιτέρω μελέτη προοπτικών σχεδιασμού, εφαρμογής και ανάπτυξης προγραμμάτων mentoring στο Δημόσιο Τομέα, τα οποία θα στοχεύουν στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, στη βελτίωση πρακτικών, στην επίλυση χρόνιων προβλημάτων και αδυναμιών, στην αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας και γενικότερα στην καλύτερη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας.

I. Θεωρητικό μέρος

Κεφάλαιο 1ο

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η λέξη *Μέντωρ* συναντάται για πρώτη φορά στην Οδύσσεια του Ομήρου (περίπου 4.000 χρόνια πριν), όταν ο Οδυσσεύς, ο βασιλιάς της Ιθάκης, αναχωρώντας για την Τροία ανέθεσε την ανατροφή του γιου του Τηλέμαχου στο φίλο του Μέντορα (η θεά Αθηνά πήρε τη μορφή του φίλου του Οδυσσεύα, Μέντορα) (Peretomode & Ikoaya, 2019).

Ο Μέντορας ανέλαβε το ρόλο του δασκάλου-καθοδηγητή για το διάστημα που ο Οδυσσεύς θα έλειπε από την πατρίδα του.

«Ὡς ὁ μὲν αὖθι λέλειπτο, ταθείς ὀλοῶ ἐνὶ δεσμῶ·
τῷ δ' ἔς τεύχεα δύντε, θύρην ἐπιθέντε φαεινὴν,
βήτην εἰς Ὀδυσηῖα δαΐφρονα ποικιλομήτην. «(Οδύσσεια, Ομήρου, στιχ. 200-202)
«Τότε φτάνει κοντά τους η θεά Αθηνά, του Δία η θυγατέρα,
με τη μορφή και τη φωνή του Μέντορα.

(Οδύσσεια Ομήρου, στιχ. 200-202 μετάφραση Δ. Μαρωνίτη)

Στην αρχαία Ελλάδα θεωρούσαν αυτές τις σχέσεις, ως σχέσεις επιβίωσης, όπου οι νεότεροι μιμούνταν τις αξίες του μέντορα, μάθαιναν δεξιότητες, και διδάσκονταν πολιτισμό (Murray, M. (2001).

Από τότε η έννοια της καθοδήγησης (mentoring) χρησιμοποιήθηκε από φιλοσοφικούς και θρησκευτικούς κύκλους, όχι σε ευρεία μορφή, ωστόσο, επίσημα ο όρος *μέντορας* συναντάται σε έντυπη μορφή το 1699. Στη σύγχρονη χρήση του όρου μπορεί να εντοπιστεί σε ένα βιβλίο του 1699 με τίτλο *Les Aventures de Télémaque* του Γάλλου συγγραφέα Φρανσουά Φενελόν. Στο βιβλίο ο πρωταγωνιστής είναι ο Mentor. Αυτό το βιβλίο ήταν πολύ δημοφιλές κατά τον 18ο αιώνα και ο όρος χρησιμοποιείται με τη σύγχρονη εφαρμογή του. Επίσης, ο όρος συναντάται το 1750 σε επιστολή του Λόρδου Τσέστερφιλντ προς το γιο του (Irby & Boswell, 2016). Ο όρος «mentoring» επανεμφανίστηκε στην Αμερική το 1778. Η χρήση της λέξης συναντάται επίσης, 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).

Η έννοια του mentoring, παρότι υπάρχει εδώ και χιλιάδες χρόνια, μόνο τα τελευταία 35-40 χρόνια με την ευρεία διάδοση των προγραμμάτων mentoring έχει απασχολήσει σημαντικά ερευνητές, ανθρώπους που χαράσσουν πολιτικές, εργοδοτικούς φορείς και οργανισμούς

Κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, το mentoring στόχευε, κυρίως στους νέους ανθρώπους και είχε θρησκευτικό, καλλιτεχνικό, επιστημονικό και ανθρωπιστικό περιεχόμενο. Τη δεκαετία του '70 εμφανίζεται επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με το mentoring, ενώ η δεκαετία του '80 είναι καθοριστική για την εξέλιξη της τεχνικής, με μια ραγδαία αύξηση της επιστημονικής έρευνας και σχολιασμού του φαινομένου. Σήμερα, το mentoring έχει ενταχθεί σε Πανεπιστήμια, σχολεία, επιχειρήσεις, οργανισμούς και κυβερνήσεις με κάποιο είδος προγράμματος (Irby & Boswell, 2016).

Σε αυτό το σύντομο χρονικό διάστημα το mentoring έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί με πολλούς τρόπους και μορφές επηρεάζοντας κάθε κλάδο της κοινωνίας μας από την εκπαίδευση μέχρι τον αθλητισμό, από τις επιχειρήσεις έως και οργανισμούς (π.χ. Νοσοκομεία, Πανεπιστήμια, Δημόσιους Οργανισμούς), από ανθρώπους με υψηλά οικονομικά εισοδήματα και αξιώματα, έως ανθρώπους που ανήκουν σε χαμηλά κοινωνικά και οικονομικά στρώματα.

Το mentoring αποτελεί πλέον ένα σημαντικό εργαλείο αλλαγής σε όλα τα πεδία εφαρμογής του, επηρεάζοντας θετικά τις ζωές χιλιάδων ανθρώπων. (Clutterbuck κ.ά., 2017).

1.2 Η φιλοσοφία του Mentoring

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η έννοια του mentoring έχει τις ρίζες της στην Ελληνική Μυθολογία, στην Οδύσσεια του Ομήρου. Το περιβάλλον, ωστόσο, όπου διαδραματίζεται και εκτυλίσσεται ο μύθος είναι πολύ διαφορετικό από τη σημερινή μας εποχή, οπότε και οι σύγχρονες φιλοσοφικές θεωρήσεις του Mentoring, οι οποίες αντλούν τις αρχές τους από τους διαλόγους μεταξύ της θεάς Αθηνάς και του Οδυσσέα και κατ' επέκταση της Αθηνάς και του Τηλέμαχου, θα πρέπει να εξεταστούν με πολύ προσοχή, κυρίως στον τρόπο που ερμηνεύουν τις θεμελιώδεις αρχές του mentoring.

Η θεά Αθηνά ήταν ένας περίπλοκος χαρακτήρας. Είναι αξιοσημείωτο το πώς διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα και κουλτούρες έχουν ερμηνεύσει διαφορετικά το ρόλο της Αθηνάς ως Μέντορα. (Clutterbuck κ.ά., 2017)

Στη Βόρειο Αμερική, όπου η καθιέρωση του όρου mentoring και η ένταξή του σε εταιρείες ξεκίνησε το 1980, τονίστηκε ο ρόλος της θεάς Αθηνάς - Μέντωρ, ως η προστάτιδα του νέου Τηλέμαχου (εξού και ο όρος protégé-προστατευόμενος, που έχει επικρατήσει στη θεωρία του Mentoring στις Η.Π.Α.) δίνοντας έμφαση στην ισχύ και δύναμη του Μέντορα. Η έννοια του Μέντορα, ως μεγάλου σε ηλικία, ισχυρού

προσώπου, ο οποίος χρησιμοποιεί τη δύναμη και την επιρροή του πάνω σε ένα νεαρότερο προστατευόμενο είναι βαθιά ριζωμένη στη βιβλιογραφία, στην έρευνα και στην πρακτική των Ηνωμένων Πολιτειών. (Clutterbuck κ.ά., 2017)

Στην Ευρώπη και κυρίως στο νότο, δίνεται έμφαση σε μια άλλη πτυχή του ρόλου της Αθηνάς, σε αυτόν της Θεάς της Σοφίας. Η Αθηνά συμμετέχει σε ένα εκπαιδευτικό διάλογο με τον Οδυσσέα και τον Τηλέμαχο, κάνοντας τους να αναλογιστούν και να μάθουν από την εμπειρία τους και να αναπτύξουν τη δική τους γνώση. Είναι παράλληλα φιλόσοφος και σοφή, αυξάνοντας την αυτοπεποίθησή τους, το βάθος της σκέψης τους, βοηθώντας τους να αναπτύξουν αξίες και ποιότητες όπως η ταπεινότητα και η ενσυνειδητότητα (εξού και ο όρος mentee) (Clutterbuck κ.ά., 2017).

Είναι ενδιαφέρον να παρατηρεί κανείς αυτές τις αντικρουόμενες έννοιες, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί στην αμερικάνικη κουλτούρα, όπου η δύναμη και ο ατομικισμός έχουν επικρατήσει, ενώ οι ευρωπαϊκοί πολιτισμοί είναι περισσότερο προσκείμενοι στις έννοιες της φιλοσοφίας, ψυχολογίας και διερεύνησης του νου αναζητώντας μια ισορροπία μεταξύ ατομικισμού και συλλογικότητας. (Clutterbuck κ.ά., 2017).

Η διαπίστωση αυτή, ενδεχομένως αποτελεί μια υποκειμενική ερμηνεία, διότι σαφέστατα υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών πολιτισμών, αλλά και στη σύγχρονη εποχή τα όρια αυτά μεταξύ των πολιτισμών τείνουν να φθίνουν.

Επίσης, παρόλο που δεν είναι εύκολο να διερευνηθεί η σχέση mentoring και σε άλλους πολιτισμούς πέρα από τον ελληνορωμαϊκό, είναι πάρα πολλοί οι πολιτισμοί που έχουν στην κουλτούρα τους έναν σοφό (guru) άνθρωπο, ο οποίος συνοδεύει έναν νεαρό στο ταξίδι του προς την ωριμότητα και τη σοφία. Είτε παρουσιάζεται ως Σοφός είτε ως guru ή μεγαλύτερος με εμπειρία, έχει παρόμοια χαρακτηριστικά στο ρόλο του Μέντορα χρησιμοποιώντας τη μεταφορά, την αφήγηση και τις ερωτήσεις ως μέσα για τον αναστοχασμό και την καθοδήγηση.

Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθούν οι όροι **Mentor, mentee και mentoring**

Mentor/ Μέντωρ/Μέντορας: καθοδηγητής

Mentee: καθοδηγούμενος

Mentoring: καθοδήγηση

1.3 Σχέσεις mentoring στην ιστορία

Μέντορες υπάρχουν από τότε που δημιουργήθηκαν οι ανθρώπινες κοινωνίες και υπήρξε η ανάγκη μετάδοσης αποκτώμενης εμπειρίας και γνώσης. Χωρίς μέντορες, θα έπρεπε να μαθαίνουμε τα πάντα από την αρχή, κάθε φορά που ξεκινούσαμε μια νέα

δραστηριότητα. Είναι ανεκτίμητο να έχεις κάποιον, από τον οποίο να συλλέγεις χρόνια εμπειρίας και κερδισμένων πληροφοριών σε ελάχιστο χρόνο.

Σε παλιότερες εποχές, όταν κάποιος έπρεπε να επιλέξει ένα επάγγελμα σε νεαρή ηλικία, ο πιο γρήγορος και σίγουρος τρόπος για την επιτυχία ήταν να μαθητεύσει δίπλα σε έναν μέντορα.

Σήμερα η καθοδήγηση μοιάζει πολύ διαφορετική από ό,τι όταν ένας μάστορας αναλάμβανε να καθοδηγήσει το μαθητευόμενό του, αλλά η πανάρχαια παράδοση της μετάδοσης γνώσης συνεχίζεται στη ζωή, στις επιχειρήσεις, στις τέχνες, στη φιλοσοφία και σε κάθε τομέα της ανθρώπινης ζωής (<https://www.mentorresources.com/>).

Μάστορας και Κάλφα

Οι Gay and Stefenson (1998) συσχετίζουν τη σχέση μάστορα - μαθητευόμενου (κάλφα) στο Μεσαίωνα με μοντέλο του mentoring. Το δέσιμο του μάστορα με τον μαθητευόμενό του για ένα χρονικό διάστημα, μέχρι να φτάσει ο μαθητευόμενος στο επιθυμητό επίπεδο επαγγελματικής κατάρτισης μπορεί να θεωρηθεί μοντέλο mentoring με διαχρονικό χαρακτήρα, ως άτυπο πρόγραμμα και με φανερή ισχύ του μάστορα-δασκάλου (χωρίς ωστόσο να υπάρχουν πηγές και έρευνα για την εξέλιξη της πορείας της σχέσης) (<https://www.mentorresources.com/>).

Bill Gates- Waren Buffet

Ο Bill Gates αποδίδει πολλές από τις δεξιότητες που τον έκαναν έναν από τους πλουσιότερους ανθρώπους στον πλανήτη στον μέντορά του Waren Buffet. Σε συνέντευξή του στο CNBC, ο Bill Gates δήλωσε ότι έμαθε τη δύναμη να παίρνεις μια περίπλοκη ιδέα και να την απλοποιείς, ώστε οι άλλοι να μπορούν να την καταλάβουν. Ο Buffet συμβούλεψε, επίσης, τον Gates για επενδύσεις, του έδειξε τη σημασία της δημιουργίας μιας πλατφόρμας και την αξία του χρόνου. Ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που απέδωσε ο Gates στη σχέση του με τον Buffet ήταν το μάθημα να βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς εκπαίδευσης και να μαθαίνει ακόμα και μετά από μεγάλη επιτυχία (<https://www.mentorresources.com/>).

Mrs. Duncan and Oprah Winfrey

Η Oprah Winfrey είναι μια από τις πιο επιδραστικές προσωπικότητες στον σύγχρονο κόσμο. Η άνοδος και η καριέρα της αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στη δασκάλα της στην τέταρτη τάξη, την κυρία Duncan. Η Oprah δήλωσε: «Μια από τις καθοριστικές στιγμές της ζωής μου ήρθε στην Δ' δημοτικού, τη χρονιά που ήμουν μαθήτρια της κυρίας Duncan. Αυτό που έκανε η κυρία Duncan για μένα ήταν να με βοηθήσει να μην φοβάμαι να είμαι έξυπνη. Με ενθάρρυνε να διαβάζω και συχνά παρέμενε μετά το σχολείο για να δουλέψει μαζί μου, βοηθώντας με να διαλέξω βιβλία και άφηνε με να βοηθήσω τη βαθμολογία της». Η σχέση της κυρίας Duncan με την

Orpah δείχνει πόσο ισχυρή μπορεί να είναι η καθοδήγηση στα μικρά παιδιά και πόσο σημαντικός ο ρόλος του Μέντορα πρότυπου (<https://www.mentorresources.com/>).

Σωκράτης και Πλάτων / Πλάτωνας και Αριστοτέλης / Αριστοτέλης και Μέγας Αλέξανδρος

Αυτή η τριάδα σχέσεων διαμόρφωσε την ανθρώπινη ιστορία. Ο Σωκράτης, ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης και ο Μέγας Αλέξανδρος κατανόησαν και αξιοποίησαν όλοι τη δύναμη του mentoring.

Ο Σωκράτης καθοδήγησε τον Πλάτωνα. Ο Πλάτωνας διέδωσε τις διδασκαλίες και τη φιλοσοφία του Σωκράτη όσο πιο μακριά μπορούσε. Ο Αριστοτέλης ήταν ο Μέντορας του Μεγάλου Αλεξάνδρου. Οι διδασκαλίες που εκτείνονταν πίσω στον Σωκράτη είχαν περάσει μέσω της καθοδήγησης μέχρι τον Μ. Αλέξανδρο. Αυτή η αλυσίδα ηγετών που πυροδότησε ο Σωκράτης καταδεικνύει τη σημασία της μετάδοσης γνώσης και της διατήρησης της παράδοσης του mentoring ζωντανή.

Υπάρχουν αμέτρητα παραδείγματα mentoring ενδυνάμωσης ανθρώπων σε όλη την ιστορία. Το mentoring δεν έχει τη μορφή της άμεσης διδασκαλίας, αλλά μπορεί απλώς να είναι μια έμπνευση από κάποιον άλλο για να προσπαθήσει και να πετύχει τους στόχους του. Είναι μια ισχυρή παράδοση που κάποιες φορές έχει αποδειχθεί τόσο καθοριστική που μπορεί να αλλάξει τον ρου της ιστορίας (<https://www.mentorresources.com/>).

1.4 Ορισμοί - Τι είναι το Mentoring

Και μόνο η εκφορά της λέξης «Μέντορας», μπορεί να φέρει στο νου μας εικόνες υποστηρικτικών ανθρώπων που μας ενέπνευσαν ή μας βοήθησαν σε κάποια φάση της ζωής μας στο παρελθόν ή και στο παρόν και ενδεχομένως συνεχίζουν να μας υποστηρίζουν στην επαγγελματική ή προσωπική μας ζωή.

Ο όρος Μέντορας σηματοδοτεί κάθε άνθρωπο που θα σταθεί ωφέλιμος στη ζωή μας ή θα μας καθοδηγήσει σε κάποια στάδια της ζωής μας (Hansman, 2002).

Το mentoring ωστόσο, έχει μια ρευστότητα ως έννοια, όπως αναφέρει και Patricia Cross στον πρόλογό της στη δεύτερη έκδοση του *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners* του Daloz (Daloz L. A., 2012).

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν δεκάδες ορισμοί για το mentoring, οι οποίοι ποικίλουν και διαφέρουν, όπως άλλωστε και η εφαρμογή και οι πρακτικές του (Mullen & Klimaitis, 2021).

Με το πέρασμα των ετών διαπιστώθηκε, ότι πολλοί ορισμοί για του τι είναι τελικά η σχέση mentoring, φανέρωναν ασαφείς ρόλους, τόσο για το mentor όσο και για το mentee, καθώς και ακαθόριστες προσδοκίες για την αποτελεσματικότητα αυτής της

σχέσης καθοδήγησης. Επίσης, διαπιστώνεται ότι η έννοια του mentoring μπορεί να μετασηματίζεται, να εφαρμόζεται σε περισσότερα πεδία και να αλλάζει διατηρώντας πάντα τα δομικά βασικά του χαρακτηριστικά.

Η πρώτη απόπειρα ορισμού της σχέσης mentoring συναντάται στο σημαντικό έργο του Levinson "The Seasons of a Man's Life" (Levinson, 1986), όπου αναφέρεται ότι «*Η σχέση mentoring είναι μία από τις πιο περίπλοκες και αναπτυξιακά σημαντικές σχέσεις που μπορεί ένας άνθρωπος να έχει στη ζωή του. Δεν υπάρχει λέξη που να μεταφέρει τη φύση της σχέση στην πραγματική της διάσταση. Ο όρος mentor σημαίνει δάσκαλος, καθοδηγητής, συμβουλάτορας αλλά και πολλά περισσότερα πράγματα...*»

Mentoring, είναι μια σχέση εμπιστοσύνης, σχέση αναπτυξιακή με βασικό στοιχείο τη διευκόλυνση των νεότερων ανθρώπων στο πέρασμα της ενήλικης ζωής τους (Levinson, 1986).

Ο Levinson αναφέρει τη σχέση mentoring, ως σχέση αγάπης, η οποία είναι πολύ δύσκολο να μπει σε ορισμό (Levinson, 1986).

Παραδοσιακοί ορισμοί

Mentoring είναι μια **αλληλεπιδραστική σχέση** μεταξύ ενός έμπειρου ανθρώπου (Mentor) και ενός νεαρού σε ηλικία ενήλικα (mentee) με λιγότερη εμπειρία (Kram, 1985). Είναι η επιρροή, η καθοδήγηση, κατεύθυνση και ο προσανατολισμός που δίνεται από έναν Μέντορα.

Είναι μια σχέση αναπτυξιακή, όπως τονίζει η Kram, έχει επαγγελματικές (εργαλειακές) αλλά και ψυχοκοινωνικές λειτουργίες και περιλαμβάνει φάσεις και μεταβάσεις (Kram, 1985).

Από άλλους ερευνητές, η σχέση mentoring περιγράφεται ως μια πολύτιμη μαθησιακή και αναπτυξιακή διαδικασία, τόσο για αρχάριους όσο και για έμπειρους επαγγελματίες (Ehrich & Hansford, 1999)

Το mentoring μπορεί να είναι μια τυπική ή άτυπη αμοιβαία συμφωνημένη σχέση.

Σύγχρονοι ορισμοί

Ωστόσο, πιο σύγχρονοι ορισμοί για το Mentoring εμπλουτίζοντας το περιεχόμενο και την εννοιολόγησή του λένε ότι mentoring είναι να υποστηρίζεις και να ενθαρρύνεις τους ανθρώπους να διαχειρίζονται τη μάθησή τους, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες τους, να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να ανακαλύψουν τα ταλέντα τους και να γίνουν το άτομο που θέλουν να είναι. (Cranwell-Ward κ.ά., 2004)

Το Mentoring είναι μια ισχυρή μορφή μαθησιακής συμμαχίας μεταξύ ατόμων, όπου ο Μέντορας βοηθά τον καθοδηγούμενο με την ποιότητα σκέψης για την αυτό-ανάπτυξη και διαχείριση σταδιοδρομίας του, κάνοντας τον να μαθαίνει τον εαυτό του ([mentoring-guide-final.pdf \(auckland.ac.nz\)](http://mentoring-guide-final.pdf(auckland.ac.nz))).

Κεφάλαιο 2ο

Mentoring: Μια μετασχηματιστική σχέση

2.1 Η σχέση mentoring

Όταν μας ζητείται να αναλογιστούμε σχέσεις που μπορεί να μας έχουν επηρεάσει θετικά στη ζωή μας, σχέσεις που μας έδωσαν το κουράγιο να κάνουμε πράγματα που πιστεύαμε ότι δεν μπορούμε, σχέσεις που μας καθοδήγησαν σε μια επαγγελματική εξέλιξη ή μπορεί να άλλαξαν την πορεία της ζωής μας, πολλοί από μας μπορεί να σκεφτούμε κάποια σχέση mentoring. (Ragins & Kram, 2007).

Το mentoring, μπορεί να είναι μία σχέση που αλλάζει τη ζωή, που εμπνέει την αμοιβαία ανάπτυξη, εκπαίδευση και εξέλιξη. Τα αποτελέσματά του μπορεί να είναι αξιοσημείωτα, βαθιά και διαρκή στο χρόνο. Οι σχέσεις mentoring έχουν την ικανότητα να μεταμορφώνουν τα άτομα, τις ομάδες, τους οργανισμούς, τις κοινωνίες. (Ragins & Kram, 2007), (Samier, 2000).

Το ερευνητικό και επιστημονικό ενδιαφέρον για το mentoring είναι, όπως έχει προαναφερθεί, σχετικά πρόσφατο, ωστόσο, το αρχετυπικό μοντέλο της σχέσης mentoring, έχει τις ρίζες του στην Ελληνική Μυθολογία. Το εξαιρετικά ενδιαφέρον σε αυτή την αρχετυπική σχέση mentoring είναι ότι ενσάρκωσε τόσο αρσενικά, όσο και θηλυκά χαρακτηριστικά. Ο Μέντορας ήταν άνδρας, ενώ η Αθηνά, η θεά της Σοφίας, πήρε τη μορφή του για να καθοδηγήσει τον νεαρό Τηλέμαχο. Αυτή η αρχετυπική σχέση υπερβαίνει το χρόνο, τα φύλα και τον πολιτισμό. Επιπλέον, ενώ οι ρίζες του mentoring μπορούν να εντοπιστούν στη μυθολογία, η ίδια η σχέση mentoring δεν είναι μύθος. Είναι μια πραγματική σχέση που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κοινωνικής ζωής και του κόσμου της εργασίας, εδώ και πολλά χρόνια. (Ragins & Kram, 2007)

Αυτή η διαχρονική και διαρκής σχέση, προκάλεσε το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, όπως ο Daniel Levinson (1978), στο θεμελιώδες έργο του, στο οποίο διερεύνησε την επίδραση του mentoring στην εξέλιξη των ανθρώπων και η Kathy Kram (Kram, 1985), η οποία με τη δημοσίευση του εξαιρετικά σημαντικού έργου της «*Mentoring at Work*» πρόσφερε ένα θεωρητικό υπόβαθρο στην κατανόηση της αναπτυξιακών σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Καθόρισε την έννοια του mentoring και την έφερε από το ακαδημαϊκό στο καθημερινό μας λεξιλόγιο. Πυροδότησε μια 20ετία έρευνας σε όλους τους επιστημονικούς κλάδους και τις ηπείρους (Allen κ.ά., 2004); (Clutterbuck & Ragins, 2002), (Noe κ.ά., 2002), (Ragins, 1999), (Wanberg κ.ά., 2003).

Το ενδιαφέρον για το mentoring συνεχίζει να κερδίζει έδαφος και να έχει απήχηση τόσο σε επίπεδο εργασιακό, όσο και ως προσωπική, απτή και μετασχηματιστική σχέση και οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα αυτής της κομβικής σχέσης, που μπορεί να αλλάξει τη ζωή ενός ανθρώπου. Με λίγα λόγια, ξέρουν ότι λειτουργεί, αλλά δεν ξέρουν γιατί, πότε και πως (Ragins & Kram, 2007).

Η σχέση mentoring μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ανάπτυξη ενός ατόμου, τόσο στην πρώιμη ενήλικη ζωή του σε ζητήματα που αφορούν στην ανάπτυξη του εαυτού, της προσωπικότητας ή της καριέρας του, όσο και στην μέση επαγγελματική ζωή και καριέρα ενός πιο έμπειρου ατόμου. (Kram, 1985).

2.2 Λειτουργίες mentoring

Η Kram παρατήρησε ότι οι διαδικασίες του mentoring μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες λειτουργιών (Kram, 1983). Στη μία κατηγορία βρίσκονται οι λειτουργίες που σχετίζονται με την επαγγελματική σταδιοδρομία και στην άλλη οι ψυχοκοινωνικές λειτουργίες.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ωστόσο, εμφανίζεται και μία άλλη λειτουργία ως αυτόνομη του mentoring, η προτυποποίηση ρόλων (Role modelling), η οποία κατά την άποψη της Kram (1985) περιλαμβάνεται στις ψυχοκοινωνικές λειτουργίες (Scandura, 1992).

Επαγγελματικές Λειτουργίες (Career Functions)

Οι λειτουργίες της επαγγελματικής σταδιοδρομίας (career functions), αφορούν καθαρά στην υποστήριξη που λαμβάνει ο mentee από τον μέντορά του, η οποία αποσκοπεί στην επαγγελματική του εξέλιξη.

Αυτή η υποστήριξη καλύπτει πολλές διαφορετικές ενέργειες, όπως είναι η κατάθεση προτάσεων εκ μέρους του μέντορα απέναντι στον καθοδηγούμενό του για το πώς θα μπορούσε να προωθήσει τις ικανότητές του ή η ώθηση του να προβάλει τις δεξιότητές του στους ανωτέρους του, με σκοπό να εκμεταλλευτεί κάποια πιθανή επαγγελματική ευκαιρία ή και η ενθάρρυνσή του να αναλάβει περισσότερες ευθύνες και πιο απαιτητικές εργασίες. Επίσης, περιλαμβάνει την εκπαίδευση του καθοδηγούμενου σε πρακτικά εργασιακά θέματα και τέλος την προφύλαξή του από καταστάσεις ή άτομα που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή του πορεία (Kram, 1983) - Καμπουροπούλου, 2015).

Ψυχοκοινωνικές λειτουργίες (psychosocial functions)

Οι ψυχοκοινωνικές λειτουργίες (psychosocial functions), αφορούν σε όλες εκείνες τις ενέργειες που σκοπό έχουν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις του mentee, να αυξήσουν την αίσθηση και την εκτίμηση που έχει ο ίδιος για τις επαγγελματικές του ικανότητες, τις προσωπικές του δεξιότητες, καθώς και την επαγγελματική του ταυτότητα, ώστε να ενισχυθεί η αυτοπεποίθησή του. Βασικό στοιχείο, είναι ότι ο μέντορας λειτουργεί ως πρότυπο συμπεριφοράς υποδεικνύοντας έτσι, τρόπους επιτυχημένης αντιμετώπισης κάποιων θεμάτων, τους οποίους μπορεί βέβαια ο καθοδηγούμενος να τους υιοθετήσει και να τους εξελίξει. Οι ψυχοκοινωνικές λειτουργίες στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, την οικειότητα και τους διαπροσωπικούς δεσμούς μεταξύ μέντορα και mentee και περιλαμβάνουν συμπεριφορές που προάγουν

την προσωπική ανάπτυξη, την αυτοεκτίμηση, και αυτοαξιολόγηση του mentee (Ragins & Kram, 2007), (Τερζίδου 2021).

Προτυποποίηση Ρόλων (Role modelling)

Παραδοσιακά, η προτυποποίηση ρόλων θεωρούνταν μέρος της ψυχοκοινωνικής λειτουργίας (Kram, 1985). Η Terri Scandura πρότεινε ότι η λειτουργία προτυποποίησης ρόλων είναι ξεχωριστή και διακριτή από την ψυχοκοινωνική λειτουργία (Scandura, 1992), (Scandura and Ragins, 1993). Η Scandura και οι συνεργάτες της προσδιόρισαν εμπειρικά τρεις γενικές λειτουργίες του μέντορα: υποστήριξη που σχετίζεται με τη σταδιοδρομία, την ψυχοκοινωνική υποστήριξη και την προτυποποίηση ρόλων (Scandura, 1992- Scandura & Viator, 1994).

Αυτή η λειτουργία της προτυποποίησης ρόλων (role modelling) (Samier, 2000), αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο του mentoring. Το πρότυπο είναι ένα πρόσωπο που αντιπροσωπεύει αξίες, τρόπους συμπεριφοράς, τρόπους διαχείρισης και στο οποίο προσβλέπει κανείς, μέσω της εσωτερίκευσης επιλεγμένων χαρακτηριστικών. Σε ψυχολογικό επίπεδο, όπως υποστηρίζει ο Clawson, οι άνθρωποι επιλέγουν να μιμηθούν τη συμπεριφορά κάποιου, που παρουσιάζει ένα στοιχείο του ιδανικού εαυτού που θαυμάζουν και δεν έχουν ακόμη πετύχει (Clawson, 1986)

Η σημαντικότητα του Role Modelling επισημαίνεται και από τον Bandura (1977): «Οι περισσότερες ανθρώπινες συμπεριφορές μαθαίνονται παρατηρητικά. Μέσω της παρατήρησης των άλλων, σχηματίζει κανείς την ιδέα του τρόπου με τον οποίο, διαμορφώνονται οι συμπεριφορές, και σε μεταγενέστερες περιπτώσεις αυτές οι κωδικοποιημένες πληροφορίες χρησιμεύουν ως οδηγός για δράση» (Bandura, 1977).

2.3 Φάσεις mentoring

Παρότι, οι αναπτυξιακές σχέσεις (σχέση mentoring) ποικίλλουν σε διάρκεια, γενικά περιλαμβάνουν τέσσερα (4) στάδια ανάπτυξης (Kram, 1983). Είναι η φάση της έναρξης (Initiation), κατά την οποία ξεκινάει η σχέση, η φάση της καλλιέργειας (cultivation), κατά την οποία το εύρος των λειτουργιών αναπτύσσεται στο μέγιστο, η φάση του διαχωρισμού (Separation) και η φάση του επαναπροσδιορισμού (Redefinition).

Έναρξη (Initiation)

Το πρώτο στάδιο της σχέσης είναι αυτό, κατά το οποίο mentor και mentee ξεκινούν τη γνωριμία τους. Αρχίζουν να συνδέονται μεταξύ τους, να θέτουν τους όρους της συνεργασίας τους, να θέτουν στόχους, να δημιουργούν κοινό έδαφος επικοινωνίας, Είναι το στάδιο δημιουργίας της σχέσης και οικοδόμησης της εμπιστοσύνης (Kram, 1983).

Καλλιέργεια (Cultivation)

Σε αυτό το στάδιο, η σχέση σφυρηλατείται και αναπτύσσεται. Και τα δύο μέρη ανακαλύπτουν σταδιακά την πραγματική αξία της σχέσης τους, μέσα από τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και την καθοδήγηση, την αμοιβαία σχέση, την οικειότητα και τον αλληλοσεβασμό. Είναι η φάση, όπου οι στόχοι αναπροσαρμόζονται, η γνώση και εμπειρία μεταλαμπαδεύεται εμπράκτως και ο mentee υποστηρίζεται με πολλούς τρόπους. Είναι το στάδιο κατά το οποίο, όλο το φάσμα των λειτουργιών που χαρακτηρίζουν μια σχέση mentoring κορυφώνεται (Kram 1983).

Διαχωρισμός (Separation)

Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες που παρέχει η σχέση και στις συναισθηματικές εμπειρίες και των δύο ατόμων. Μπορεί να υπάρξει αναταραχή, αίσθημα απώλειας, άγχος ή απογοήτευση, καθώς είναι η φάση, κατά την οποία δίνεται αυτονομία και ανεξαρτησία στον mentee, οι συναντήσεις αρχίζουν να λιγοστεύουν και τα δύο μέρη αρχίζουν να αναπροσδιορίζουν τη σχέση τους (Kram, 1983).

Επαναπροσδιορισμός (Redefinition)

Σε αυτό το στάδιο η σχέση μέντορα και mentee γίνεται ομότιμη. Η φάση του επαναπροσδιορισμού, είναι η φάση συνειδητοποίησης όλων των αλλαγών που έχουν συμβεί και στα δύο μέρη. Ο mentee συνειδητοποιεί την ικανότητά του να λειτουργεί αυτόνομα και αποτελεσματικά, χωρίς την άμεση υποστήριξη του Μέντορα του. Από την άλλη, ο μέντορας, συνειδητοποιεί την ικανότητα καθοδήγησης και υποστήριξης νέων ανθρώπων.



Τα πέντε στάδια της σχέσης mentoring σύμφωνα με τον David Clutterbuck

Όλες οι σχέσεις Mentoring περνούν από κάποια στάδια εξέλιξης, που άλλοτε αναφέρονται ως κύκλος του mentoring κι άλλοτε ως φάσεις της σχέσης (Kram 1985). Ο David Clutterbuck, σύγχρονος συγγραφέας και ηγετική μορφή στο ζήτημα του mentoring προτείνει ότι, οι αναπτυξιακές σχέσεις περνούν από πέντε στάδια: **οικοδόμηση σχέσεων, καθορισμός κατεύθυνσης, πρόοδος, εκκαθάριση και μετάβαση** (rapport building, direction setting, progress making, winding down, and moving on stage) (Clutterbuck κ.ά., 2017)

Η αρχή της σχέσης mentoring χαρακτηρίζεται από 2 φάσεις:

Οικοδόμηση Σχέσης (Rapporting Stage) και Καθορισμός Στόχου (Setting Direction Stage)

Κατά την πρώτη φάση, την οικοδόμηση σχέσης, mentor και mentee συζητούν, προκειμένου να κατανοήσουν, αν μπορούν να εργαστούν παραγωγικά.

Η οικοδόμηση της σχέσης εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες, όπως:

- Η ευθυγράμμιση των αξιών σε προσωπικό επίπεδο
- Ο βαθμός αλληλοσεβασμού
- Η ευρεία συμφωνία για το σκοπό της σχέσης
- Η ευθυγράμμιση των προσδοκιών για τους ρόλους και τις συμπεριφορές

Είναι πολύ σημαντικό, να διασφαλιστούν οι παραπάνω προϋποθέσεις για τη θετική ανάπτυξη της σχέσης mentoring.

Η δεύτερη φάση της σχέσης περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, δίνει στη σχέση την αίσθηση του σκοπού και του καθορισμού βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Δυνητικά, οι δύο πρώτες φάσεις μπορούν να ολοκληρωθούν μέσα σε μερικές συναντήσεις στην αρχή της σχέσης.

Η τρίτη φάση αναφέρεται ως **στάδιο προόδου (Progression stage)**. Η ένταση της μάθησης είναι πολύ έντονη σε αυτό το στάδιο και για τα δύο μέρη (mentor-mentee). Ένας αποτελεσματικός mentor θα πρέπει να εστιάσει στην δημιουργία προϋποθέσεων, να ανταποκριθεί στις ανάγκες του mentee και να βοηθήσει στην εστίαση του στην ανάπτυξη π.χ.

- Δημιουργία μιας χαλαρής, αλλά επαγγελματικής ατμόσφαιρας
- Επίτευξη συναίνεσης πάνω στον στόχο της συνάντησης
- Διερεύνηση των θεμάτων από τη σκοπιά του mentee
- Αποσαφήνιση της κατάστασης, αμφισβήτηση υποθέσεων και ενθάρρυνση
- Οικοδόμηση της εμπιστοσύνης του καθοδηγούμενου
- Πλήρης διερεύνηση των επιλογών που διαθέτει ο καθοδηγούμενος
- Ανακεφαλαίωση και διευκόλυνση της αμοιβαίας συμφωνίας των ενεργειών και από τους δύο εταίρους

- περίγραμμα ημερήσιας διάταξης της επόμενης συνεδρίασης

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, ο mentee θα αποκτήσει αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία και αυτονομία, αναπτύσσοντας αυτογνωσία και δεξιότητες για την αντιμετώπιση των δικών του αναγκών.

Η τέταρτη φάση της σχέσης είναι το **στάδιο της εκκαθάρισης** (winding down). Σε αυτή τη φάση μέντορας και mentee σχεδιάζουν το κλείσιμο της σχέσης, κάνοντας ανασκόπηση και γιορτάζοντας όλα αυτά που έχουν επιτύχει.

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο είναι γνωστό ως η **κίνηση στη σκηνή (moving on stage)**. Αυτό περιλαμβάνει την αναδιαμόρφωση της σχέσης, με την οποία ο mentee και ο μέντορας κλείνουν την επίσημη σχέση mentoring και μπορούν να προχωρήσουν για να γίνουν φίλοι και συνάδελφοι (Clutterbuck κ.ά., 2017).

2.4 Τύποι mentoring

Το mentoring μπορεί να είναι μία παρέμβαση καθοδήγησης που συνέβη μία φορά στη ζωή ενός ανθρώπου ή μπορεί να είναι μία σχέση ζωής. Μπορεί να πραγματοποιηθεί ανεπίσημα από οποιονδήποτε ανά πάσα στιγμή και οπουδήποτε ή μπορεί να αποτελεί μέρος ενός επίσημου, δομημένου προγράμματος. Σε αυτή την ενότητα περιγράφονται μερικοί από τους τύπους σχέσεων mentoring, που μπορεί να δημιουργηθούν στην προσωπική ή επαγγελματική ζωή ενός ανθρώπου και ποικίλουν ανάλογα με τη δομή, την τυπικότητα της σχέσης, τη διάρκεια του χρόνου της σχέσης ή της παρέμβασης. (<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/current-students/PDFs/mentoring-guide-final.pdf>)

Formal mentoring – Τυπικό ή επίσημο πρόγραμμα mentoring

Επίσημο ή τυπικό Mentoring είναι ένα Πρόγραμμα Mentoring, το οποίο θεσμοθετείται, διοργανώνεται και συντονίζεται από ένα Οργανισμό επιτελώντας συγκεκριμένους στόχους (ενδυνάμωση προσωπικού, εκπαίδευση προσωπικού κ.α.). Το Πρόγραμμα είναι δομημένο, συντονίζεται από το φορέα και αξιολογείται τακτικά, σύμφωνα με τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί.

Επίσημος Μέντορας είναι αυτός που υπηρετεί σε ένα πρόγραμμα Mentoring, το οποίο έχει εγκριθεί από έναν οργανισμό, συντονίζεται από ένα Συντονιστή προγράμματος, ο οποίος διευκολύνει τις σχέσεις Mentor - mentee. Η ένταξη στο πρόγραμμα, τόσο των μεντόρων όσο και των mentees γίνεται έπειτα από πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος ή μέσω επίσημης διαδικασίας επιλογής.

Ο mentor και ο mentee αντιστοιχίζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τα κριτήρια που έχουν τεθεί, συνήθως με την αντίληψη, ότι ο μέντορας μπορεί να βοηθήσει στην επιτάχυνση ή ενδυνάμωση της καριέρας του mentee.

Και οι δύο πλευρές κατανοούν την αξία του προγράμματος και συμφωνούν να συνεργαστούν στο πλαίσιο, στη δομή και στους όρους του προγράμματος. Ένα **σύμφωνο συνεργασίας** αποτελεί τη βάση για το πλαίσιο υλοποίησης του προγράμματος mentoring. Αναφέρονται ρητά οι στόχοι, η συχνότητα συναντήσεων, ο τρόπος και τα μέσα επικοινωνίας, καθώς και το περιεχόμενο των συναντήσεων.

Επίσημη εκπαίδευση παρέχεται τόσο στον μέντορα όσο και στον mentee, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις είναι κατανοητοί και από τα δύο μέρη.

Στο τέλος του επίσημου προγράμματος οι mentees, που συμμετέχουν στο πρόγραμμα παρακολουθούνται και αξιολογούνται για την πρόοδό τους σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους του οργανισμού.

Τα τυπικά- επίσημα προγράμματα mentoring ποικίλλουν στη χρονική τους διάρκεια.

Άτυπο Mentoring

Οι έρευνες δείχνουν ότι το 95% των σχέσεων mentoring είναι άτυπες. Άτυπες σχέσεις mentoring είναι αυτές, στις οποίες ο ίδιος ο mentee επιλέγει το πρόσωπο, το οποίο θέλει να γίνει Μέντοράς του. Η σχέση γενικά αναπτύσσεται φυσικά και δεν αναγνωρίζεται απαραίτητα ως mentoring. Συνήθως, διαρκεί τρία έως έξι έτη με κάποιες από αυτές τις σχέσεις να διαρκούν μια ολόκληρη ζωή.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο τυπικό mentoring χρησιμοποιούνται και στο άτυπο mentoring (<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/currentstudents/PDFs/mentoring-guide-final.pdf>).

Mentoring Προτύπων (Role mentoring)

Πρότυπο είναι κάποιος, του οποίου τις συμπεριφορές, τη στάση και τις στρατηγικές μπορείς – αξίζει να μιμηθείς για να πετύχεις. Αποτελεί μια μορφή άτυπης καθοδήγησης. Η μίμηση ενός προτύπου περιλαμβάνει την αναγνώριση ατόμων, που θεωρείται ότι λειτουργούν με θετικό και αποτελεσματικό τρόπο, παρατηρώντας τον τρόπο που λειτουργούν και τι κάνουν και να το εξασκείς κι εσύ.

(<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/currentstudents/PDFs/mentoring-guide-final.pdf>)

Mentoring Ανάπτυξης – ο μέντορας αυθεντία (developmental mentoring)

Το αναπτυξιακό mentoring μπορεί να περιγραφεί, ως η διαδικασία καθοδήγησης, κατά την οποία ο Mentor ακούει, ρωτά και δίνει τη δυνατότητα στο mentee να κάνει σχέδια, να θέσει στόχους, να πάρει αποφάσεις και να λύσει προβλήματα που σχετίζονται με την καριέρα και την επαγγελματική του ανάπτυξη.

Αυτοί οι μέντορες **ονομάζονται** «ενεργοποιητές». Αναπτύσσουν οι ίδιοι το προσωπικό τους και βοηθούν τους άλλους. Γνωρίζουν και χρησιμοποιούν βασικές τεχνικές για τη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων. Έχουν τέτοια εμπειρία ζωής που τους επιτρέπει να είναι αυθεντίες, να προκαλούν τον τρόπο σκέψης του mentee και να τον βοηθούν να αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους και στρατηγικές για να πετύχει το σκοπό του. Μπορούν να τον βοηθήσουν να αποσαφηνίσει την οπτική του, να θέσει στόχους και να δημιουργήσει πρακτικά σχέδια για να πετύχει το στόχο του.

Επίσης, ο Μέντορας αυθεντία πάντα βρίσκεται δίπλα στον καθοδηγούμενό του, όσο αυτός υλοποιεί τα σχέδιά του, τα αναλύει και βοηθά στην αναπροσαρμογή τους. (<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/currentstudents/PDFs/mentoring-guide-final.pdf>)

Αμοιβαίο mentoring (reciprocal mentoring)

Το αμοιβαίο mentoring είναι μία σχέση, στην οποία κανένα από τα μέρη δεν ορίζεται ως «μέντορας». Τα δύο μέρη μοιράζονται στόχους και ενθαρρύνουν την προσωπική αξία ο ένας του άλλου. Το αμοιβαίο mentoring είναι κάτι περισσότερο από αμοιβαία ενίσχυση. Οι φίλοι και οι συγγενείς μπορεί να μην έχουν την απαραίτητη αντικειμενικότητα για πραγματική καθοδήγηση. Η καθοδήγηση μπορεί να προσθέσει άγχος σε μια σχέση, οπότε ο επαγγελματίας συνάδελφος, ή κάποιος συνομήλικος από οποιοδήποτε χώρο (π.χ προσωπικό δίκτυο γνωριμιών) μπορεί να είναι η καλύτερη επιλογή. (<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/currentstudents/PDFs/mentoring-guide-final.pdf>)

Peer to peer mentoring (mentoring μεταξύ συναδέλφων- ομοτίμων)

Το peer to peer mentoring είναι ένα άλλο είδος άτυπου mentoring. Συμβαίνει όταν άτομα με παρόμοια επίπεδα ευθύνης συνεργάζονται, συνήθως με παρότρυνση της διοίκησης του οργανισμού, ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά ο ένας του άλλου.

Το peer to peer mentoring παρέχει έναν αποτελεσματικό μηχανισμό μοιράσματος της δουλειάς με παρόμοιο επίπεδο δυσκολίας και απαίτησης γνώσεων. Όταν έμπειροι συνάδελφοι καθοδηγούν νεότερους σε μία σχέση peer mentoring, εκτίθενται αρχικά σε κάποιες από τις προκλήσεις και τις ευθύνες των διευθυντών – managers.

Ενδέχεται να έχουν την ευκαιρία να βοηθήσουν ένα νέο συνάδελφο να αναπτύξει τις επιδόσεις και τις επαγγελματικές του ευκαιρίες, οι οποίες βασίζονται βέβαια στην προσωπική του εμπειρία. Ένα απλό κριτήριο αποτελεσματικότητας είναι κατά πόσο ο νεότερος συνάδελφος θα γίνει αυτάρκης στα νέα του καθήκοντα.

Το mentoring ασκείται κατά τη διάρκεια της καθημερινής ροής της εργασίας και όσο βελτιώνεται η επίδοσή του ο mentor εμπλέκεται όλο και λιγότερο σε καθημερινή βάση. (Melbourne leaflet).

Η έρευνα των McDougall και Beattie εξέτασε το mentoring μεταξύ ομοτίμων χρησιμοποιώντας ένα δείγμα φοιτητών που συμμετείχαν σε μεταπτυχιακά προγράμματα management, οι οποίοι το θεωρούσαν περισσότερο αμφίδρομη διαδικασία. Τα οφέλη του mentoring από ομότιμους που εντοπίστηκαν στην έρευνα ήταν η υποστήριξη, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, η αμοιβαία μάθηση, οι διαφορετικές προοπτικές σε θέματα και η δημιουργία σημαντικών σχέσεων φιλίας. (McDougall & Beattie, 1997)

Το κύριο οργανωτικό όφελος ήταν ότι η καθοδήγηση από ομότιμους πρόσφερε την ευκαιρία για συνέργεια και αμοιβαία γονιμοποίηση ιδεών και εμπειριών. Η έρευνά τους υπέδειξε επίσης, ότι η καθοδήγηση από ομότιμους γεφύρωνε οργανωτικά χάσματα και συνέβαλε στην ομαδική εργασία και στη βελτίωση της απόδοσης.

Απαιτείται πρόσθετη έρευνα για την καλύτερη αξιολόγηση του οργανωτικού αντίκτυπου της καθοδήγησης από ομοτίμους, των πιθανών μειονεκτημάτων της καθοδήγησης από ομοτίμους που μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη.

Αντίστροφο mentoring (Reverse mentoring)

Στην περίπτωση του αντίστροφου mentoring, ο mentee έχει περισσότερη συνολική εμπειρία (από άποψη θέσης, ηλικίας ή εμπειρίας) από τον μέντορα, αλλά ο μέντορας έχει περισσότερες ή εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Η σχέση είναι αμφίδρομης φύσης.

Αυτός ο τύπος mentoring ασκείται συνήθως, όταν τα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν νέες λειτουργίες ή τεχνολογικές εξελίξεις και τα νεότερα μέλη (mentees) αναλαμβάνουν το ρόλο του mentor σε συγκεκριμένο αντικείμενο π.χ. τεχνολογία.

Μπορεί επίσης, να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στην ενθάρρυνση της διαφορετικότητας, όπως η εκτίμηση πολλών γενεών ή διαπολιτισμικών προοπτικών. Η επιτυχία του αντίστροφου mentoring έγκειται στην ικανότητα να δημιουργείς μια στάση ανοιχτού χαρακτήρα στην εμπειρία και να διαλύεις τα εμπόδια της θέσης, της δύναμης ή της εξουσίας (https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/current_students/PDFs/mentoring-guide-final.pdf).

Ομαδικό mentoring (Group mentoring)

Ομαδικό mentoring είναι η επιτομή της αξιοποίησης της συλλογικής σοφίας και της αμοιβαίας υποστήριξης. Όταν μία ομάδα ατόμων λειτουργεί αρμονικά και μοιράζεται τις γνώσεις και τη δύναμη του συνόλου, το αποτέλεσμα είναι συνέργεια. Η συλλογική σοφία είναι διαθέσιμη σε όλα τα μέλη της ομάδας και οι κοινές ιδέες και πληροφορίες πυροδοτούν πρόσθετες δυνατότητες που μπορεί να μην είχαν

δημιουργηθεί, εάν ένα άτομο δούλευε μόνο του. Ξεφεύγει από τα όρια της παραδοσιακής δυαδικής σχέσης mentoring

(<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/currentstudents/PDFs/mentorin-g-guide-final.pdf>)

2.5 Ο ρόλος του Μέντορα

Σε μια πρώτη προσέγγιση του ρόλου του Μέντορα, θα έλεγε κανείς ότι Μέντορας είναι κάποιος που δίνει «σοφές» συμβουλές. Στην κλασική προσέγγιση της σχέσης mentoring, την οποία η Kram (1985) περιγράφει ως μια εντατική διαπροσωπική σχέση μεταξύ ενός μεγαλύτερου ή πιο έμπειρου επαγγελματία, ο Μέντορας παρέχει συμβουλές, ανατροφοδότηση και υποστήριξη σχετικά με την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη ενός νεότερου (mentee). Ωστόσο, μελετώντας τη βιβλιογραφία συμπεραίνεται, ότι ο ρόλος του Μέντορα περιλαμβάνει πολλά περισσότερα. Ο όρος Μέντορας έχει πολλές και διαφορετικές έννοιες (Kram 1985) και ποικίλει ανάλογα με το πλαίσιο και τον τύπο μεντορικής σχέσης μέσα στην οποία αναπτύσσεται (Βαλάση, 2015). Οι Eby, Rhodes και Allen περιέγραψαν πώς η σχέση mentoring είναι σαφώς διαφορετική από άλλες αναπτυξιακές σχέσεις, όπως η σχέση μοντέλου-παρατηρητή, δασκάλου-μαθητή, συμβούλου-συμβουλευόμενου, προϊστάμενου-υφιστάμενου και προπονητή-αθλητή, coach-πελάτη. (Eby κ.ά., 2007)

Η εξέλιξη, ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα αυτής της σχέσης, καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα, τα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες που διαθέτει ο Μέντορας. Η βιβλιογραφία σχετικά με το mentoring δείχνει ότι οι αποτελεσματικοί μέντορες διαθέτουν χαρακτηριστικά που ευνοούν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Διακρίνονται για τη διάθεση προσφοράς τους, την ενσυναίσθησή τους, τον αλτρουισμό τους, τη θετική τους διάθεση, την ευελιξία, την υποστηρικτικότητα και την ενθάρρυνσή τους (Argyee κ.ά., 1996).

Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στο ότι ο αποτελεσματικός μέντορας διαθέτει αυξημένη «συναισθηματική νοημοσύνη». (Βαλάση, 2015).

Ιδιότητες ενός καλού Μέντορα

Ο J. Rowley επιχειρεί να συνοψίσει τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού μέντορα σε έξι ιδιότητες (qualities), τα οποία παρουσιάζει ως απαραίτητα για την επιτυχία του ρόλου του (Rowley, 1999). Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Rowley ο επιτυχημένος μέντορας επιδεικνύει:

- **Δέσμευση:** Ο Μέντορας δεσμεύεται στο ρόλο του να βοηθήσει το mentee του. Η δέσμευση είναι μια πολύ σημαντική ιδιότητα για την πορεία μιας σχέσης mentoring και απορρέει από την πεποίθησή του, ότι ο ρόλος του μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στη ζωή και στην εξέλιξη του mentee

- **Ενσυναίσθηση:** Θεμέλιο κάθε σχέσης mentoring είναι η ενσυναίσθηση (empathy). Σύμφωνα με τον Carl Rogers (1958), ενσυναίσθηση είναι η αποδοχή του άλλου, χωρίς κριτική. Ένας mentor βάζοντας στην άκρη τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αποδεχόμενος την προσωπικότητα του mentee του, προσπαθεί να τον γνωρίσει, να δει την οπτική του και να συμβάλει ουσιαστικά και θετικά στην εξέλιξη και ανάπτυξή του. Ακούει, κατανοεί, προτείνει πρακτικές βασισμένες στην εμπειρία του.
- **Διδακτική ικανότητα:** Η ικανότητα ενός Μέντορα να δίνει σαφείς και ορθές οδηγίες πάνω στο αντικείμενο της καθοδήγησης, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην ποιοτική εξέλιξη του Mentoring. Ένας μέντορας θα πρέπει να διαθέτει μεταδοτικότητα, να είναι πρόθυμος να μοιραστεί εμπειρίες, δεξιότητες και γνώσεις και να είναι σε θέση να διδάξει αποτελεσματικά και ποιοτικά χρησιμοποιώντας πολλές και διαφορετικές μεθόδους, π.χ. να μοιραστεί τη δική του εμπειρία, να τον δεχτεί στο εργασιακό του περιβάλλον και να μοιραστούν μια κοινή εμπειρία, να παρέχει καθοδήγηση και εποικοδομητική ανάδραση.
- **Αποτελεσματικότητα στην διαχείριση προσωπικοτήτων.** Ένας μέντορας θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός ακόμη και με άτομα διαφορετικών προσωπικοτήτων, τα οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη στη δόμηση της σχέσης καθοδήγησης. Θα πρέπει να σέβεται το πολιτισμικό υπόβαθρο και την όποια διαφορετικότητα του εκπαιδευόμενου. Ο μέντορας δεν κρίνει, αλλά αφήνει το mentee να αναπτυχθεί.
- **Αποτελεί πρότυπο συνεχούς μάθησης και αναζήτησης.** Σύμφωνα με το Rowley πολλοί mentees αισθάνονται αμηχανία μπροστά σε έναν «παντογνώστη» μέντορα. Ένας Μέντορας που αναζητά διαρκώς την προσωπική του ανάπτυξη, τη βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων, αποτελεί θετικό παράδειγμα προς μίμηση και κινητοποιεί και ενθαρρύνει το mentee προς την ίδια κατεύθυνση
- **Μεταδίδει ελπίδα και αισιοδοξία.** Με την ικανότητά του να μεταβιβάζει στο νέο επαγγελματία την πεποίθησή του ότι είναι ικανός, υπερβαίνοντας τις σημερινές του δυσκολίες, να επιτύχει κάτι πολύ σημαντικό στο μέλλον.

Οι προσωπικές ιδιότητες του Μέντορα περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα διανοητικών, κοινωνικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών (Samier, 2000). Αυτά αντικατοπτρίζονται στις τρεις διαθέσεις των Anderson και Shannon (1988) που είναι απαραίτητες για μια αποτελεσματική σχέση mentoring: να ανοίγονται στους προστατευόμενους τους επιτρέποντάς τους να παρατηρούν και παρέχοντας τους λόγους και τους σκοπούς πίσω από τις επιλογές και τις πράξεις τους. Να καθοδηγούν σταδιακά με την πάροδο του χρόνου και να εκφράζουν φροντίδα και ενδιαφέρον για την προσωπική και επαγγελματική ευημερία. (Anderson & Shannon, 1988). Αυτά απαιτούν επένδυση σε χρόνο, ενέργεια και προθυμία να ανταποκριθούν σε περιστασιακές κρίσεις των προστατευόμενων.

Για να ανταποκριθεί σε αυτά τα κριτήρια, ο μέντορας πρέπει να έχει μια καλά αναπτυγμένη αυτογνωσία που γεννιέται από την αυτοκριτική και να έχει ένα όραμα ή μια φιλοσοφία. Ο mentee είναι σημαντικό να μαθαίνει μέσω της αλληλεπίδρασης, της παρατήρησης και του συγχρωτισμού με το Μέντορά του, κάτι που αναφέρει η Missirlian, ως ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του mentoring (Missirlian 1982).

Οι θεωρητικοί των σταδίων ζωής, όπως οι Erickson (1968), Levinson, Darrow, Klein, Levinson και McKee (1978), και Levinson (1986) θεωρούν την ανάληψη ρόλου Μέντορα, ως μια διαδικασία που συμβαίνει κατά τη διάρκεια των μέσων ετών της σταδιοδρομίας ενός ατόμου, όταν αυτό επανεκτιμά τα επιτεύγματα της σταδιοδρομίας και της ζωής του (Allen, 2003). Το mentoring άλλων, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, παρέχει στον μεσήλικα μια αίσθηση ολοκλήρωσης. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Levinson et al., οι μέντορες συχνά έχουν επαγγελματική εξέλιξη και λαμβάνουν εγγενή-εσωτερική ικανοποίηση από τη μεταβίβαση σοφίας σε νεότερους συναδέλφους.

2.6 Ο ρόλος του Mentee

Ο mentee είναι κάποιος που καθοδηγείται από έναν μέντορα, συνήθως σε μια τυπική ή άτυπη σχέση mentoring. Ο ρόλος του mentee είναι να είναι ανοιχτός στη μάθηση και πρόθυμος να ζητά καθοδήγηση και συμβουλές από τον μέντορα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την υποβολή ερωτήσεων, την ανατροφοδότηση και διευκρινίσεις για θέματα που δεν είναι πλήρως κατανοητά.

Ο mentee θα πρέπει να θέτει στόχους και να εργάζεται για την επίτευξή τους με την υποστήριξη και την καθοδήγηση του μέντορα. Τελικά, ο στόχος μιας σχέσης mentoring είναι ο mentee να αναπτυχθεί, τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά, και να γίνει πιο ανεξάρτητος και αυτάρκης.

Έχουν εντοπιστεί διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ενός mentee από έναν μέντορα. Ορισμένοι μέντορες θεωρούν, ότι ο mentee αποτελεί αντανάκλαση του εαυτού τους (Allen, κ.α., 1997). Οι δείκτες προσωπικότητας, όπως οι καλές διαπροσωπικές δεξιότητες, η αυτοπεποίθηση και η αξιοπιστία ήταν μεταξύ εκείνων των παραγόντων, τους οποίους αναφέρουν οι μέντορες ότι επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής του mentee τους. Άλλοι δείκτες περιλαμβάνουν, το πόσο κινητοποιημένος και ικανός φαίνεται και κατά πόσο οι μέντορες αισθάνονται ότι μπορούσαν να βοηθήσουν τον mentee.

Τέλος, θεωρείται σημαντικός ο προσανατολισμός στη μάθηση που περιλάμβανε την προθυμία των mentees να μάθουν και να δεχθούν εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Πιο πρόσφατη έρευνα των Allen, Poteet και Russell (2000), σχετικά με τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται τα πιο σημαντικά από τους μέντορες για την επιλογή των mentees, υποδεικνύει ότι οι μέντορες είναι πιο πιθανό να επιλέξουν έναν

mentee με βάση τις δυνατότητες και τις ικανότητές του, παρά με γνώμονα την ανάγκη του για βοήθεια. Η έρευνα της Mullen (1998) επιβεβαιώνει ότι, οι αντιλήψεις για την ικανότητα των mentees επηρεάζουν τη δέσμευση χρόνου και της προσπάθειας που καταβάλλουν οι μέντορες. Η έρευνα που διεξήγαγαν οι Green και Bauer (1995) σε ακαδημαϊκό περιβάλλον, παρέχει επίσης εμπειρικές αποδείξεις ότι οι λειτουργίες mentoring είναι πιθανότερο να είναι διαθέσιμες στους πιο ικανούς νεοεισερχόμενους σε ένα οργανωτικό περιβάλλον.

Συνοψίζοντας, όλες οι έρευνες καταδεικνύουν ότι τα χαρακτηριστικά που προσελκύουν τους μέντορες είναι η επάρκεια, η επιθυμία για μάθηση, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ευφυΐα, η φιλοδοξία, η επιθυμία και η ικανότητα αποδοχής εξουσίας και ρίσκου, η αφοσίωση, η ικανότητα σύναψης συμμαχιών και η οργανωτική ικανότητα. Στη μελέτη της Missirian, οι mentees ήταν μορφωμένοι, προσανατολισμένοι στα επιτεύγματα και είχαν ισχυρή αντίληψη του εαυτού τους. Επιλέγονταν από τους μέντορες επειδή αντιλαμβάνονταν κάποιον, του οποίου η ικανότητα άξιζε να καλλιεργηθεί (Missirian, 1982).

Ο mentee είναι κάποιος που πρέπει να φέρει υψηλούς στόχους επίτευξης, δέσμευση, δημιουργικότητα, εσωτερικά κίνητρα και βασικές ικανότητες, καθώς οι μέντορες δεν υποκαθιστούν αυτές τις ιδιότητες. (Samier, 2000).

2.6 Οφέλη Mentoring

Ευγνωμοσύνη, Μάθηση και Προνόμιο είναι οι τρεις όροι που αναφέρονται συχνά όταν οι άνθρωποι μιλούν για την εμπειρία τους είτε ως μέντορες είτε ως mentees (Clutterbuck, 2014).

Η ανάγκη να μάθουν και η ανάγκη να προσφέρουν μάθηση σε άλλους είναι μια βαθιά ριζωμένη επιθυμία στους περισσότερους ανθρώπους. Αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης εξέλιξης. Η μεταλαμπάδευση της γνώσης μεταξύ των γενιών, επεκτείνει το εύρος των ανθρώπινων ικανοτήτων, καθιστώντας το ένα βασικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης (Clutterbuck, 2014). Όπως άλλωστε αναφέρει και ο Αριστοτέλης στη Ρητορική του, απορρέει από το επιθυμητικό, το οποίο προέρχεται από την ψυχή μας. Έτσι, ο κάθε άνθρωπος «επιθυμεί να δέχεται συμβουλές, παρακινείται από την επιθυμία και κινείται από την επιθυμία για συμβουλή» (Τριαντάρη, 2015).

Πολλές φορές, ωστόσο, η ανάγκη αυτή του «σοφότερου» Μέντορα να μοιραστεί τις γνώσεις του με άλλους μικρότερους ή νεότερους ξεπερνά την ανάγκη του νεότερου να μάθει και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την πλευρά του Μέντορα να κάνει ένα βήμα πίσω και να επιτρέπει στους mentees να μαθαίνουν μόνοι τους (Clutterbuck, 2014).

Το mentoring είναι μια διαδικασία επικοινωνίας του μέντορα με τον mentee σε θέματα που απασχολούν τον δεύτερο με σκοπό την προσωπική του ανάπτυξη, τον

αυτοέλεγχο, την αυτογνωσία και την αυτοκριτική. Έτσι, η συμβουλευτική-mentoring εξελίσσεται σε μια δυναμική αυτό-αποκάλυψης των πνευματικών ιδιοτήτων του ατόμου οδηγώντας στην ενεργοποίησή τους (Τριαντάρη Σωτηρία, 2013). Ο στόχος, λοιπόν, του mentoring είναι το όφελος, και κάθε μέντορα να προτείνει το ωφέλιμο προς τον mentee του, δεδομένου ότι όποιος προτρέπει, συστήνει αυτό που συστήνει με την ιδέα ότι είναι καλύτερο, και όταν αποτρέπει, αποτρέπει από κάτι που κατά τη γνώμη του είναι χειρότερο. (Τριαντάρη, 2013).

Το mentoring παρέχει πολλαπλά οφέλη σε όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία, Mentee, Μέντορα, αλλά και στον Οργανισμό, στο πλαίσιο του οποίου υλοποιείται (Scandura 1996, Egan and Song, 2008). Υπάρχει πληθώρα βιβλιογραφίας για το θετικό αντίκτυπο και τα οφέλη του mentoring στον αναπτυσσόμενο κόσμο. (Allen and Eby, 2004; Bozionelos, 2004; Eby, κ.α. 2006; Miller, 2006; and Eby, κ.α. 2008).

Ο αριθμός των προγραμμάτων mentoring σε διάφορους οργανισμούς διεθνώς, έχει αυξηθεί πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια. Αυτή η δημοτικότητα οφείλεται, εν μέρει, σε πειστικές μαρτυρίες ανθρώπων που έχουν επωφεληθεί οι ίδιοι από τη θετική επιρροή ενός πιο έμπειρου ατόμου που τους βοήθησε να αντέξουν κοινωνικές, ακαδημαϊκές, επαγγελματικές ή προσωπικές κρίσεις.

Τα ευρήματα από μελέτες, σχετικά με τη συμμετοχή στο mentoring, δείχνουν ότι έως και τα δύο τρίτα των εργαζομένων έχουν εμπλακεί σε κάποιου είδους σχέση mentoring (Chao κ.α., 1992- Ragins & Cotton, 1991- Ragins & Scandura, 1994). Έχει διαπιστωθεί ότι η συμμετοχή σε σχέσεις mentoring έχει ποικίλα οφέλη για τους συμμετέχοντες (Allen κ.α., 2004 – Noe κ.α., 2002- Wanberg κ.α., 2003) και για τους οργανισμούς. Μερικά από τα πιο σημαντικά οφέλη είναι η ψυχοκοινωνική και η επαγγελματική ανέλιξη του mentee (Kram, 1985), η ικανοποίηση από την εργασία, οργανωτική δέσμευση, ικανότητα, ένταξη στον εργασιακό χώρο, αυτονομία εργασίας, επίτευξη στόχων, αυτοεκτίμηση, διατήρηση εργαζομένων στον οργανισμό και ποικιλομορφία (Allen κ.α., 2004- Noe κ.α., 2002- Wanberg κ.α., 2003).

2.6.1 Οφέλη για τον Mentee

Οι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η αποτελεσματικότητα στην εργασία (Kram, 1985), οι προαγωγές, η γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη, το υψηλότερο εισόδημα και η μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να αποδοθούν στο mentoring (Chao, κ.α. 1992- Chao, 1997- Kram, 1985)

Το Mentoring είναι μια δράση που ενδυναμώνει και αναπτύσσει το συναίσθημα της **αυτοαντίληψης**, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτόν τις εκπαιδευτικές και προσωπικές δεξιότητες των mentees. Η καθοδήγηση που παρέχει ο Μέντορας απομυθοποιεί τις δυσκολίες και δημιουργεί συνθήκες ανάπτυξης και προόδου και οδηγεί σε εξαιρετικά αποτελέσματα (Βαλάση 2015), σε πάρα πολλά πεδία.

Τα οφέλη για το mentee μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα (Green-Powell, 2012):

- Αποκτά νέες γνώσεις, αναπτύσσει νέες δεξιότητες και κερδίζει εμπειρίες
- Αποσαφηνίζει, προσδιορίζει και ιεραρχεί στόχους και απαιτήσεις
- Αυξάνει την αυτοπεποίθηση και την αυτογνωσία του
- Αυξάνει το προσωπικό του δίκτυο γνωριμιών
- Εκτίθεται σε νέες προκλήσεις και διερευνά νέες προοπτικές
- Μαθαίνει από τις εμπειρίες των άλλων
- Αυξάνει την εργασιακή του ικανοποίηση
- Αυξάνει τις πιθανότητες εξέλιξης και προαγωγής στην εργασία του
- Αναπτύσσει μια διαπροσωπική σχέση με ένα υποστηρικτικό και ενημερωμένο σύμβουλο (<https://guider-ai.com/blog/mentoring-benefits/>)

Οι έρευνες συνηγορούν στην άποψη ότι το Mentoring έχει θετική επιρροή στις συμπεριφορές, τις στάσεις, τα κίνητρα, την ευημερία και τις ευκαιρίες των mentees (Allen et al. 2004).

2.6.2 Οφέλη για τον Μέντορα

Η Kram (1985) υποστηρίζει ότι η έναρξη μιας αναπτυξιακής σχέσης με έναν νεαρό ενήλικα (mentee) παρέχει την ευκαιρία στο άτομο που αναλαμβάνει το ρόλο Μέντορα και βρίσκεται σε μέση ηλικία να ανακατευθύνει τις ενέργειές του σε δημιουργική και παραγωγική δράση. Ο Μέντορας μέσω της παροχής υποστήριξης στους άλλους ικανοποιεί σημαντικές ανάγκες και έχει επίσης την ευκαιρία να αναθεωρήσει και να επανεκτιμήσει το παρελθόν συμμετέχοντας στις προσπάθειες ενός νεότερου ενήλικα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της πρώιμης ενηλικίωσης.

Οι Μέντορες αισθάνονται πρόκληση και δημιουργικότητα στην παροχή λειτουργιών mentoring, καθώς γίνονται οι "μεγαλύτεροι ενήλικες" με σοφία και εμπειρίες να μοιραστούν. Υπάρχει φυσικά και η πιθανότητα να αισθάνονται ανταγωνιστικά και να απειλούνται από την ανάπτυξη και την πρόοδο ενός νεότερου ενήλικα (Kram 1985), ωστόσο, τα οφέλη είναι συνήθως περισσότερα.

Οι μέντορες μπορεί να βιώσουν αναζωογόνηση της σταδιοδρομίας τους, κοινωνική αναγνώριση και προσωπική ικανοποίηση (Allen κ.α., 1997- Burke κ.α. 1994- Jacobi 1991- Scandura, Tejeda, Werther και Lankau 1996).

Τα οφέλη που αποκομίζει ένας Μέντορας από τη σχέση του με το mentee, είναι εξίσου πολλά και σημαντικά (Green-Powell, 2012):

Αυξάνει την αυτοεκτίμησή του και την ικανοποίησή του από την εργασία του

- Αυξάνει την αυτογνωσία του καθώς αντιλαμβάνεται πως τον βλέπουν και οι άλλοι
- Αναπτύσσει τις ηγετικές, οργανωτικές και επικοινωνιακές του δεξιότητες
- Ενισχύει το αίσθημα αλτρουισμού, καθώς βοήθησε ένα συνάνθρωπό του
- Έχει την ευκαιρία του αναστοχασμού της επαγγελματικής του πορείας
- Αποκτά επαγγελματική εμπειρία σε νέα πεδία
- Μοιράζεται τη γνώση και την εμπειρία του
- Ανακαλύπτει νέα πεδία προβληματισμού μέσα από την οπτική των mentees
- Αποκτά κι αυτός νέες οπτικές αντίληψης των καταστάσεων (που ίσως να οδηγήσει στην επίλυση ιδίων προβλημάτων) μέσα από την επικοινωνία με τον mentee
- Αναπτύσσει το προσωπικό του δίκτυο γνωριμιών

2.6.3 Οφέλη για τον οργανισμό

Όπως και τα άτομα, έτσι και οι οργανισμοί οποιουδήποτε μεγέθους μπορούν να απολαύσουν τα οφέλη του Mentoring (Green-Powell, 2012). Η ποιότητα και η ποσότητα των έργων και των πρωτοβουλιών, που σχετίζονται με την εργασία, σχετίζονται άμεσα με την ικανότητα των ανθρώπων του οργανισμού να συνεργάζονται για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους. Η καλλιέργεια και η συνεργασία μέσω του mentoring μπορεί μόνο να ενισχύσει το έργο ενός οργανισμού. Ως συνακόλουθο όφελος, οι άνθρωποι που αισθάνονται καλύτερα για τον εαυτό τους και την εργασία τους αυξάνουν και την παραγωγικότητά τους.

Το mentoring μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή κοινωνικοποίηση και αφομοίωση, να μεταφέρει οργανωσιακή γνώση σχετικά με τις αξίες, τους κανόνες και τις ρουτίνες (Swar κ.α., 2001) και να μειώσει το άγχος (Sosik και Godshalk 2000).

Οι οργανισμοί επωφελούνται με πάρα πολλούς τρόπους. Τα σημαντικότερα οφέλη λοιπόν είναι:

Το mentoring

- συμβάλλει στη δημιουργία θετικού οργανωτικού κλίματος στον οργανισμό και προωθεί μια σαφέστερη κατανόηση των επαγγελματικών ευθυνών και προσδοκιών
- Αυξάνει την ικανοποίηση και της διατήρησης των εργαζομένων στον οργανισμό με τη μείωση της αίσθησης απομόνωσης ενός νέου εργαζομένου
- Συμβάλλει στην ταχύτερη εκπαίδευση και βελτιώνει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων
- συμβάλλει στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και αυξάνει τη δέσμευση και αφοσίωση τους στον οργανισμό

- Προωθεί θετική εικόνας του οργανισμού και αντανακλά αξίες με επίκεντρο τον εργαζόμενο
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων ή συμμάχων που μπορεί να είναι χρήσιμοι για τον οργανισμό στο μέλλον
- Αποτελεσματική καθοδήγηση που μπορεί να αποτελέσει ένα από τα καλύτερα εργαλεία για την οικοδόμηση της ποικιλομορφίας,

Ανακεφαλαιώνοντας για τα οφέλη του mentoring, που αφορούν σε όλα τα συμμετέχοντα στη διαδικασία μέρη (μέντορες, mentees και οργανισμούς) θα λέγαμε ότι το mentoring είναι μια θεμελιώδης διαδικασία ανθρώπινης ανάπτυξης, όπου ένα άτομο επενδύει χρόνο, ενέργεια και προσωπική τεχνογνωσία για να βοηθήσει την ανάπτυξη και την ικανότητα ενός άλλου ατόμου. Το mentoring είναι ένα ταξίδι, στο οποίο μέντορες και mentees ξεκινούν μαζί. Κατά τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού, δύο ή περισσότερα άτομα βοηθούν ο ένας τον άλλον να φτάσουν σε έναν κοινό προορισμό.

Τόσο η διαδρομή όσο και ο στόχος του ταξιδιού μπορεί να είναι απολαυστικά και ωφέλιμα για όλους.

Κεφάλαιο 3ο

Χαρτογραφώντας το mentoring στην Ελλάδα

Παρά το γεγονός ότι η έννοια του mentoring γεννήθηκε στην Ελλάδα και είναι βαθιά ριζωμένη στην καθημερινότητα και στην παράδοση των Ελλήνων, τα προγράμματα mentoring στην Ελλάδα αρχίζουν να εμφανίζονται τα τελευταία 10-15 χρόνια και να αναπτύσσονται με αργά αλλά σταθερά βήματα, κυρίως με πρωτοβουλίες ιδιωτικές και ελάχιστες κάποιων δημόσιων φορέων. Πίσω από κάθε προσπάθεια βρίσκονται άνθρωποι που έχουν κατανοήσει τη δύναμη του mentoring και όραμά τους είναι οι ενδυνάμωση ανθρώπων και κοινωνικών ομάδων μέσω της ομαδικής, συνεργατικής δύναμης του mentoring με στόχο να εμπνεύσουν τους άλλους να βρουν τα δυνατά σημεία μέσα τους και να τολμήσουν να προβούν σε δράση, να αλλάξουν γνώμες και νοοτροπίες.

Οι περισσότερες πρωτοβουλίες απευθύνονται σε νέους ανθρώπους που αναζητούν καθοδήγηση στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία, σε γυναίκες που είτε έχουν αντιμετωπίσει, είτε αντιμετωπίζουν έμφυλες ανισότητες στο χώρο εργασίας τους ή θέλουν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα και να μουν σε ανδροκρατούμενες επαγγελματικές περιοχές. Άλλες δραστηριότητες απευθύνονται σε επιχειρήσεις που θέλουν να ενισχύσουν, να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους να αποκτήσει εταιρική κουλτούρα ή δεξιότητες ομαδικότητας και συνεργασίας.

Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες από τις δράσεις και τα προγράμματα mentoring που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, έπειτα από ηλεκτρονική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ιστοσελίδες των φορέων.

3.1 Πρόγραμμα Mentoring Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Το Πρόγραμμα Mentoring του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι το πρώτο πρόγραμμα συμβουλευτικής καθοδήγησης τελειόφοιτων φοιτητών και αποφοίτων που υλοποιείται από το 2012 και το μοναδικό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα με τη μορφή τυπικού προγράμματος mentoring (<http://mentoring.dasta.uoi.gr/>).

Στόχος του προγράμματος είναι η υποστήριξη των νέων επιστημόνων στην πορεία της εκπαιδευτικής και επαγγελματικής τους ανάπτυξης, έτσι ώστε να γνωρίσουν επαγγελματικά πεδία που τους ενδιαφέρουν, να μεγιστοποιήσουν τις προοπτικές τους, να εξελίξουν τις δεξιότητες τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να ενταχθούν με επιτυχία στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον.

Το Πρόγραμμα Mentoring του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων αποτελεί μια **σχέση συνεργασίας** μεταξύ ενός έμπειρου επαγγελματία και ενός νέου ανθρώπου, λιγότερο έμπειρου, η οποία επιτρέπει την ανταλλαγή εμπειριών, πληροφοριών και πρακτικών συμβουλών για ένα συγκεκριμένο τομέα απασχόλησης.

Ειδικότερα το Πρόγραμμα Mentoring στοχεύει να δώσει στους νέους τη δυνατότητα:

- διερεύνησης προοπτικών επαγγελματικής ανάπτυξης
- προσδιορισμού πιθανών τομέων ανάπτυξης
- μάθησης και εξάσκησης σε τεχνικές ένταξης στην αγορά εργασίας
- βελτίωσης της αυτοπεποίθησης
- διεύρυνσης του προσωπικού δικτύου επαφών και
- εν γένει απόκτησης γνώσεων και εμπειριών για την ανάπτυξη του προσωπικού του σχεδίου ανάπτυξης (career planning).

Η διάρκεια ενός κύκλου mentoring είναι 6-9 μήνες.

Έως σήμερα έχουν ολοκληρώσει τη συνεργασία τους δεκάδες ζεύγη φοιτητών/αποφοίτων (Mentees) και Μεντόρων (Mentors). Οι Mentors είναι καταξιωμένοι επαγγελματίες, από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν την ιστορία και τη διαδρομή του επαγγελματικού τους βίου προς όφελος των καθοδηγούμενων τους και να βιώσουν τα ευεργετικά οφέλη μιας σχέσης mentoring. Οι Mentees στο σύνολο τους εκφράζουν τη σημαντικότητα του προγράμματος, ως προς την υποστήριξη που δέχτηκαν από τους Mentors τους στο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας τους για την επιτυχή επαγγελματική τους ανάπτυξη (<http://mentoring.dasta.uoi.gr/>).

3.2 Job-Pairs

Το Job-Pairs είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 2013. Όραμά του είναι η επαγγελματική ενδυνάμωση των νέων ανθρώπων και η επιτυχημένη διασύνδεσή τους με την αγορά εργασίας (<https://job-pairs.gr/>).

Παρέχει υπηρεσίες mentoring σε αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, υλοποιεί workshops για αναζήτηση εργασίας και συνεργάζεται με πληθώρα εταιρειών και φορέων σε θέματα νεανικής απασχολησιμότητας.

Στο Mentoring Πρόγραμμα του Job-Pairs έμπειρα στελέχη γίνονται μέντορες για νέους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι βρίσκονται στο ξεκίνημα της καριέρας τους (mentees). <https://job-pairs.gr/>

Η διαδικασία του προγράμματος mentoring περιλαμβάνει 4 ωριαίες συναντήσεις μεταξύ του Mentor και του Mentee. Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, οι mentees λαμβάνουν εξειδικευμένες συμβουλές για το αντικείμενο που τους ενδιαφέρει, αποκτούν ρεαλιστική εικόνα της αγοράς και διαμορφώνουν μια αποτελεσματική στρατηγική καριέρας. Παράλληλα, ο μέντορας γίνεται πηγή έμπνευσης και αλλαγής στην καριέρα κάποιου ανθρώπου, ενώ ενδυναμώνει και τις δικές του δεξιότητες καθοδήγησης.

Δικαίωμα συμμετοχής ως mentees έχουν οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων της Ελλάδας ή του εξωτερικού, που βρίσκονται ενεργά σε διαδικασία αναζήτησης εργασίας. Ως Μέντορες, μπορούν να συμμετέχουν στελέχη με πάνω από 5 έτη εργασιακής εμπειρίας που επιθυμούν να μοιραστούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους (<https://job-pairs.gr/>)

3.3 Story mentor

Η ινδιάνικη παροιμία που λέει πως «εκείνοι που λένε τις ιστορίες ορίζουν τον κόσμο» είναι το μοτο της ομάδας Story mentor (<https://storymentor.gr/>)

Η «Storymentor - Ιστορίες που Αλλάζουν τον Κόσμο» είναι μία Μη Κερδοσκοπική Οργάνωση που αξιοποιεί τις ιστορίες ως μέσο επικοινωνίας, ευαισθητοποίησης και αλλαγής. Συνδυάζοντας τεχνικές του θεάτρου, της αφήγησης και της ρητορικής, εκπαιδεύει επιχειρήσεις, οργανισμούς και ομάδες να χρησιμοποιούν στρατηγικά τον λόγο για να πετύχουν τους στόχους τους, να επικοινωνήσουν αυθεντικά με το κοινό τους και να προωθήσουν αποτελεσματικά τις ιδέες και τα προϊόντα τους.

Επίσης, με όχημα τις ιστορίες, σχεδιάζει προγράμματα που ενημερώνουν και ευαισθητοποιούν το ευρύ κοινό για ζητήματα που συχνά αποσιωπώνται στον δημόσιο διάλογο, όπως η «γυάλινη οροφή» των επαγγελματιών γυναικών ή η διαχείριση της αποτυχίας (<https://storymentor.gr/>)

Η ομάδα του **story mentor** πιστεύει πως οι ιστορίες των ανθρώπων μπορεί να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην επαγγελματική εξέλιξη ενός ανθρώπου (role modelling mentoring). Εκπαιδεύει ομάδες και πρόσωπα να χρησιμοποιούν την **αφήγηση** στρατηγικά για να πετυχαίνουν τους στόχους τους – από την αυτοπαρουσίαση και την υποστήριξη στην αγορά εργασίας ως τις πωλήσεις, τη δημόσια ομιλία και την προσωπική ενδυνάμωση. (<https://storymentor.gr/>)

3.4 Women on Top

Το Women On Top είναι ένας οργανισμός με στόχο την επαγγελματική ενδυνάμωση των γυναικών και την ισότητα στην εργασία. Ιδρύθηκε το 2012 και από τότε έχει δημιουργήσει και παρακολουθήσει πάνω από 830 συνεργασίες mentoring προς όφελος άνεργων γυναικών, γυναικών που θέλουν να αλλάξουν επαγγελματική κατεύθυνση ή που θέλουν να εξελιχθούν μέσα σε ανδροκρατούμενα επαγγέλματα, γυναικών που θέλουν να επιχειρήσουν κ.ά., και έχει εκπαιδεύσει πάνω από 1200 άνεργες, μισθωτές και αυτοαπασχολούμενες γυναίκες σε σεμινάρια επαγγελματικής ανάπτυξης, προσφέροντας ταυτόχρονα και δημιουργική απασχόληση στα παιδιά όσων από αυτές είναι μητέρες (<https://womenontop.gr/>)

Παράλληλα, μέσα από την πρωτοβουλία Women On Top in Business, παρέχει εκπαίδευση, συμβουλευτική και υπηρεσίες διαχείρισης έργου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που επιθυμούν να κάνουν πράξη την ισότιμη εκπροσώπηση των γυναικών στην αγορά εργασίας, μέσα από την ενίσχυση της ποικιλομορφίας και της ισορροπίας επαγγελματικής/προσωπικής ζωής για τους εργαζομένους τους. Τέλος, έχει αναπτύξει μία ευρεία πλατφόρμα επικοινωνίας και παραγωγής περιεχομένου (έρευνες, άρθρα, podcasts, εκδηλώσεις κ.ά.), με στόχο το χτίσιμο δυναμικών κοινοτήτων γύρω από το στόχο της έμφυλης ισότητας, την προώθηση θετικών και ισχυρών γυναικείων προτύπων, αλλά και την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του ευρύτερου κοινού και των δομών λήψης αποφάσεων για τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν, ακόμα και σήμερα, οι γυναίκες στην ισότιμη συμμετοχή τους στη δημόσια ζωή, αλλά και τους τρόπους εξάλειψης των εμποδίων αυτών.

3.5 iforU- Greek Mentoring Network

Η ομάδα της iforU ιδρύθηκε το 2012 από 8 γυναίκες επιχειρηματίες από διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους. Στόχος του είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας μέσα από Mentoring και Networking και ειδικά της γυναικείας επιχειρηματικότητας, εφόσον οι γυναίκες φαίνεται σύμφωνα με διεθνή στοιχεία να τολμούν λιγότερο στον επιχειρηματικό κλάδο από τους άντρες. Επίσης, η iforU απευθύνεται σε εκείνες τις γυναίκες που είναι επιχειρηματίες και θέλουν να πάνε την επιχείρησή τους στο επόμενο επίπεδο. (<https://iforu.gr/el/1002-2/>)

Κάθε επιχειρηματίας μπορεί να γίνει Mentee και να έχει το δικό της Mentor. Ο Mentor είναι συνήθως ένα άτομο που έχει υπάρξει στη θέση της mentee και μπορεί να βοηθήσει στην πρόοδο της. Όλοι οι Mentors της iforU είναι εθελοντές. (<https://iforu.gr/el/1002-2/>)

3.6 Greek women in STEM

Η ομάδα των Greek Women in STEM είναι μια ανεξάρτητη πρωτοβουλία που ηγείται και διευθύνεται από μια ομάδα Ελληνίδων που εργάζονται σε τομείς θετικών επιστημών (<https://greekwomeninstem.com/gr/>).

Η ομάδα Greek Women in STEM επιδιώκει **να αναδείξει**, και **να υποστηρίξει** το έργο των Ελληνίδων που ανήκουν στους κλάδους των θετικών επιστημών.

Αυτό γίνεται μέσα από τρεις άξονες:

- **συνεντεύξεις** με τις ίδιες τις ερευνήτριες / επιστήμονες

- **άρθρα, podcasts και εκδηλώσεις** για θέματα που αφορούν **νέα και εξελίξεις και στους κλάδους των θετικών επιστημών** με αναφορά στη συνεισφορά των Ελληνίδων ερευνητριών και επιστημόνων
- **πρόγραμμα mentoring**

Η ομάδα Greek women in STEM έχει ως στόχο να βοηθήσει τις νέες γυναίκες επιστήμονες μέσω του mentoring να συμβάλουν σημαντικά σε αποφάσεις επιλογής σπουδών ή καριέρας παρέχοντας πληροφορίες, γνώσεις και τρόπους σκέψης.

Στην ομάδα Greek Women in STEM, πιστεύουν ότι η πιο παραγωγική προσέγγιση είναι όταν μέντορας και mentee χτίζουν τη σχέση τους συνεργατικά, με βάση τις ανάγκες του καθοδηγούμενου και την ικανότητα του μέντορα. Ως αποτέλεσμα, ο κύκλος του mentoring δεν ορίζεται, ούτε καθορίζεται η δομή και το περιεχόμενό του. Αντιθέτως, ο mentor και ο mentee συναποφασίζουν για το χρόνο, τη διάρκεια, το περιεχόμενο και τον τρόπο που θα υλοποιηθεί ο κύκλος καθοδήγησής του. (<https://greekwomeninstem.com/gr/>).

3.7 100 mentors

Η ομάδα των 100 mentors στόχο έχει κι αυτή να δώσει λύσει στο μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όλοι οι άνθρωποι σχετικά με την επιλογή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: «Παίρνουμε τις πιο κρίσιμες αποφάσεις για τις σπουδές και την καριέρα μας τυχαία» (<https://www.100mentors.com/>).

Στόχος τους είναι να ενδυναμώσουν τους νέους να παίρνουν αυτές τις αποφάσεις συνειδητά και αποστολή τους να εκπαιδεύσουν όσο το δυνατό περισσότερους νέους ώστε να γίνουν καλύτεροι ακροατές αλλά και ερευνητές αξιοποιώντας στο έπακρο τις σχέσεις mentoring και να λάβουν συνειδητά τις αποφάσεις που παίρνουν μια φορά στη ζωή τους. (<https://www.100mentors.com/>).

3.8 Positivity coaching

Η Positivity Coaching είναι μια συμβουλευτική εταιρεία, που ειδικεύεται στην ανάπτυξη κοινοτήτων πρακτικής μέσω της συνεχούς μάθησης του coaching και του mentoring. (<https://positivity.gr/>).

Λειτουργεί μέσω ενός δικτύου συνεργατών, εκπαιδευτών-συμβούλων και coaches, οι οποίοι όλοι έχουν εκπαιδευτεί και διαπιστευτεί για να παρέχουν συνεπείς, υψηλής ποιότητας και αξιόπιστες υπηρεσίες σε αυτόν τον τομέα.

Με μεγάλη υποστήριξη τόσο από τη συνεχή έρευνα όσο και από τις βέλτιστες πρακτικές, παρέχει, σχεδιάζει και υλοποιεί διαπιστευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σχεδιάζει και εφαρμόζει εταιρικά προγράμματα coaching και εκπαίδευσης, εταιρικής κουλτούρας coaching, team coaching κ.ά

Η Positivity Coaching δραστηριοποιείται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, ενώ παράλληλα οργανώνει και παρουσιάζει τακτικά το έργο της

σε τοπικά και διεθνή συνέδρια προάγοντας το coaching & το mentoring και διευρύνοντας τους τρόπους με τους οποίους ο σύγχρονος άνθρωπος εξελίσσεται και ακμάζει μέσα από την υποστήριξη αναπτυξιακών διαλόγων και μεθόδων. (<https://positivity.gr/>).

3.9 Mentoring στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα

Είναι πολύ πρόσφατη η εφαρμογή του Παιδαγωγικού Συμβούλου – Μέντορα στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Απόφαση Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αρ. Πρωτ. 102919/ΓΔ4/ 24-08-2022).

Ο ρόλος του Παιδαγωγικού Συμβούλου-Μέντορα είναι να εμπνεύσει, να προσανατολίσει και να υποστηρίξει κάθε νεοδιοριζόμενο ή πρόσφατα τοποθετημένο στη σχολική μονάδα μόνιμο ή αναπληρωτή ή ωρομίσθιο εκπαιδευτικό, με προϋπηρεσία έως πέντε (5) έτη, με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση της διδασκαλίας του και εν γένει του παρεχόμενου από αυτόν εκπαιδευτικού έργου. Ο Παιδαγωγικός Σύμβουλος - Μέντορας συμβάλλει στην προαγωγή των επαγγελματικών δεξιοτήτων του εκπαιδευόμενου, γίνεται ο ίδιος πρότυπο προς μίμηση, κατευθύνει, πληροφορεί, εξηγεί, παραινεί, συμβουλεύει, δίδει ερεθίσματα, προτρέπει και ενθαρρύνει τον νέο συνάδελφό του. Για την εκπλήρωση του ρόλου του, πρέπει να είναι σε άμεση συνεργασία με τον Σύμβουλο Εκπαίδευσης τόσο κατά τον προγραμματισμό όσο και κατά την εφαρμογή των δράσεων υποστήριξης που υλοποιεί.

Ο θεσμός είναι πολύ νέος ακόμη και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του στις σχολικές μονάδες της χώρας αναμένονται να αξιολογηθούν.

Κεφάλαιο 4ο

4.1 Δημόσιος Τομέας

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε προσπάθεια διεξοδικής ανάλυσης της έννοιας του mentoring. Προκειμένου να γίνει μια ερευνητική προσέγγιση του θεσμού του mentoring και της αναγκαιότητάς του στο Δημόσιο Τομέα είναι απαραίτητη η οριοθέτηση των όρων Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα.

«Δημόσια Διοίκηση» νοείται το σύνολο των κρατικών υπηρεσιών και των διοικητικών υπαλλήλων τους, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι κρατικές υπηρεσίες διοικούνται και λειτουργούν (Μπαμπινιώτης, 2002).

Επίσης, κατά τους Δρούλια και Πολίτη (2008) ο ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης «αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το Κράτος, μέσω του κρατικού μηχανισμού και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του Κράτους και στην ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος».

Στο Σύνταγμα της Ελλάδας στο άρθρο 103, παράγραφος 1, αναφέρει για τα άτομα της Δημόσιας Διοίκησης ότι: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό» (ΦΕΚ 120/Α'/27-6-2008).

Η Δημόσια Διοίκηση, λοιπόν, φροντίζει, προάγει και διαχειρίζεται δημόσιες υποθέσεις με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου αποτελώντας ένα σύστημα παροχής αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και όχι την αύξηση του κέρδους όπως συμβαίνει στην ιδιωτική διοίκηση (Ρούλη, 2017).

Ως Δημόσιος Τομέας, νοείται το σύνολο των δημόσιων υπηρεσιών μιας χώρας που αφορούν στα δημόσια αγαθά, όπως η δημόσια υγεία, η δημόσια παιδεία, η δημόσια τάξη, οι δημόσιες μεταφορές, οι υποδομές κ.α. και περιλαμβάνει Υπουργεία, Ανεξάρτητες Αρχές, Ν.Π.Δ.Δ., Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Το "Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης", το οποίο καταρτίζεται από το Υπουργείο Εσωτερικών, περιλαμβάνει μια συστηματική καταγραφή όλων των δομών που υπάγονται στον δημόσιο τομέα αλλά και των νομικών προσώπων που δεν υπάγονται σ' αυτόν. Η κατάρτισή του βασίζεται πρωτίστως στις ρυθμίσεις του Ν. 1892/1990 (άρθρο 51 παρ. 1 - ΦΕΚ Α' 101) και του Ν. 1943/1991 (4 παρ. 6 ΦΕΚ Α' 50), όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 18 παρ. 9 του Ν. 2198/1994 (ΦΕΚ Α' 43) και το άρθρο 3 παρ. 6 του Ν. 3229/2004 (ΦΕΚ Α' 38), οι οποίες προσδιορίζουν, σύμφωνα με το οργανικό κριτήριο, τις κατηγορίες δημόσιων φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, που συγκροτούν το Δημόσιο Τομέα.

Το εύρος του Δημοσίου Τομέα καθορίζεται από την κοινωνικοπολιτική δυναμική και τις αντιλήψεις που επικρατούν, κάθε φορά για το ρόλο του Κράτους, καθώς και από την εξέλιξη των οικονομικών και τεχνολογικών δεδομένων, όπως αυτά αποτυπώνονται στο κοινοτικό δίκαιο και την εθνική νομοθεσία και περιλαμβάνει

επίσης και τους δημόσιους φορείς που δεν υπάγονται στο δημόσιο τομέα, είτε γιατί ρητά εξαιρέθηκαν από αυτόν με νομοθετική ρύθμιση, είτε γιατί εφάπαξ ή σταδιακά έπαυσαν να υπάγονται στον έλεγχο του Δημοσίου.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κινητήριος μοχλός της Δημόσιας Διοίκησης. (Διακουλάκη 2018). Ένας Οργανισμός μπορεί να χαρακτηριστεί επιτυχημένος στη λειτουργία του εάν έχει τη σωστή Ηγεσία, τους σωστούς υπαλλήλους, στη σωστή θέση, οι οποίοι μάλιστα όλοι λειτουργούν αρμονικά, ομαδικά, συστηματικά, κινητοποιούνται και εξελίσσονται αναλόγως των αναγκών, των εξελίξεων και των δεδομένων (Dessler, 2012).

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) «η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών, οι οποίες –από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης- αφορούν σε θέματα προσωπικού» (Διακουλάκη 2018). Η στελέχωση, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως ο σχεδιασμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και ο καθορισμός της φύσης της εργασίας, η προσέλκυση υπαλλήλων, η επιλογή υπαλλήλων, ο διορισμός, η μετάταξη, η απόσπαση, η εκπαίδευση, η πειθαρχία, των υπαλλήλων, η διαχείριση των παραπόνων και των παρενοχλήσεων, η διαχείριση της πολυμορφίας, η ενεργοποίηση των υπαλλήλων, η αξιολόγηση και η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων όλων των βαθμίδων (Dessler, 2012).

4.2 Mentoring στο Δημόσιο Τομέα διεθνώς

Τις τελευταίες δεκαετίες, το mentoring, ως μια ανεκτίμητη διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης (Ehrich & Hansford, 1999), (Ionică, Băleanu and Irimie, 2009) εφαρμόζεται, σε παγκόσμια κλίμακα και κυρίως σε αναπτυσσόμενες ή αναπτυσσόμενες χώρες, σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών πεδίων και αποτελεί μια σημαντική στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ένα εργαλείο σταδιοδρομίας και μια δραστηριότητα μάθησης στο χώρο εργασίας για όλες τις ομάδες εργαζομένων, άνδρες γυναίκες, μειονοτικές ομάδες σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια, όπως νοσοκομεία, μεγάλες εταιρείες, σχολεία, Πανεπιστήμια (Ehrich & Hansford, 1999).

Σε πολλά επαγγελματικά πεδία (Επιχειρήσεις, Νοσοκομεία κ.α.) έχει υιοθετηθεί ως βασικό εργαλείο διαχείρισης και ανάπτυξης προσωπικού και πολλές από τις σύγχρονες θεωρίες εξελίχθηκαν σε στενή σχέση με τα πεδία που σχετίζονται με την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, με ιδιαίτερη έμφαση στην βελτίωση των δεξιοτήτων για τη διδασκαλία και τη μάθηση, την επιχειρηματικότητα, τη διοίκηση και την ηγεσία. Η συνεισφορά της Kathy Kram στη θεωρία των αναπτυξιακών σχέσεων φαίνεται να παραμένει δεκαετίες τώρα μια από τις σημαντικότερες. (Ragins, 1997-Bozeman & Feeney, 2009) .

Τις τελευταίες δεκαετίες, το mentoring αναφέρεται ολοένα και περισσότερο ως υποστήριξη στην εκπαίδευση όλων των βαθμίδων, στη καθημερινή ζωή και στον εργασιακό χώρο ως εργαλείο μάθησης και ανάπτυξης τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμών. (Ionică, Băleanu and Irimie, 2009).

Μικρή έρευνα

Ωστόσο, παρά την πληθώρα βιβλιογραφίας σχετικά με τα ατομικά και οργανωσιακά οφέλη του mentoring στον ιδιωτικό τομέα, η έρευνα παραμένει εξαιρετικά μικρή αναφορικά με τον ρόλο του **mentoring στον δημόσιο τομέα** και παρότι το mentoring γνώρισε μια περίοδο διάδοσης και ανάπτυξης από τη δεκαετία του 1990 και εξής (Bozeman & Feeney, 2009), το θέμα δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς από τους ερευνητές της δημόσιας διοίκησης. Από το 1985, ο Dee Henderson ξεκίνησε έναν προβληματισμό για το mentoring στο δημόσιο τομέα: «*Η αξία των μεντόρων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εν δυνάμει ταλέντων έχει τεκμηριωθεί επαρκώς στις τέχνες και στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά το mentoring δεν έχει αξιολογηθεί εκτενώς στη δημόσια διοίκηση*». Το mentoring φαίνεται, από πολλές απόψεις, μία από εκείνες τις οργανωτικές και ομαδικές δραστηριότητες που είναι "γενικές" με την έννοια ότι δεν εξειδικεύεται στο πλαίσιο και δεν χρειάζεται να διαφέρει πολύ ανάλογα με τον τομέα ή τον οργανωτικό τύπο (Bozeman & Feeney, 2009).

Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα έχουν παρόμοιες ανάγκες, αλλά πολλά από τα οργανωσιακά οφέλη που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις δεν έχουν εκτιμηθεί από τους κρατικούς οργανισμούς. Σχεδόν το σύνολο της βιβλιογραφίας για το mentoring είναι «γενικό» (McManus & Russell, 1997; Scandura, 1992) και είναι ελάχιστες οι ερευνητικές μελέτες που εξετάζουν το mentoring στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα (e.g., Fox & Schuhmann, 2001; Kelly et al., 1991; Klaus, 1981; Payne & Huffman, 2005; Smith, Howard, & Harrington, 2005).

Υπάρχει βέβαια και η άποψη ότι τα προγράμματα mentoring αντανακλούν τις ιδιαιτερότητες των οργανισμών που τα γεννούν (Russell & Adams, 1997). Ένα "επιτυχημένο" αποτέλεσμα mentoring στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να είναι πολύ διαφορετικό από ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα στο δημόσιο τομέα. (Russell & Adams, 1997), (Bozeman & Feeney, 2009).

Όπως αναφέρθηκε το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας έχει, μέχρι τώρα, επικεντρωθεί στις διαδικασίες και στα αποτελέσματα του mentoring στον ιδιωτικό τομέα. Ακόμη και αν υποθέσουμε ότι ορισμένες πτυχές της έρευνας για το mentoring στον ιδιωτικό τομέα εφαρμόζονται στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, είναι σημαντικό η έρευνα για το mentoring να προσανατολιστεί στο δημόσιο τομέα για να παρέχει έγκυρες γνώσεις και αποτελέσματα. (Bozeman & Feeney, 2009).

4.3 Ανάπτυξη Mentoring στο Δημόσιο Τομέα

Οι Bozeman & Feeney ανέπτυξαν μια επίκαιρη προβληματική σχετικά με την αναγκαιότητα περαιτέρω διερεύνησης και ανάπτυξης θεωρητικού πλαισίου του mentoring στο δημόσιο τομέα, αναλύοντας τόσο τις υπάρχουσες ανάγκες, τις δυνατότητες όσο και τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή προγραμμάτων mentoring με θετικό αντίκτυπο σε επίπεδο προσωπικού, σε επίπεδο δημόσιου οργανισμού, δημόσιου τομέα αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. (Bozeman & Feeney, 2009).

Ο δημόσιος τομέας μπορεί να λειτουργεί και να διοικείται πολύ διαφορετικά από τον ιδιωτικό και να ποικίλει ανάλογα και με το νομοθετικό πλαίσιο κάθε χώρας, ωστόσο, οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού για ανάπτυξη, εξέλιξη, ηγεσία, αναζήτηση ευκαιριών, κοινωνική ισότητα είναι ίδιες με του ιδιωτικού τομέα.

Τα χρόνια προβλήματα που ταλανίζουν το Δημόσιο τομέα θα μπορούσαν να βελτιωθούν ή ακόμη και να αντιμετωπιστούν με άλλες οπτικές, προσεγγίσεις και δράσεις μέσω προγραμμάτων Mentoring.

Προβλήματα όπως, η έλλειψη ταλαντούχων ηγετών, η έλλειψη εργασιακού κινήτρου, οργανωσιακής κουλτούρας, εργασιακής ικανοποίησης αλλά και δυσκολίες και τα προβλήματα που υπάρχουν οριζόντια στο Δημόσιο τομέα σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη γραφειοκρατία, την εκπαίδευση του προσωπικού, το σύστημα εξελίξεων και προαγωγών που βασίζεται περισσότερο στην αρχαιότητα, παρά στην αναγνώριση της εργασιακής απόδοσης ή των δεξιοτήτων τους.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα ασάφειας και αβεβαιότητας σχετικά με τις αρμοδιότητες ή τους στόχους της εργασίας τους. Η ασάφεια των στόχων, συμπεριλαμβανομένης της ασάφειας σχετικά με την αποστολή και την κατεύθυνση, την αξιολόγηση αυξάνει το εργασιακό στρες, τις εργασιακές συγκρούσεις και μειώνει την αποτελεσματικότητα (Chun & Rainey, 2005) και μαζί με την ελλιπή εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση, τόσο σε επίπεδο νεοεισερχομένων στο δημόσιο τομέα υπαλλήλων, όσο και σε επίπεδο Προϊσταμένων καθιστούν το mentoring σε ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης και αναμόρφωσης πολλών λειτουργιών του Δημοσίου Τομέα.

4.4 Προκλήσεις και προϋποθέσεις ανάπτυξης Mentoring στο Δημόσιο τομέα

Είναι πολύ σημαντικό, ότι στο Δημόσιο Τομέα μιας χώρας υπάρχει κοινό πλαίσιο ανάπτυξης οριζόντιων δράσεων και πολιτικών, που διευκολύνουν τη δυνατότητα εφαρμογής αναπτυξιακών προγραμμάτων όπως το mentoring.

Πρώτον, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι διασυνδεδεμένοι μεταξύ τους με τρόπους που οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα δεν είναι (αλληλεξάρτηση). Σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς, οι δημόσιοι οργανισμοί, συνδέονται με κοινά συστήματα, κοινή νομοθεσία και κανόνες προσωπικού, κοινές διαδικασίες και

παρόμοιες διαδικασίες προϋπολογισμού. Ακόμα πιο σημαντικό είναι ότι, οι δημόσιοι οργανισμοί μιας χώρας αναμένεται να εργάζονται συνεργατικά για την επίτευξη των στόχων και όχι σε ανταγωνισμό ή σε αντιπαράθεση. Επομένως, η ανάπτυξη προγραμμάτων mentoring στο δημόσιο τομέα θα μπορούσε να επιτευχθεί είτε σε οριζόντιο πλαίσιο στη Δημόσια Διοίκηση, είτε κάθετα σε κάθε οργανισμό και να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης του προσωπικού, των στόχων και της αποτελεσματικότητάς του προς όφελος του κοινού (Bozeman & Feeney, 2009).

Δεύτερον, ο Δημόσιος Τομέας έχει θεσμικά έναν ιδιαίτερο ρόλο στη διασφάλιση ίσων ευκαιριών. Είτε μιλάμε για τη διαχείριση των μειονοτήτων, είτε για το ποσοστό των γυναικών σε μεσαίες και ανώτερες θέσεις, είτε για τη διαχείριση ρατσιστικών φαινομένων και συμπερίληψης μειονοτικών ομάδων, ο Δημόσιος Τομέας, θεσμικά θα πρέπει να είναι πρωτοπόρος στην παροχή ίσων ευκαιριών. (Bozeman & Feeney, 2009).

Η ανάπτυξη προγραμμάτων mentoring θα μπορούσε να επιτείνει και να συμβάλλει πολύ ουσιαστικά στην αλλαγή νοοτροπίας, κουλτούρας και κοινωνικών αντιλήψεων και πεποιθήσεων. Ο δημόσιος τομέας είναι σε ιδανική θέση να αναπτύξει προγράμματα και δραστηριότητες mentoring που προάγουν κοινωνική ισότητα και ένταξη. Τα προγράμματα που αποδεικνύονται επιτυχή στη δημόσια υπηρεσία θα μπορούσαν στη συνέχεια να χρησιμεύσουν ως πρότυπα για άλλους εργοδότες σε άλλους τομείς και κλάδους (Neal, S. M., Kline, A., Olejarski, A. M., & Gherardi, M. (2022).

4.5 Προσδοκώμενα οφέλη του mentoring για τους δημόσιους υπαλλήλους και τους Δημόσιους Οργανισμούς

Από την υπάρχουσα βιβλιογραφία για το mentoring διαπιστώνεται ότι υπάρχουν αρκετές μελέτες που εξετάζουν τα οφέλη του mentoring σε έναν δημόσιο οργανισμό. Μελέτες που δείχνουν ότι οι οργανισμοί επωφελούνται από την *υψηλότερη οργανωτική δέσμευση* (Kram, 1985), καλύτερη διαχείριση κύκλου εργασιών (Payne & Huffman, 2005), εντοπισμό μελλοντικών ηγετών (Whitely et al., 1991), αυξημένη ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία των εργαζομένων (Aryee & Chay, 1994), και βελτιωμένα δίκτυα και παραγωγικότητα (Scandura, Tejada, Wether, & Lankau, 1996).

Πιο αναλυτικά τα προγράμματα mentoring στο δημόσιο τομέα μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη, όπως:

Βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης: Ο μέντορας μπορεί να παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη για να βοηθήσει τον mentee να κατανοήσει καλύτερα το ρόλο και τις αρμοδιότητές του και μπορεί να προσφέρει συμβουλές και τεχνικές για τη βελτίωση της απόδοσής του.

Εξέλιξη της σταδιοδρομίας: Ο μέντορας μπορεί να βοηθήσει τον mentee να θέσει στόχους σταδιοδρομίας και να δημιουργήσει έναν οδικό χάρτη για την επίτευξή τους,

καθώς και να παράσχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο πλοήγησης στην εσωτερική πολιτική και κουλτούρα του οργανισμού.

Μετάδοση γνώσεων και τεχνογνωσίας: Ένας μέντορας μπορεί να μοιραστεί τη δική του τεχνογνωσία και εμπειρία με τον καθοδηγούμενο, βοηθώντας τον να αναπτύξει νέες δεξιότητες και γνώσεις και να συμβάλει στη συνέχεια της δημόσιας διοίκησης, αλλά και στην εξέλιξη των υπηρεσιών

Μεγαλύτερη αίσθηση της κοινότητας και του ανήκειν: Μια σχέση mentoring μπορεί να δημιουργήσει μια αίσθηση σύνδεσης και υποστήριξης εντός του οργανισμού, βοηθώντας τον mentee να αισθάνεται περισσότερο συνδεδεμένος με τους συναδέλφους του και την ευρύτερη κοινότητα του δημόσιου οργανισμού. Η γνώση και υιοθέτηση της οργανωσιακής κουλτούρας και του κοινού στόχου είναι σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία και επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Ενίσχυση εργασιακού κινήτρου: Η Mary Hale (1996) υποστηρίζει ότι το mentoring δεν είναι μόνο χρήσιμο για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, αλλά αποτελεί ζωτικό στοιχείο ενός "οργανισμού που μαθαίνει" (σε αντιδιαστολή με έναν "γραφειοκρατικό οργανισμό"). Η Hale προτείνει ότι το mentoring μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού με την ενίσχυση των εργασιακών κινήτρων, με την εκπαίδευση των εργαζομένων και με την εμπέδωση των αξιών των οργανισμών.

Εργαλείο ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και της ποικιλομορφίας: Το mentoring αναγνωρίζεται από το σύνολο των ερευνών ως σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Chao, 1997; Russell & Adams, 1997) και η εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα θα μπορούσε να επιφέρει σημαντικές αλλαγές όχι μόνο στα βασικά αιτήματα της διαχείρισης του ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η εκπαίδευση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η διαχείριση εργασιακών συγκρούσεων, η ανάπτυξη νέων πρακτικών (π.χ. διαμεσολάβηση κ.α.)

Ποικιλομορφία: Επίσης, θα μπορούσε να συμβάλει σε μια άλλη σημαντική συνιστώσα του ανθρώπινου κεφαλαίου στο δημόσιο τομέα που είναι η προώθηση της ποικιλομορφίας μεταξύ των εργαζομένων (Klingner & Nalbandian, 1998). Στους δημόσιους οργανισμούς η ποικιλομορφία έχει πολλά θετικά αποτελέσματα, όπως ένα ευρύτερο φάσμα εμπειριών, δεξιοτήτων και πολιτισμών από τις οποίες μπορούν να αντλήσουν αυξημένη δημιουργικότητα και ικανότητα εφαρμογής (O'Reilly, Williams, & Barsade, 1997)- και υψηλότερη απόδοση (Watson, Kamalesh, & Michaelsen, 1993).

Τέλος, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού είναι σημαντική στον δημόσιο τομέα επειδή προσθέτει νομιμότητα και αξιοπιστία στο έργο των υπηρεσιών και θα εξασφαλίσουν, ότι η απασχόληση στο δημόσιο τομέα είναι πιο αντιπροσωπευτική της δημογραφικής σύνθεσης.

4.6 Mentoring στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Παρά τη διεθνή αναγνώριση του θεσμού του mentoring, ως μια ανεκτίμητη διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης (Ehrich & Hansford, 1999), και της εφαρμογής του του σε ευρεία κλίμακα διεθνώς, στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα το mentoring είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο.

Υπάρχουν, όπως είδαμε, κάποιες ελάχιστες εξαιρέσεις, όπως ο νέος θεσμός του Μέντορα - Παιδαγωγικού Συμβούλου στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ως εργαλείο ανάπτυξης των νεοεισερχόμενων Εκπαιδευτικών στο Δημόσιο Σχολείο ή το Πρόγραμμα Mentoring του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, που απευθύνεται σε τελειόφοιτους φοιτητές, ως εργαλείο επαγγελματικής καθοδήγησης, αλλά αυτές είναι σταγόνες στον ωκεανό του Δημοσίου Τομέα.

Προκύπτουν λοιπόν εύλογα τα ερωτήματα για τους λόγους για τους οποίους δεν εφαρμόζεται, για το αν υπάρχει κατάλληλο έδαφος καλλιέργειας, εφαρμογής και ανάπτυξής του, αν είναι δεκτικοί οι Δημόσιοι Υπάλληλοι στο να συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες ανάλογες και αν αναγνωρίζουν και αποδέχονται τα οφέλη του στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, στο πλαίσιο πάντα της πραγματικότητας, των προβλημάτων και δυσκολιών που αντιμετωπίζει ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα.

II. Ερευνητικό Μέρος

Κεφάλαιο 5°

5.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του θεσμού του Mentoring στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και η αποτύπωση των απόψεων και στάσεων των Δημοσίων Υπαλλήλων για το συγκεκριμένο θεσμό, ως εργαλείο επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης τους, αλλά και ως προοπτική στρατηγικού εργαλείου ανάπτυξης της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ειδικότερα, μέσω της συγκεκριμένης έρευνας διερευνάται, αν οι Δημόσιοι υπάλληλοι γνωρίζουν το θεσμό και αν έχουν κάποια εμπειρία Μεντορικής σχέσης.

Στη συνέχεια, διερευνάται το δημογραφικό προφίλ αυτών που απάντησαν ότι είχαν Μέντορα, ποια τα οφέλη που αποκόμισαν και τέλος οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην προοπτική να εφαρμοστεί στο Δημόσιο τομέα, ως μια εναλλακτική προσέγγιση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και ως πρόταση επίλυσης, εξομάλυνσης προβλημάτων που ταλαιπωρούν ένα δημόσιο υπάλληλο και όλο το Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

5.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώνονται για την παρούσα ερευνητική μελέτη είναι τα ακόλουθα:

- Είναι γνωστή η έννοια του mentoring στους Δημόσιους Υπαλλήλους και σε τι βαθμό;
- Πως συσχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των Δημοσίων Υπαλλήλων με το ερώτημα αν γνωρίζουν το θεσμό του Mentoring;
- Υπάρχουν σχέσεις mentoring στο Δημόσιο Τομέα και ποια τα χαρακτηριστικά τους;
- Ποιος είναι ο αντίκτυπος από την εμπειρία τους με το Μέντορά τους και ποια τα οφέλη που αποκόμισαν;
- Διερεύνηση ρόλων mentoring και συσχετισμός τους με Δημογραφικά χαρακτηριστικά
- Πως συσχετίζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων με την ύπαρξη Μέντορα, κάποια στιγμή στη ζωή τους.
- Ποια είναι η στάση των Δημοσίων Υπαλλήλων στο θεσμό του mentoring, στην προοπτική εφαρμογής του στο Δημόσιο Τομέα
- Πως συσχετίζεται το μορφωτικό επίπεδο των Δημοσίων υπαλλήλων με τις απόψεις τους σχετικά με ενδεχόμενη εφαρμογή του mentoring στο Δημόσιο Τομέα;

5.3 Το Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε φόρμα της Google, διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα και απαντήθηκε συνολικά από **146 Δημόσιους Υπαλλήλους** του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Για τη μελέτη μας επιλέχθηκε η μέθοδος του συμβατικού δείγματος (ή δείγματος ευκολίας) (Ζαφειρόπουλος, 2015) και επιλέχθηκε με κριτήριο τη μεγαλύτερη αντιπροσώπευση Δημόσιων Οργανισμών και Υπηρεσιών στην Ελλάδα. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ηλεκτρονικά.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες.

Το 1^ο μέρος του Ερωτηματολογίου περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία

Το 2^ο μέρος περιλαμβάνει τη διερεύνηση ύπαρξης σχέσεων mentoring στο Δημόσιο Τομέα και τη συμβολή του στην ανάπτυξη των ερωτώμενων υπαλλήλων. Η ερώτηση 9 προέρχεται από το ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων της Kathy Kram (Kram 1983).

Η ερώτηση 13 του 2^{ου} μέρους του ερωτηματολογίου αποτελείται από 10 ερωτήματα

Οι ερωτήσεις αυτές προέρχονται από το ερωτηματολόγιο Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9) της T. Scandura (1993), και διερευνούν τις λειτουργίες της σχέσης mentoring και τα οφέλη που αποκόμισαν από τη σχέση με το Μέντορά τους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις κλίμακες μέτρησης τριών διαστάσεων: υποστήριξη σταδιοδρομίας, ψυχοκοινωνική υποστήριξη και πρότυπα ρόλων (Career Functions, Psychosocial functions and Role modelling).

Το 3^ο μέρος του Ερωτηματολογίου στόχο έχει να διερευνήσει τις απόψεις των ερωτώμενων για τις προοπτικές εφαρμογής του θεσμού του mentoring στον οργανισμό τους και αν αυτό θα συνέβαλε σημαντικά στην επίλυση προβλημάτων, στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά και γενικότερα στην βελτίωση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.

Ο σχεδιασμός, η σύνταξη και η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα ερευνητική μελέτη, βασίζονται στο θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, (Kram, 1983, Scandura, 2004, Castro, S. L., & Williams, E. A. (2004), αλλά και σε όσα προβλέπονται στη σχετική βιβλιογραφία μεθοδολογίας έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Το είδος των ερωτήσεων που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο είναι ερωτήσεις «γνώμης ή άποψης». Οι απαντήσεις είναι «κλειστού τύπου» και απαντήσεις «πολλαπλής επιλογής», μέσω προκαθορισμένης πενταβάθμιας κλίμακας. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης (βλέπε Παράρτημα 1.) δόθηκε στους συμμετέχοντες σε ηλεκτρονική μορφή, η οποία συνέβαλε σε μεγάλο ποσοστό

στην ταχύτητα διεξαγωγής της έρευνας και στη συλλογή δεδομένων από Υπαλλήλους που εργάζονται σε Δημόσιους Φορείς σε όλη την Ελλάδα.

5.4 Στατιστική ανάλυση

Για την περιγραφή των πενταβάθμιων εκβάσεων χρησιμοποιήθηκαν μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις ενώ για τις κατηγορικές μετρήσεις όπως το φύλο, και γενικότερα τα δημογραφικά στοιχεία, πλήθη και ποσοστά. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης και στη συνέχεια έλεγχοι πολλαπλών συγκρίσεων μεταξύ των κατηγοριών με το κριτήριο Bonferroni για την εξέταση των διαφορών ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Επίσης, έγινε χρήση του independent samples- t test για την σύγκριση των εκβάσεων ανάλογα με το αν έχουν υπάρξει ποτέ μέντορες. Οι σχέσεις μεταξύ των κατηγορικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και των δημογραφικών στοιχείων έγιναν με το κριτήριο Pearson Chi Square, ή το Fisher's exact test σε περίπτωση μη πλήρωσης των προϋποθέσεων. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS v26.0 και το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 0,05 σε όλες τις περιπτώσεις.

5.5 Περιγραφή δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 146 άτομα από διάφορους Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα της χώρας μας, των οποίων τα χαρακτηριστικά αποδίδονται στον πίνακα 1 που ακολουθεί. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (74,7%) ήταν γυναίκες, ενώ σχετικά με την ηλικία τους σε ποσοστό που αγγίζει το 80% καταγράφηκαν άτομα 41-50 και 51-60 ετών. Σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, και πάλι σε ίσα περίπου ποσοστά και κοντά στο 40% καταγράφηκαν απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ και κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.

Σχετικά με την προϋπηρεσία τους περίπου 30% δήλωσε ότι έχει 11-20 έτη, ενώ 21-30 έτη είναι η προϋπηρεσία του 38,4% των συμμετεχόντων.

		N	%
Φύλο	Άνδρας	34	23,3%
	Γυναίκα	109	74,7%
	Άλλο	3	2,1%
Ηλικιακή ομάδα	18-30	7	4,8%
	31-40	18	12,3%
	41-50	66	45,2%
	51-60	49	33,6%
	60-67	6	4,1%

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απολυτήριο Λυκείου	7	4,8%
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	4,1%
	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	58	39,7%
	MSc	57	39,0%
	PhD	18	12,3%
Έτη προϋπηρεσίας	0-5	12	8,2%
	6-10	16	11,0%
	11-20	45	30,8%
	21-30	56	38,4%
	30+	17	11,6%

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

5.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Διερεύνηση θεσμού mentoring στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες και συγκεκριμένα το **77,4%** δήλωσαν ότι **γνωρίζουν την έννοια και λειτουργία του θεσμού του Μέντορα**, ενώ στο σύνολό τους καταγράφηκαν μόνο **24 συμμετέχοντες** που έχουν **υπάρξει Μέντορες**.

Σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων **61 άτομα** που στη ζωή τους αναγνωρίζουν τη συμβολή κάποιου Μέντορα στην επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη. Από τις **61** αυτές περιπτώσεις, **οι 47 (77,0%) δήλωσαν ότι ο μέντορας που είχαν ήταν από το χώρο της εργασίας τους**.

		N	%
Γνωρίζετε την έννοια και λειτουργία του θεσμού του Μέντορα (mentoring)	Όχι	33	22,6%
	Ναι	113	77,4%
Έχετε υπάρξει Μέντορας;	Όχι	120	83,3%
	Ναι	24	16,7%
Είχατε ποτέ στη ζωή σας κάποιον άνθρωπο (Μέντορα) που συνέβαλε πολύ σημαντικά στην προσωπική και επαγγελματική σας ανάπτυξη;	Όχι	85	58,2%
	Ναι	61	41,8%
Ο Μέντοράς σας ήταν από το χώρο εργασίας σας;	Όχι	14	23,0%
	Ναι	47	77,0%

Πίνακας 2. Περιγραφή των απαντήσεων σχετικά με την εμπειρία με μέντορες

Σχετικά με τη **διάρκεια αυτής της σχέσης**, περιγράφεται από τους **61** που είχαν κάποιο μέντορα στη διάρκεια της ζωής τους, σε 36 (59%) ήταν μεγαλύτερης διάρκειας από 2 έτη, αλλά και σε πολλές περιπτώσεις ξεπέρασε το εξάμηνο. Παράλληλα, σε ποσοστό που πλησιάζει το 60% η επικοινωνία ήταν καθημερινή. Τα χαρακτηριστικά συχνότητας και διάρκειας περιγράφονται στον πίνακα 3 που ακολουθεί.

		N	%
Πόσο καιρό διατηρήσατε αυτή τη σχέση;	Περίπου 1 μήνα	2	3,3%
	Περίπου 1 εξάμηνο	4	6,6%
	Περίπου 1 έτος	10	16,4%
	Περίπου 2 έτη	9	14,8%
	Περισσότερο	36	59,0%
Πόσο συχνά επικοινωνούσατε με το Μέντορά σας;	Επικοινωνήσαμε μόνο 1 φορά	1	1,6%
	Μία φορά το μήνα	2	3,3%
	Μία φορά την εβδομάδα	7	11,5%
	Καθημερινά	35	57,4%
	Δεν ήταν καθορισμένος ο χρόνος επικοινωνίας μας	16	26,2%

Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά επικοινωνίας με τους μέντορες

Ερώτηση 13. Περιγραφή των ερωτήσεων σχετικά με τα οφέλη και τις δυνατότητες που παρέχονται από τη σχέση με ένα μέντορα αλλά και τη θεωρητική στάση απέναντι στο θεσμό

Ακολούθησε ένα σύνολο 10 ερωτήσεων (Ερώτηση 13), το οποίο απαντήθηκε μόνο από όσους δήλωσαν (Ερώτηση 9) ότι είχαν Μέντορα. Οι ερωτήσεις αυτές προέρχονται από το ερωτηματολόγιο Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9) της T. Scandura (1993), και αφορούν στις λειτουργίες της σχέσης mentoring και τα οφέλη που αποκόμισαν από τη σχέση με το Μέντορά τους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις κλίμακες μέτρησης τριών διαστάσεων: υποστήριξη σταδιοδρομίας, ψυχοκοινωνική υποστήριξη και πρότυπα ρόλων (Career Functions, Psychosocial functions and Role modelling).

Συνολικά χορηγήθηκαν 10 ερωτήσεις σε μία πενταβάθμια κλίμακα απόκρισης με διαβάθμιση από το «Καθόλου» έως και «Πάρα πολύ». Συγκεκριμένα στην τιμή “1” αντιστοιχεί ή έννοια «Καθόλου», στην τιμή “2” αντιστοιχεί ή έννοια «Σχεδόν καθόλου», στην τιμή “3” αντιστοιχεί ή έννοια «Αρκετά», στην τιμή “4” αντιστοιχεί ή έννοια «Πολύ», και στην τιμή “5” αντιστοιχεί ή έννοια «Πάρα πολύ». Στον πίνακα 4 αποδίδεται η μέση τιμή που καταγράφηκε για κάθε μία από τις 10 ερωτήσεις.

Η υψηλότερη τιμή (4,00) καταγράφηκε για την ερώτηση **«Ο μέντορας μου παρείχε ειδική καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της εργασίας»** με τυπική απόκλιση 1, που υποδεικνύει ότι επιλέχθηκε, κυρίως η απάντηση «Πολύ» αλλά και το «Αρκετά» και «Πάρα πολύ».

Παρόμοιες επιλογές με λίγο χαμηλότερη μέση βαθμολόγηση καταγράφηκαν για πολλές από τις ερωτήσεις και συγκεκριμένα για τις:

- **Ο μέντοράς μου ενδιαφέρθηκε προσωπικά για την επαγγελματική μου ανάπτυξη**
- **Ο μέντορας μου ανέθεσε σημαντικές εργασίες**
- **Ο μέντορας με βοήθησε να βελτιώσω αδύναμα σημεία μου**
- **Θαύμασα την ικανότητα του μέντορά μου να παρακινεί άλλους**
- **Προσπαθώ να ακολουθήσω το παράδειγμα του μέντορά μου**

με μέσες τιμές που ξεπέρασαν το 3,7 και τυπική απόκλιση κοντά στο 1,1.

Τέλος για τις ερωτήσεις:

- **Ο μέντορας με συμβούλεψε σχετικά με ευκαιρίες προαγωγής**
- **Μοιράστηκα προσωπικά μου προβλήματα με τον μέντορα**
- **Ο μέντορας με βοήθησε να διαχειριστώ διαφωνίες/συγκρούσεις με συναδέλφους**
- **Ο μέντορας με βοήθησε να δικτυωθώ στο χώρο εργασίας**

καταγράφηκαν τιμές χαμηλότερες του 3,5, έστω και οριακά που υποδεικνύουν επιλογές μεταξύ του «Αρκετά» και του «Πολύ». Τα στοιχεία παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 4 που ακολουθεί.

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ο μέντοράς μου ενδιαφέρθηκε προσωπικά για την επαγγελματική μου ανάπτυξη	61	3,82	1,025
Ο μέντορας μου ανέθεσε σημαντικές εργασίες	61	3,74	1,063
Ο μέντορας μου παρείχε ειδική καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της εργασίας	61	4,00	1,000
Ο μέντορας με συμβούλεψε σχετικά με ευκαιρίες προαγωγής	61	3,49	1,192

Μοιράστηκα προσωπικά μου προβλήματα με τον μέντορα	61	3,26	1,250
Ο μέντορας με βοήθησε να διαχειριστώ διαφωνίες/συγκρούσεις με συναδέλφους	60	3,47	1,065
Ο μέντορας με βοήθησε να δικτυωθώ στο χώρο εργασίας	59	3,44	1,193
Ο μέντορας με βοήθησε να βελτιώσω αδύναμα σημεία μου	61	3,72	1,097
Θαύμασα την ικανότητα του μέντορά μου να παρακινεί άλλους	61	3,75	1,150
Προσπαθώ να ακολουθήσω το παράδειγμα του μέντορά μου	60	3,72	1,027

Πίνακας 4. Περιγραφικά χαρακτηριστικά για τα οφέλη και τις δυνατότητες του mentoring

Πεποιθήσεις για το θεσμό του Mentoring

Όλοι οι συμμετέχοντες (N=146) απάντησαν σε ένα σύνολο 15 ερωτήσεων σχετικά με τις **πεποιθήσεις τους για το θεσμό του mentoring**. Όπως και η προηγούμενη ενότητα ερωτήσεων, έτσι και η ακόλουθη εκφράστηκε στην ίδια πενταβάθμια κλίμακα απόκρισης με διαβάθμιση από το «Καθόλου» έως και «Πάρα πολύ». Όπως προκύπτει από τον περιγραφικό πίνακα 5, στις περισσότερες περιπτώσεις καταγράφηκαν μέσες τιμές που κυμάνθηκαν από 3,3 έως και 3,6 με υψηλότερες αυτές για τις ερωτήσεις

«Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στο Δημόσιο Τομέα», με μέση τιμή 3,88,

«Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους υπαλλήλους που μετακινούνται σε άλλη υπηρεσία» με μέση τιμή 3,73 και

«Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου» με μέση τιμή 3,69. Συνολικά διαπιστώνεται η τάση για απαντήσεις μεταξύ του «Αρκετά» και του «Πολύ», χωρίς όμως ουσιαστική διάκριση κάποιας εκ των ερωτήσεων συγκριτικά με τις υπόλοιπες.

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική μου ανάπτυξη και εξέλιξη	146	3,55	1,037

Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην προσωπική μου ανάπτυξη	146	3,30	1,123
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στο Δημόσιο Τομέα	146	3,88	1,030
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους υπαλλήλους που μετακινούνται σε άλλη υπηρεσία	146	3,73	1,007
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλλει στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της κουλτούρας του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού	146	3,52	1,052
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων (ίδιας βαθμίδας)	146	3,42	1,143
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου	146	3,33	1,139
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων	146	3,34	1,060
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη εσωτερικού κινήτρου στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων	146	3,38	1,084
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων	146	3,54	1,058
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων	146	3,53	1,032
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	146	3,55	,983
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών ενός δημόσιου οργανισμού	145	3,49	1,015
Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου	144	3,69	1,297
Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να διοργανώσει πρόγραμμα mentoring	144	3,60	1,281

Πίνακας 5. Περιγραφικά χαρακτηριστικά για τις στάσεις απέναντι στο θεσμό του mentoring

Διαφοροποιήσεις των ερωτήσεων ανάλογα με δημογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ενδεχόμενη διαφοροποίηση σχετικά με το αν γνωρίζουν οι συμμετέχοντες την έννοια και λειτουργία του θεσμού του mentoring ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Προς την κατεύθυνση αυτή, εξετάστηκε η διαφοροποίηση στη συγκεκριμένη ερώτηση ανάλογα με το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας. Από τους ελέγχους Pearson Chi Square για το φύλο, και Fisher's exact για τις υπόλοιπες τρεις παραμέτρους φαίνεται ότι σε καμία περίπτωση δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά. Συνεπώς, **δεν αναμένεται να γνωρίζει κανείς λιγότερο ή περισσότερο το θεσμό και τη λειτουργία του mentoring ανάλογα με τα χαρακτηριστικά αυτά**. Οι τιμές p που εκτιμήθηκαν ήταν για το φύλο 0,764 για την ηλικιακή ομάδα 0,630, για το επίπεδο εκπαίδευσης 0,808 και για τα έτη προϋπηρεσίας 0,898. Τα ακριβή πλήθη και ποσοστά ανά κατηγορία παρουσιάζονται στον πίνακα 6 ενώ σημειώνεται ότι ειδικά για το φύλο, για την εκτίμηση του παρατηρούμενου επιπέδου σημαντικότητας p , εξαιρέθηκαν οι τρεις συμμετέχοντες που δήλωσαν «Άλλο» φύλο, λόγω του μικρού δείγματος στη συγκεκριμένη ομάδα.

		Γνωρίζετε την έννοια και λειτουργία του θεσμού του Μέντορα (mentoring)				
		Όχι		Ναι		p
		N	%	N	%	
Φύλο	Άνδρας	8	24,2%	26	23,0%	,764
	Γυναίκα	23	69,7%	86	76,1%	
	Άλλο	2	6,1%	1	0,9%	
Ηλικιακή ομάδα	18-30	2	6,1%	5	4,4%	,630
	31-40	5	15,2%	13	11,5%	
	41-50	16	48,5%	50	44,2%	
	51-60	8	24,2%	41	36,3%	
	60-67	2	6,1%	4	3,5%	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απολυτήριο Λυκείου	2	6,1%	5	4,4%	,80
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	2	6,1%	4	3,5%	
	AEI/ ΤΕΙ	13	39,4%	45	39,8%	
	MSc	11	33,3%	46	40,7%	
	PhD	5	15,2%	13	11,5%	
	0-5	3	9,1%	9	8,0%	,898

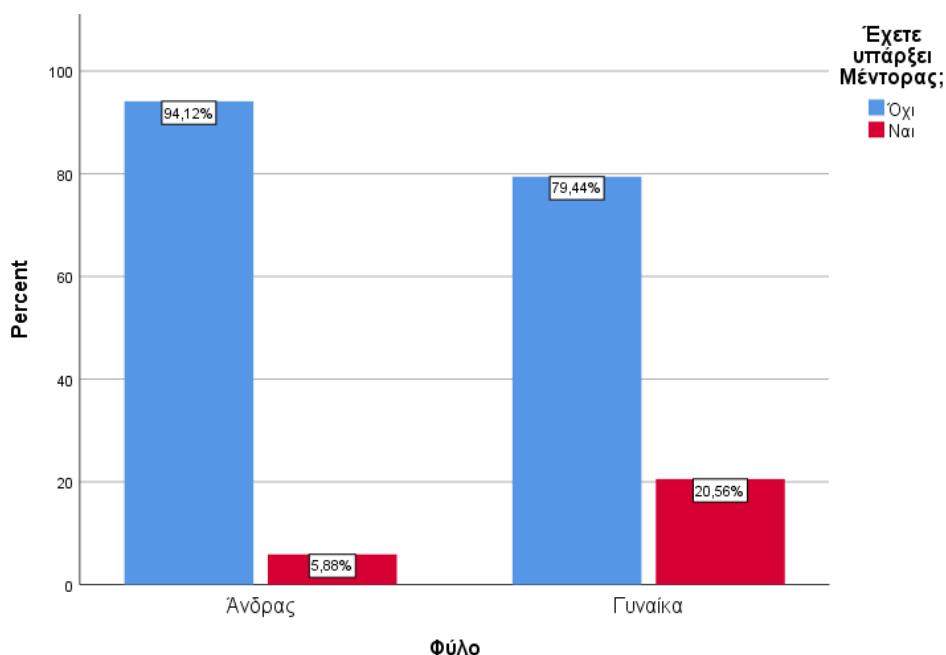
Έτη	6-10	3	9,1%	13	11,5%
προϋπηρεσί	11-20	11	33,3%	34	30,1%
ας	21-30	11	33,3%	45	39,8%
	30+	5	15,2%	12	10,6%

Πίνακας 6. Διαφοροποιήσεις της γνώσης για την έννοια και λειτουργία του θεσμού του mentoring ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Εξετάστηκε επίσης, η διαφορά στο αν έχει υπάρξει κανείς **μέντορας ανάλογα με το φύλο αλλά και με το επίπεδο εκπαίδευσης**. Από τους ελέγχους Pearson Chi Square για το φύλο, και Fisher's exact για το επίπεδο εκπαίδευσης φαίνεται ότι εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά για το φύλο. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι, αναλογικά, **μεγαλύτερο πλήθος γυναικών έχουν υπάρξει μέντορες συγκριτικά με τους άνδρες με $p=0,047$, ενώ το εκπαιδευτικό επίπεδο δε παίζει κάποιο ρόλο σε αυτό ($p=0,679$)**. Σημειώνεται ότι και στον έλεγχο αυτό για το φύλο, για την εκτίμηση του παρατηρούμενου επιπέδου σημαντικότητας p , εξαιρέθηκαν οι τρεις συμμετέχοντες που δήλωσαν «Άλλο» φύλο. Τα ακριβή πλήθη και ποσοστά ανά κατηγορία παρουσιάζονται στον πίνακα 7, ενώ η στατιστικά σημαντική διαφορά που εντοπίστηκε αποδίδεται γραφικά από το συγκριτικό ραβδόγραμμα στου Γραφήματος 1 που ακολουθεί.

		Έχετε υπάρξει Μέντορας;				
		Όχι		Ναι		p
		N	%	N	%	
Φύλο	Άνδρας	32	26,7%	2	8,3%	,047
	Γυναίκα	85	70,8%	22	91,7%	
	Άλλο	3	2,5%	0	0,0%	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απολυτήριο Λυκείου	7	5,8%	0	0,0%	,679
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	5,0%	0	0,0%	
	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	47	39,2%	9	37,5%	
	MSc	45	37,5%	12	50,0%	
	PhD	15	12,5%	3	12,5%	

Πίνακας 7. Διαφοροποιήσεις όσων υπήρξαν μέντορες ανάλογα με το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο



Γράφημα 1. Διαφοροποίηση όσων υπήρξαν μέντορες ανάλογα με το φύλο

Συσχετισμός απόψεων για το θεσμό του mentoring ανάλογα με το αν είχαν Μέντορα

Στη συνέχεια εξετάζονται οι διαφοροποιήσεις στη μέση τιμή των στάσεων απέναντι στο θεσμό του mentoring και τις λειτουργίες του, ανάλογα με το αν οι συμμετέχοντες είχαν ποτέ στη ζωή τους κάποιο Μέντορα, που συνέβαλε πολύ σημαντικά στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Από τον έλεγχο t για δύο ανεξάρτητα δείγματα και για το σύνολο των 15 διαφορετικών ερωτήσεων προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε όλες τις περιπτώσεις ανεξαιρέτως. Τα p – values που εκτιμήθηκαν ήταν πάντα χαμηλότερα από 0,01 και υποδεικνύουν ότι εκείνοι που είχαν κάποιο μέντορα, σημαντικό για την προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό για τη σημασία της συμβολής του σε σχέση με εκείνους που δεν είχαν.

Έτσι στις περισσότερες ερωτήσεις οι μέσες τιμές εκείνων που είχαν μέντορα κυμαίνονται κοντά στο 4 ή και το ξεπερνούν με μεγαλύτερη τιμή (4,18) για την ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στο Δημόσιο Τομέα».

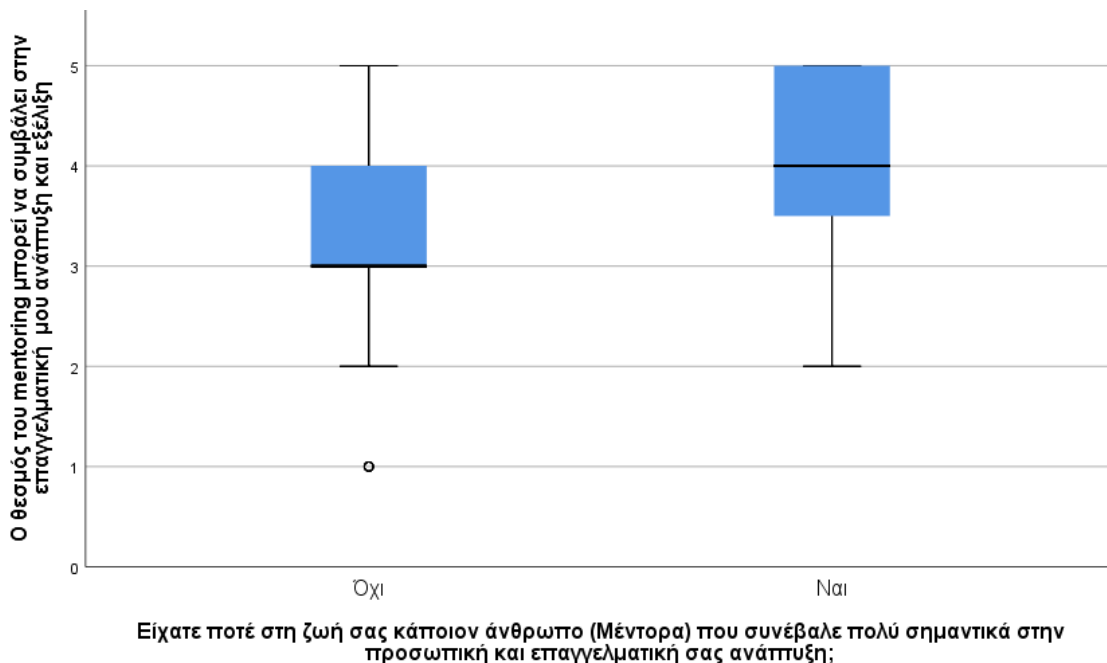
Παράλληλα οι μεγαλύτερες διαφορές εντοπίζονται στις ερωτήσεις «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην προσωπική μου ανάπτυξη» με μέση τιμή 3,80 για τους έχοντες μέντορα και 2,98 για όσους όχι, «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη εσωτερικού κινήτρου στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων» με μέση τιμή 3,87 για τους έχοντες μέντορα και 3,06 για όσους όχι, «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλλει στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της

κουλτούρας του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού» με μέση τιμή 4,00 για τους έχοντες μέντορα και 3,21 για όσους όχι, και «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική μου ανάπτυξη και εξέλιξη» με μέση τιμή 4,03 για τους έχοντες μέντορα και 3,25 για όσους όχι. Οι τιμές για το σύνολο των εκτιμήσεων παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 8 που ακολουθεί, ενώ οι διαφορές αποδίδονται γραφικά από τα συγκριτικά θηκογράμματα των Γραφημάτων 2 έως και 16.

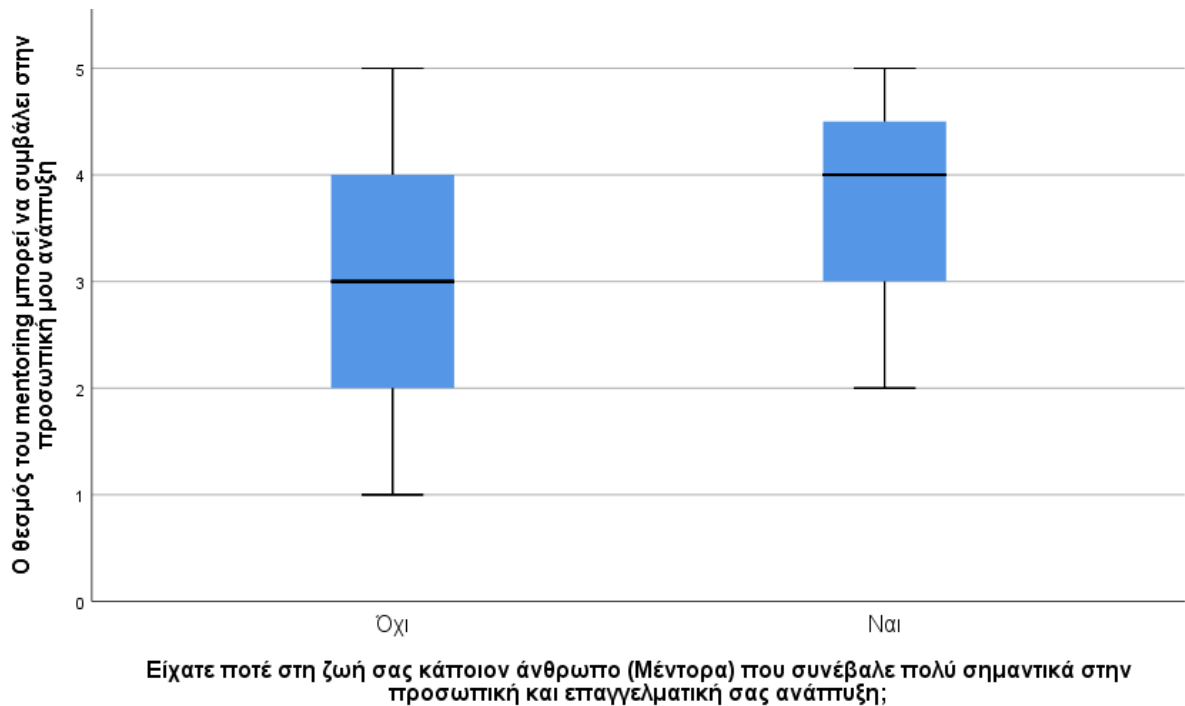
Είχατε ποτέ στη ζωή σας κάποιον άνθρωπο (Μέντορα) που συνέβαλε πολύ σημαντικά στην προσωπική και επαγγελματική σας ανάπτυξη;		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική μου ανάπτυξη και εξέλιξη	Όχι	3,25	,999	<0,001
	Ναι	4,03	,863	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην προσωπική μου ανάπτυξη	Όχι	2,98	1,112	<0,001
	Ναι	3,80	,917	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στο Δημόσιο Τομέα	Όχι	3,68	1,082	0,003
	Ναι	4,18	,854	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους υπαλλήλους που μετακινούνται σε άλλη υπηρεσία	Όχι	3,53	1,042	0,002
	Ναι	4,03	,863	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλλει στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της κουλτούρας του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού	Όχι	3,21	1,036	<0,001
	Ναι	4,00	,844	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων (ίδιας βαθμίδας)	Όχι	3,19	1,160	0,002
	Ναι	3,78	,993	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου	Όχι	3,13	1,142	0,006
	Ναι	3,65	1,039	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων	Όχι	3,09	1,065	<0,001
	Ναι	3,73	,899	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη εσωτερικού κινήτρου στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων	Όχι	3,06	1,004	<0,001
	Ναι	3,87	,982	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων	Όχι	3,26	1,093	<0,001
	Ναι	3,98	,792	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εργασίας των ΔΥ	Όχι	3,27	1,051	<0,001
	Ναι	3,95	,811	
	Όχι	3,28	,983	<0,001

Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	Ναι	3,98	,770	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών ενός δημόσιου οργανισμού	Όχι	3,29	,986	
	Ναι	3,80	,979	0,003
Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου	Όχι	3,51	1,367	
	Ναι	3,98	1,137	0,027
Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να διοργανώσει πρόγραμμα mentoring	Όχι	3,37	1,249	
	Ναι	3,97	1,217	0,005

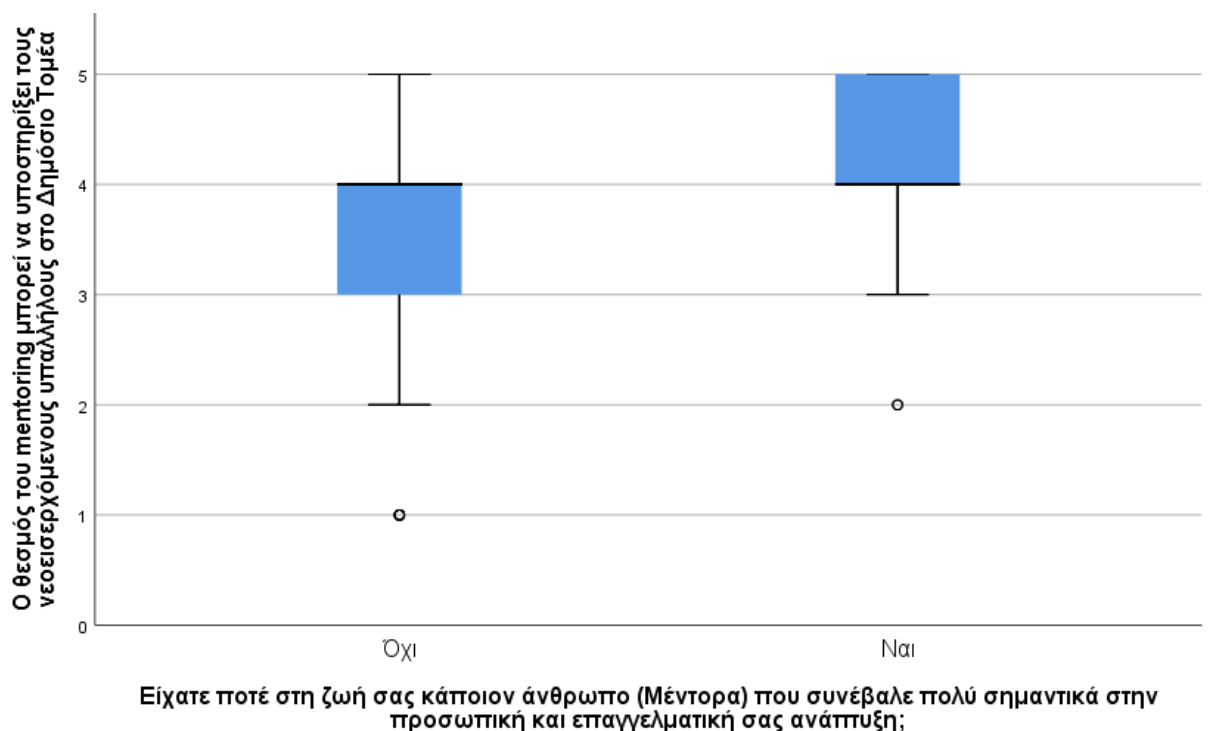
Πίνακας 8. Διαφοροποιήσεις των στάσεων απέναντι στο θεσμό του mentoring ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



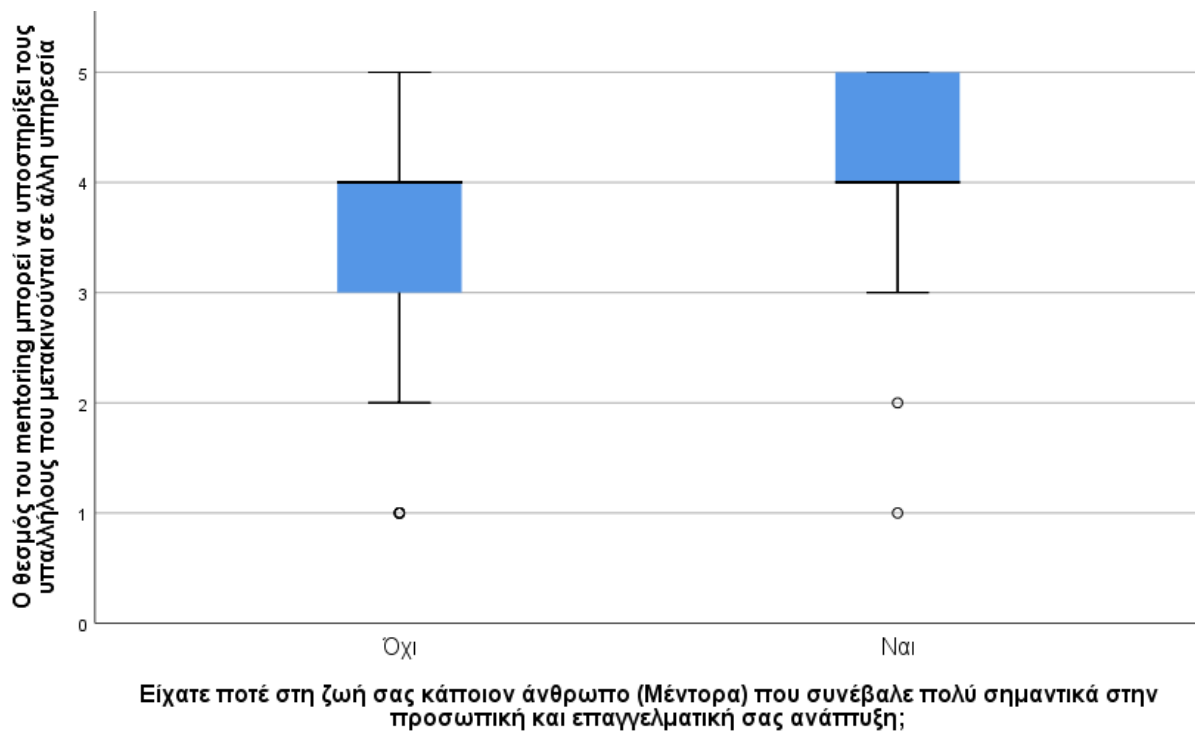
Γράφημα 2. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική μου ανάπτυξη και εξέλιξη» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



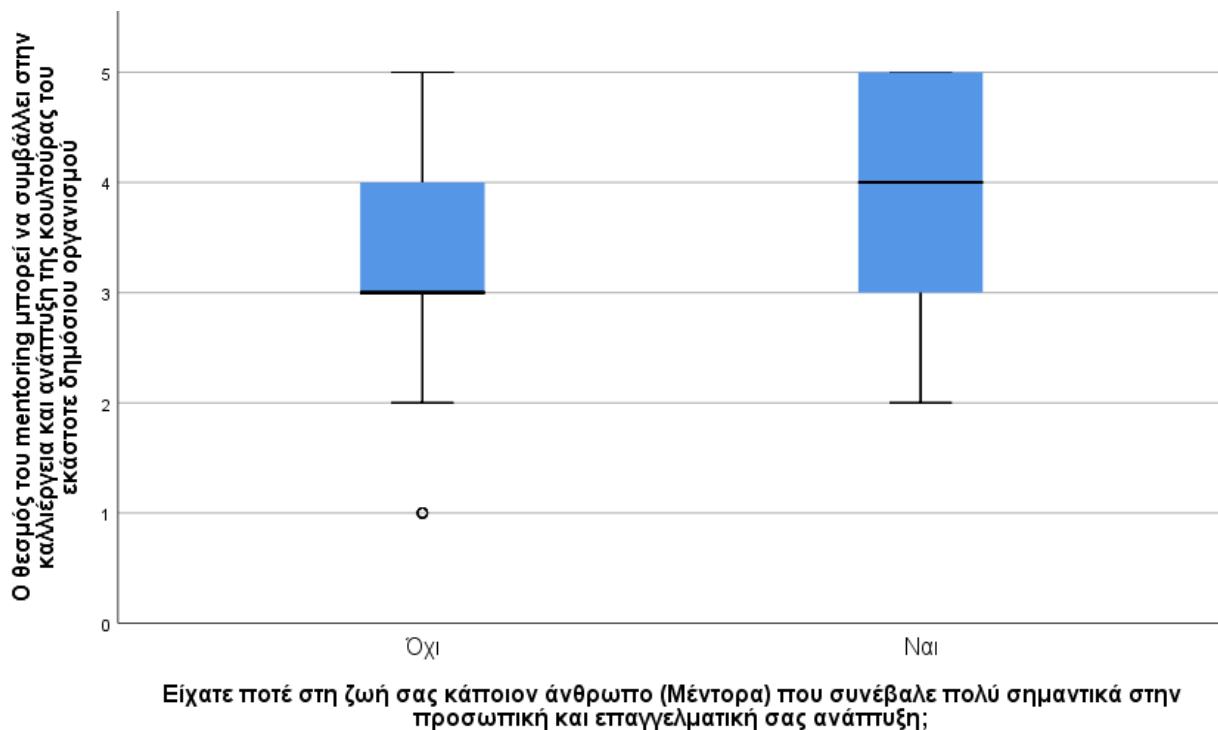
Γράφημα 3. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην προσωπική μου ανάπτυξη» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



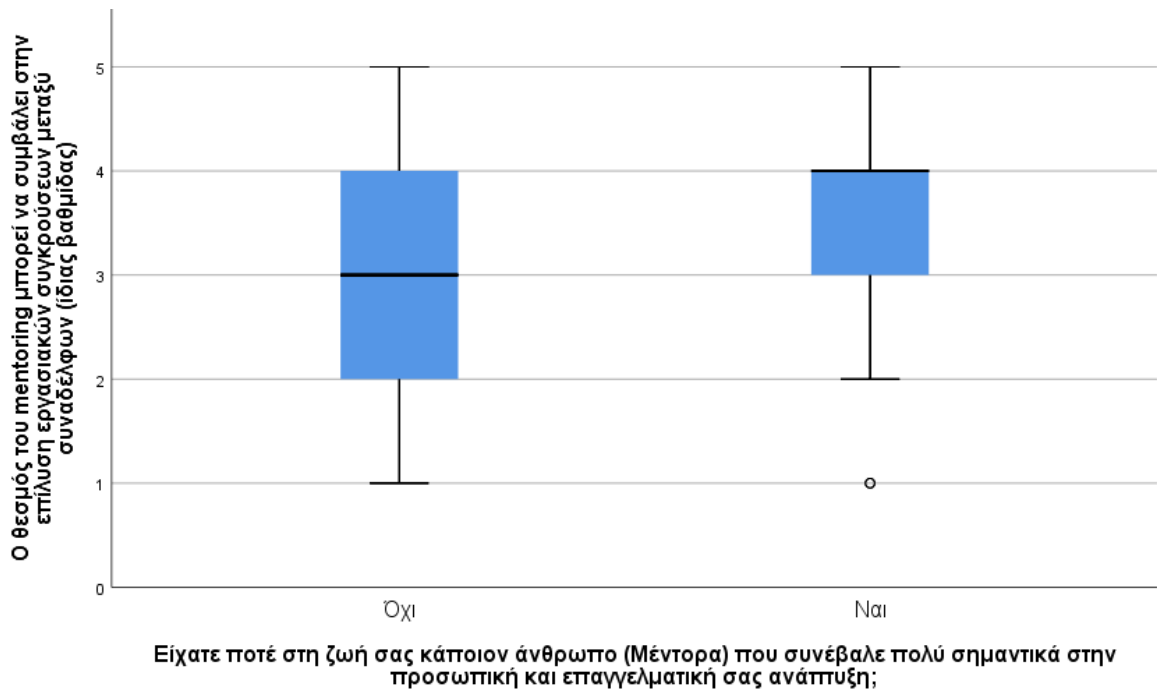
Γράφημα 4. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στο Δημόσιο Τομέα» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



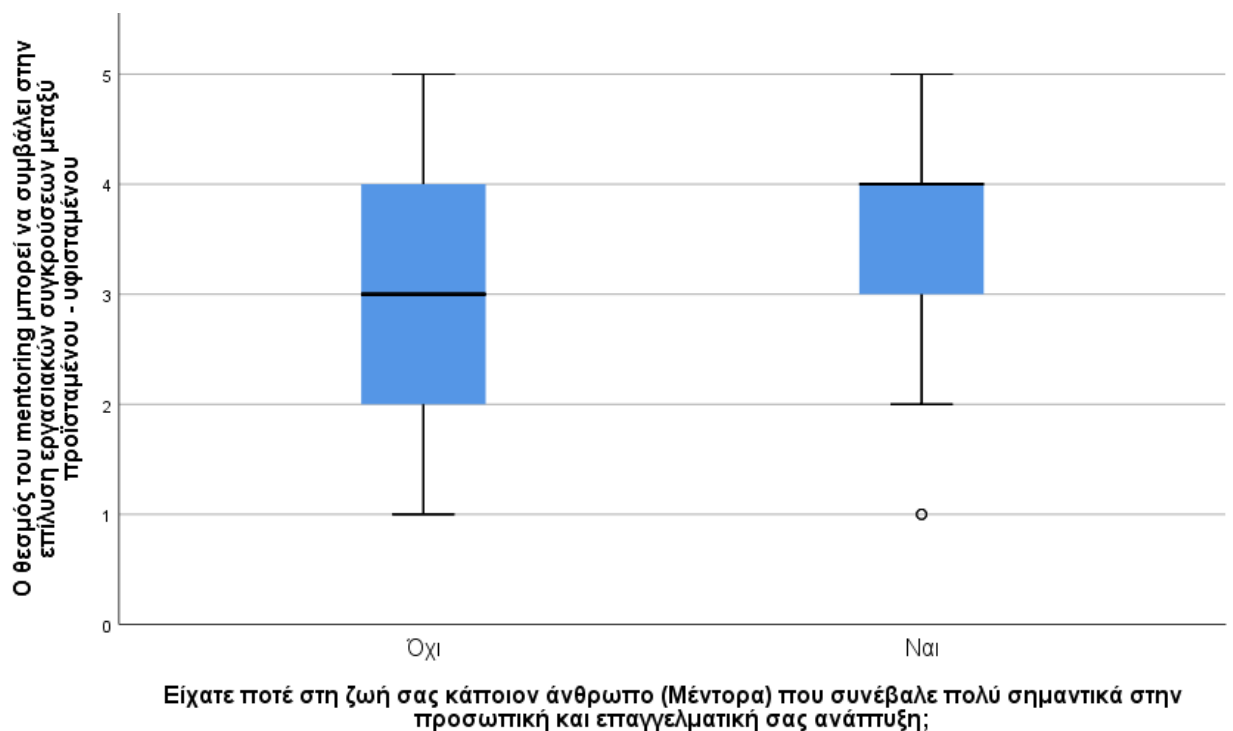
Γράφημα 5. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους υπαλλήλους που μετακινούνται σε άλλη υπηρεσία» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



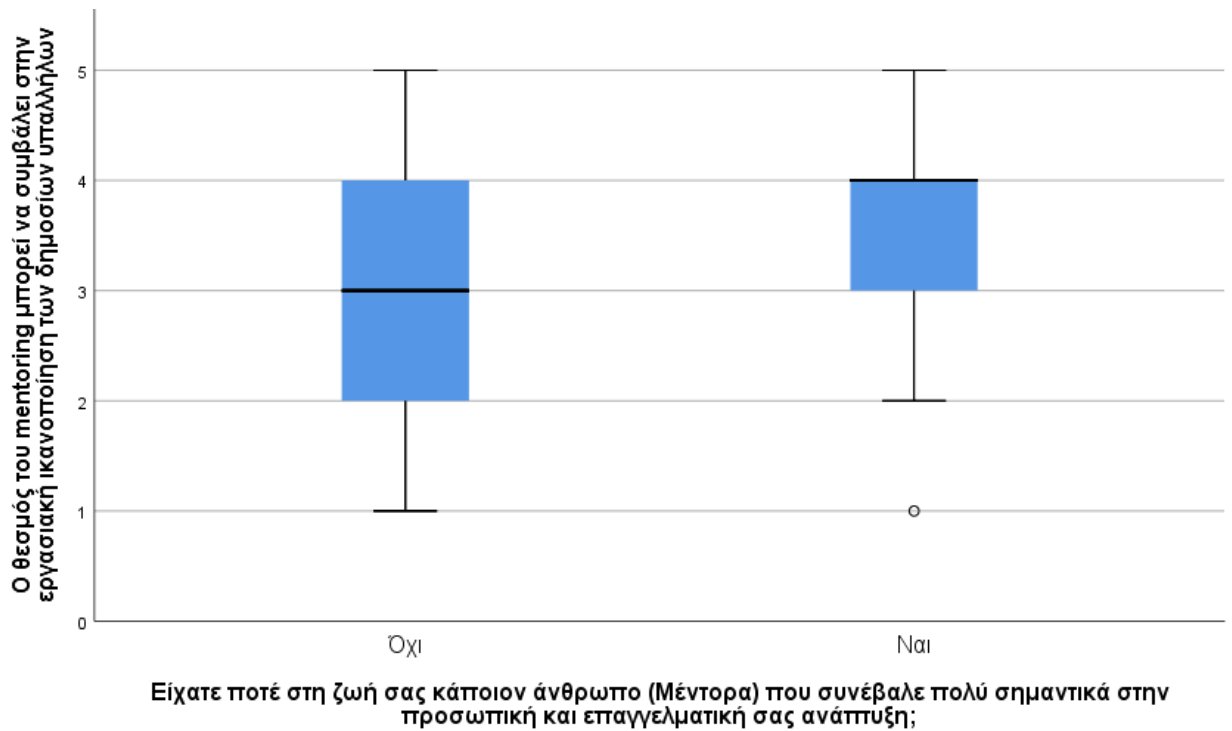
Γράφημα 6. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της κουλτούρας του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



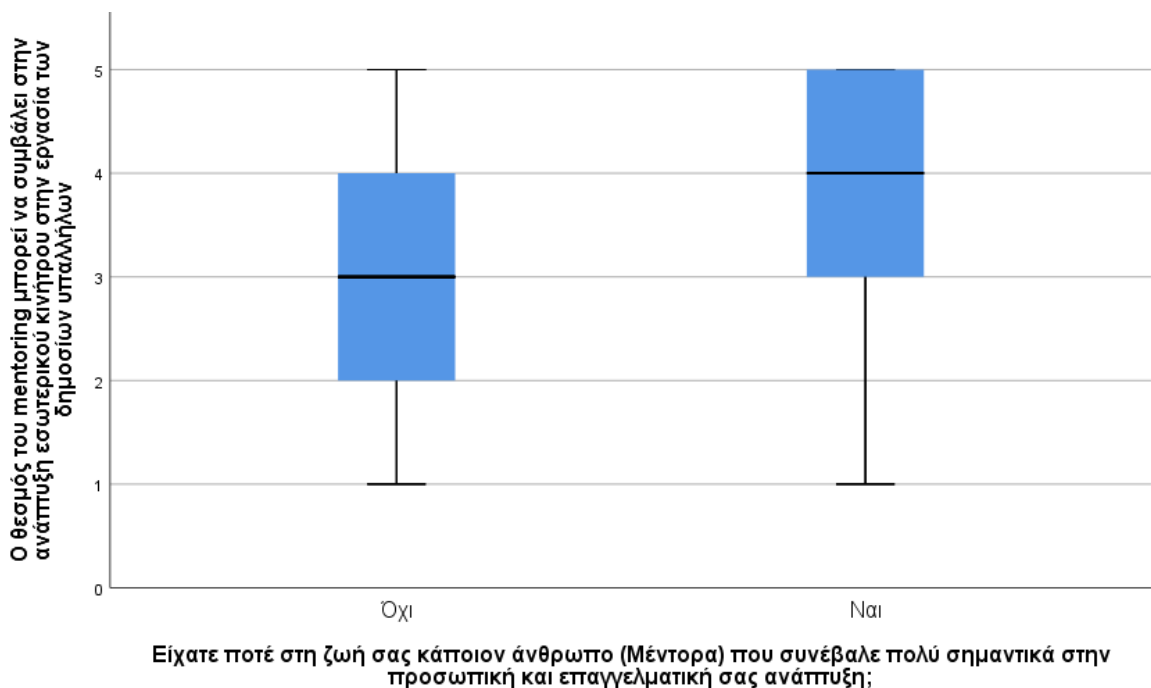
Γράφημα 7. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων (ίδιας βαθμίδας)» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



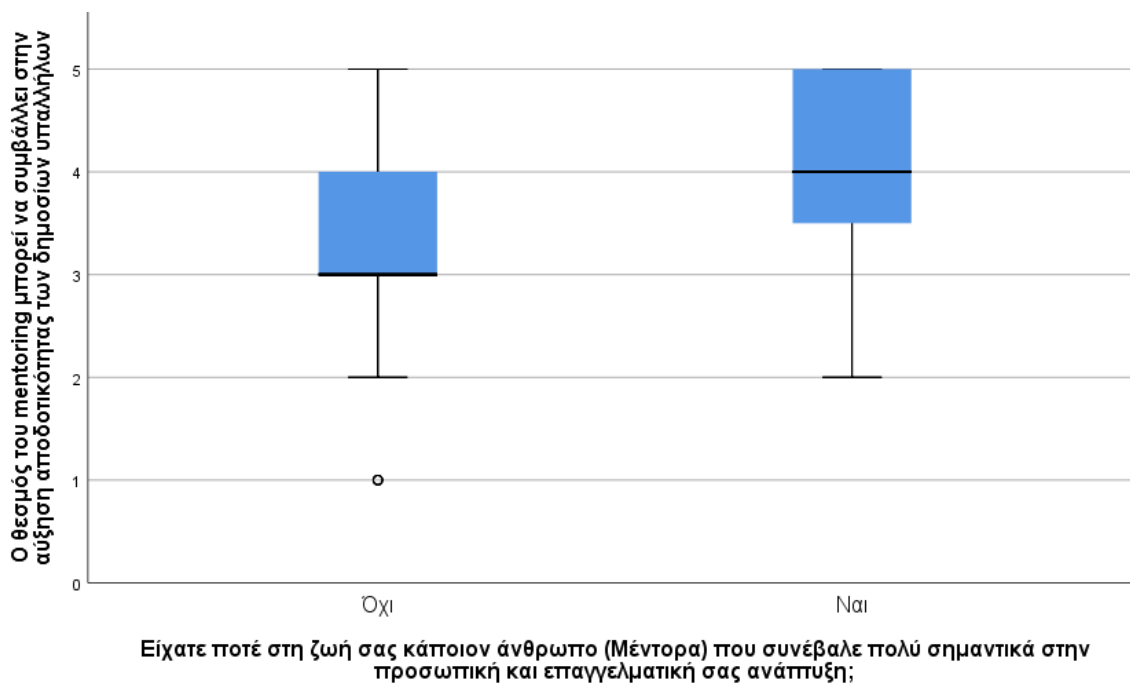
Γράφημα 8. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



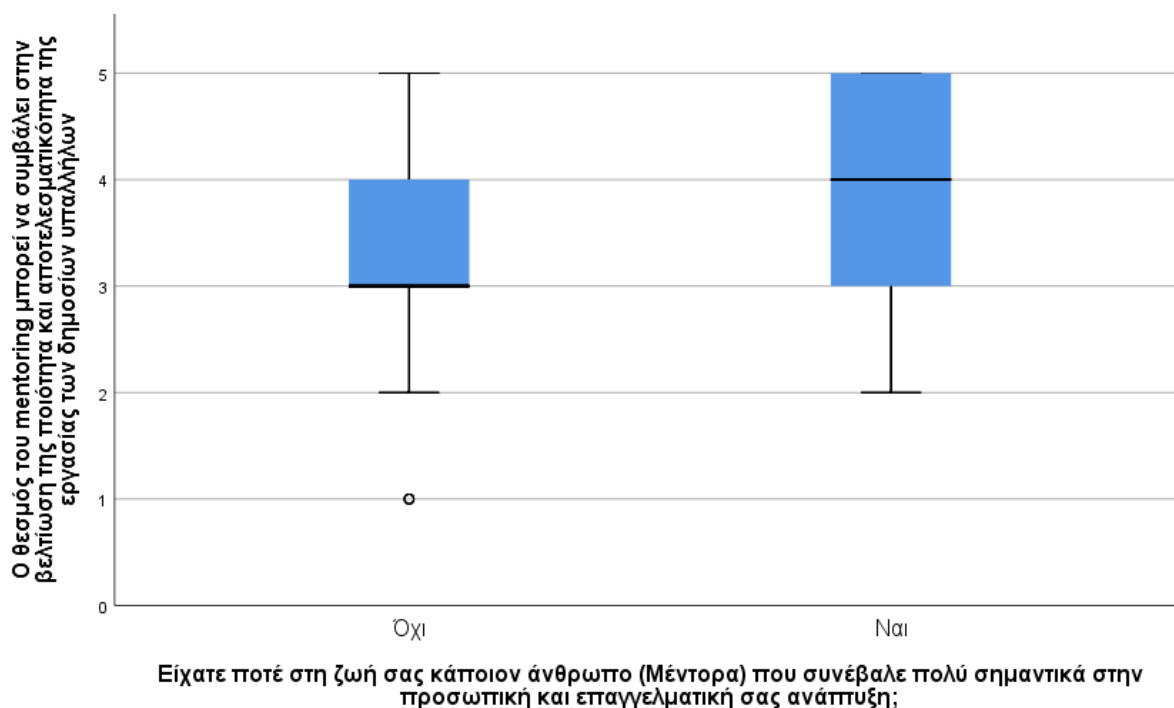
Γράφημα 9. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



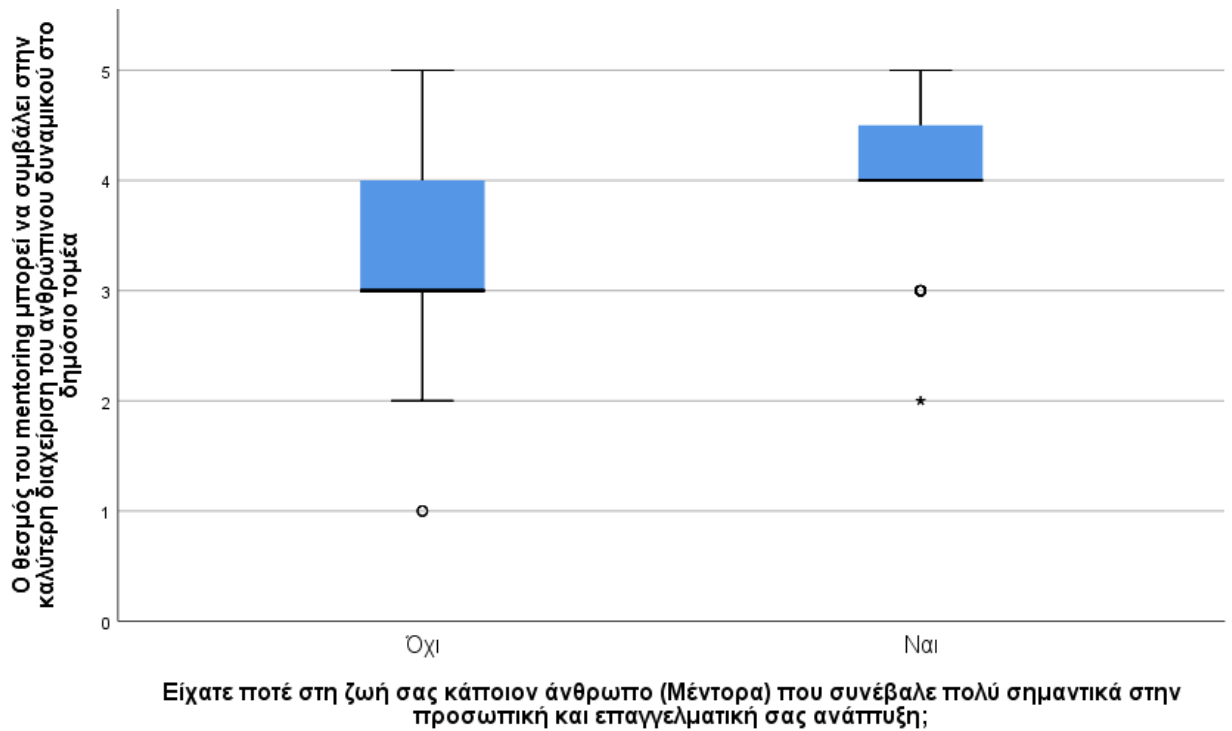
Γράφημα 10. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη εσωτερικού κινήτρου στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



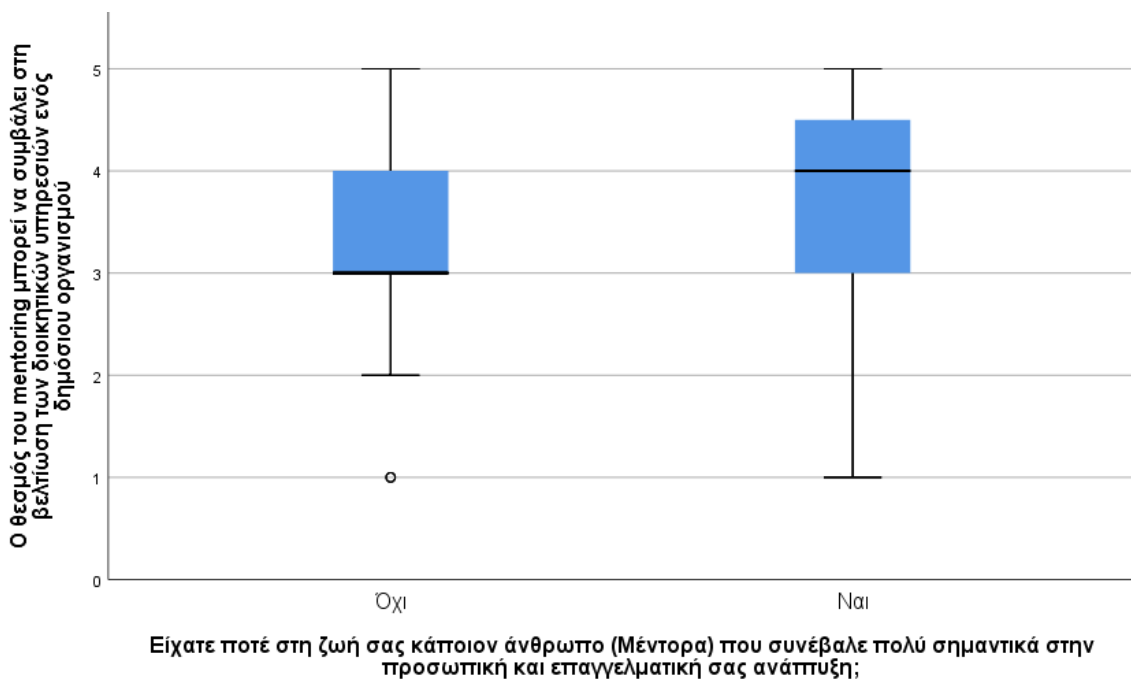
Γράφημα 11. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην αύξηση αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



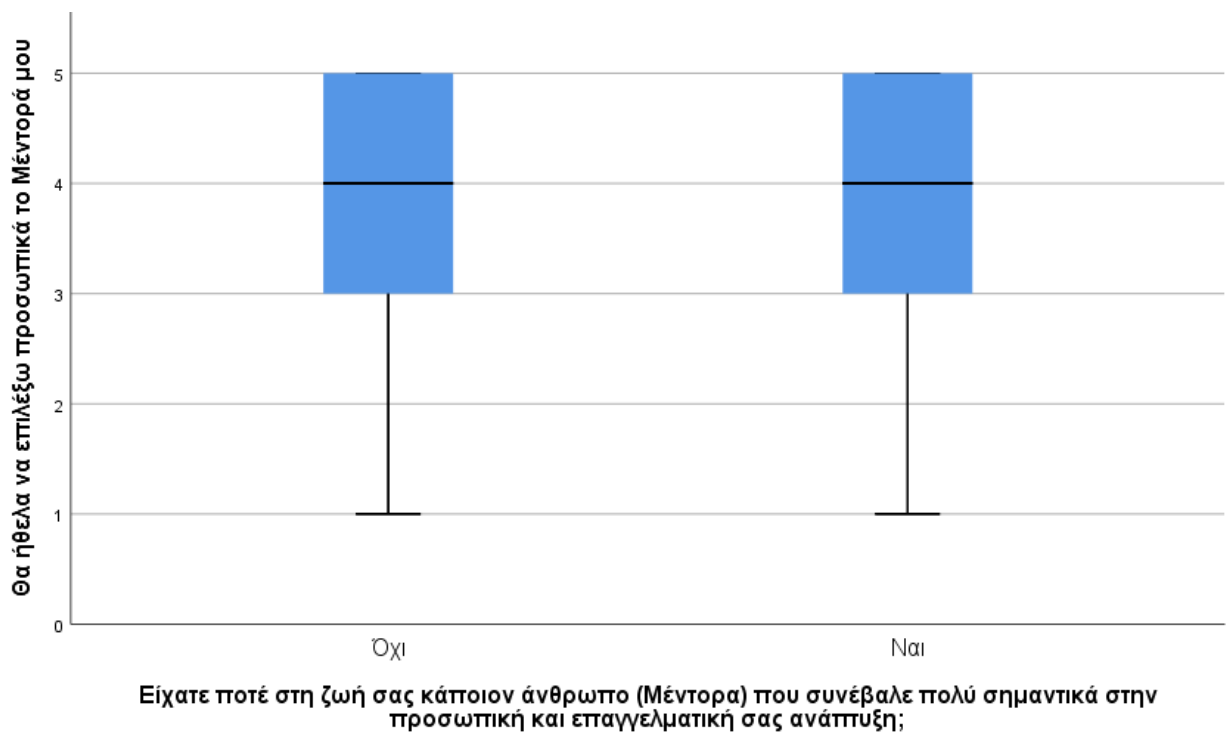
Γράφημα 12. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εργασίας των ΔΥ» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



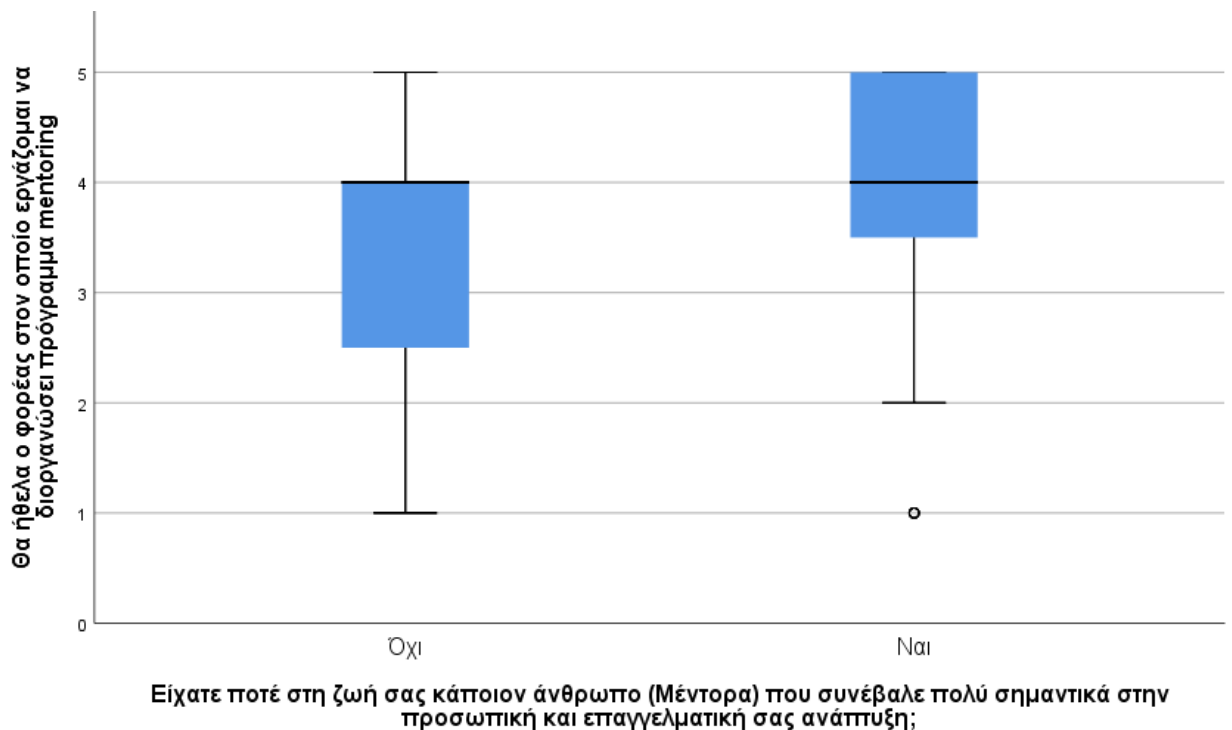
Γράφημα 13. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



Γράφημα 14. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών ενός δημόσιου οργανισμού» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



Γράφημα 15. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα



Γράφημα 16. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να διοργανώσει πρόγραμμα mentoring» ανάλογα με το αν είχαν ποτέ μέντορα

Συσχετισμός Μορφωτικού επιπέδου με απόψεις και στάσεις των Δημοσίων Υπαλλήλων για το θεσμό του mentoring

Στη συνέχεια εξετάζεται η διαφοροποίηση στη μέση τιμή των στάσεων απέναντι στο θεσμό του μέντορα και τις λειτουργίες του, ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα από τον έλεγχο της ανάλυσης διακύμανσης και από τους πολλαπλούς ελέγχους με το κριτήριο Bonferroni φαίνεται ότι στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίζονται στις ερωτήσεις «Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου» και στην ερώτηση «Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να διοργανώσει πρόγραμμα mentoring», ενώ στις υπόλοιπες ερωτήσεις οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Συγκεκριμένα στην ερώτηση «Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου» καταγράφηκε σημαντική υψηλότερη μέση τιμή για τους κατόχους PhD (4,39) σε σχέση με τους έχοντες Απολυτήριο λυκείου μόνο (2,86) με $p=0,029$. Παράλληλα στην ερώτηση «Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να διοργανώσει πρόγραμμα mentoring» οι κάτοχοι PhD είχαν σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή (4,44) σε σχέση με τους αποφοίτους ΑΕΙ / ΤΕΙ με μέση τιμή 3,45 ($p=0,039$) και σε σχέση με τους κατόχους MSc με μέση τιμή 3,47 ($p=0,049$). Οι τιμές για το σύνολο των εκτιμήσεων παρουσιάζονται αναλυτικά στους πίνακες 9-11 που ακολουθούν, ενώ οι διαφορές αποδίδονται γραφικά από τα συγκριτικά θηκογράμματα των Γραφημάτων 17 και 18.

		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	p
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική μου ανάπτυξη και εξέλιξη	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,43	1,397	0,423
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,83	,753	
	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	58	3,43	1,061	
	MSc	57	3,54	1,036	
	PhD	18	3,94	,873	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην προσωπική μου ανάπτυξη	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,00	1,732	0,297
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,50	1,378	
	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	58	3,16	1,056	
	MSc	57	3,32	1,038	
	PhD	18	3,78	1,215	
	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,57	1,397	0,119

Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στο Δημόσιο Τομέα	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	4,33	,516	
	AEI/ TEI	58	3,74	1,148	
	MSc	57	3,84	,922	
	PhD	18	4,39	,778	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους υπαλλήλους που μετακινούνται σε άλλη υπηρεσία	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,86	1,574	
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,67	,516	
	AEI/ TEI	58	3,71	1,092	0,634
	MSc	57	3,63	,858	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της κουλτούρας του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,57	1,512	
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,67	,816	
	AEI/ TEI	58	3,38	1,073	0,679
	MSc	57	3,56	,982	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων (ίδιας βαθμίδας)	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,43	1,397	
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,67	1,033	
	AEI/ TEI	58	3,31	1,245	0,726
	MSc	57	3,40	,979	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,43	1,512	
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,67	1,033	
	AEI/ TEI	58	3,31	1,202	0,683
	MSc	57	3,21	1,013	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,57	1,397	
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,83	,753	
	AEI/ TEI	58	3,22	1,093	0,381
	MSc	57	3,28	,940	

Πίνακας 9. Διαφοροποιήσεις των στάσεων απέναντι στο θεσμό του mentoring ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο (1)

Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,43	1,512	
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,67	1,033	
	AEI/ TEI	58	3,31	1,202	0,683
	MSc	57	3,21	1,013	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,57	1,397	
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,83	,753	
	AEI/ TEI	58	3,22	1,093	0,381
	MSc	57	3,28	,940	

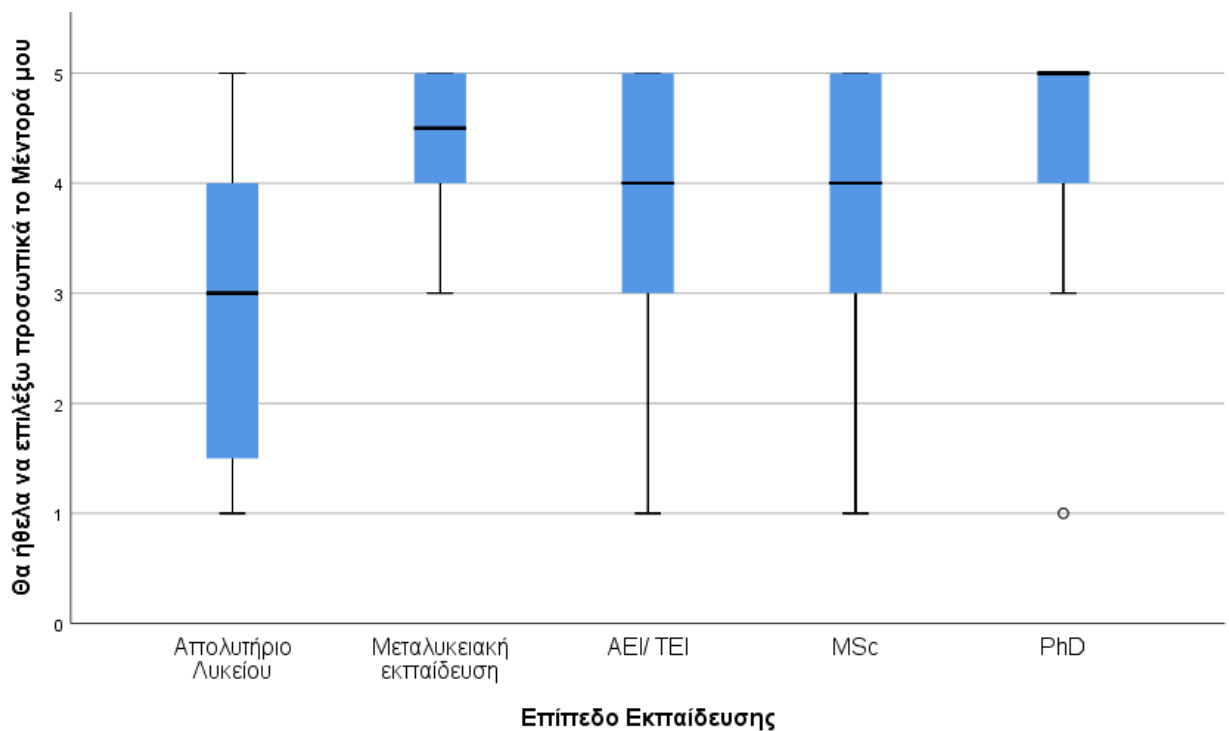
	PhD	18	3,67	1,237	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη εσωτερικού κινήτρου στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,29	1,254	0,121
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,83	,753	
	AEI/ TEI	58	3,24	1,144	
	MSc	57	3,30	,999	
	PhD	18	3,94	1,056	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην αύξηση αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,57	1,397	0,389
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	4,17	,753	
	AEI/ TEI	58	3,45	1,095	
	MSc	57	3,47	,984	
	PhD	18	3,83	1,098	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητα και αποτελεσματικότητα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,29	1,254	0,112
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	4,17	,753	
	AEI/ TEI	58	3,40	1,123	
	MSc	57	3,49	,928	
	PhD	18	4,00	,907	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,57	1,397	0,906
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,33	,816	
	AEI/ TEI	58	3,50	1,030	
	MSc	57	3,58	,885	
	PhD	18	3,72	1,074	
Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών ενός δημόσιου οργανισμού	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,43	1,397	0,962
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,67	,816	
	AEI/ TEI	57	3,53	1,020	
	MSc	57	3,42	,981	
	PhD	18	3,56	1,097	

Πίνακας 10. Διαφοροποιήσεις των στάσεων απέναντι στο θεσμό του mentoring ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο (2)

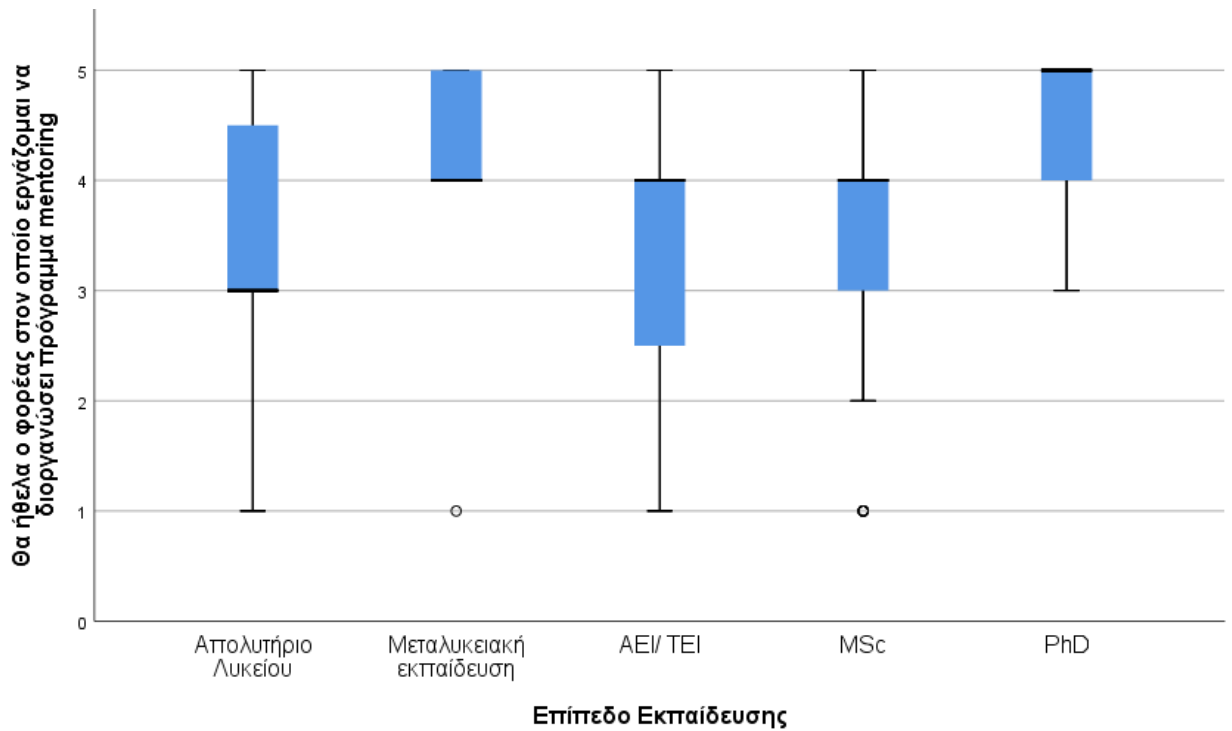
Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου	Απολυτήριο Λυκείου	7	2,86	1,676	0,029
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	4,33	,816	
	AEI/ TEI	56	3,52	1,375	

	MSc	57	3,68	1,198	
	PhD	18	4,39	1,037	
Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να διοργανώσει πρόγραμμα mentoring	Απολυτήριο Λυκείου	7	3,43	1,397	
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	3,83	1,472	0,047
	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	56	3,45	1,347	
	MSc	57	3,47	1,255	
	PhD	18	4,44	,705	

Πίνακας 11. Διαφοροποιήσεις των στάσεων απέναντι στο θεσμό του mentoring ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο (3)



Γράφημα 17. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου» ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο



Γράφημα 18. Διαφοροποίηση στην ερώτηση «Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να διοργανώσει πρόγραμμα mentoring» ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο

Κεφάλαιο 6

6.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Παρά το γεγονός ότι η εφαρμογή και η λειτουργία του mentoring στην Ελλάδα είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο, η παρούσα έρευνα σε επίπεδο Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα, ανέδειξε κάποιους πολύ ενδιαφέροντες παράγοντες, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν στην εφαρμογή του, ως στρατηγικού εργαλείου επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των Δημοσίων Υπαλλήλων της χώρας, μέσω της ενίσχυσης των άτυπων σχέσεων ή της οργάνωσης τυπικών προγραμμάτων Mentoring, σε οριζόντιο επίπεδο ή σε επίπεδο Δημόσιου Οργανισμού και να ενισχύσουν τη δυναμική του ανθρώπινου κεφαλαίου στο Δημόσιο Τομέα.

Ερευνητικό Ερώτημα: Γνωρίζετε την έννοια και λειτουργία του θεσμού του mentoring;

Στο πρώτο βασικό ερώτημα της έρευνας οι περισσότεροι Δημόσιοι Υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα και συγκεκριμένα το **77,4%** δήλωσαν ότι **γνωρίζουν την έννοια και λειτουργία του θεσμού του Μέντορα**. Αρκετά σημαντικό κρίνεται το ποσοστό απάντησης σε αυτό το ερώτημα, αν ληφθεί υπόψη ότι το mentoring υφίσταται, κατά κύριο λόγο στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα και αυτό σε πολύ μικρή κλίμακα. Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι υπάρχει ένα καλό υπόβαθρο, πάνω στο οποίο θα μπορούσε να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί το mentoring στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο τομέα και να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης των Δημοσίων Υπαλλήλων σε προσωπικό, αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο με πολλαπλά οφέλη και για τους Δημόσιους Οργανισμούς.

Ερευνητικό Ερώτημα: Πως συσχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των Δημοσίων Υπαλλήλων με το ερώτημα αν γνωρίζουν το θεσμό του Mentoring;

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο συσχετισμός της απάντησης στο ερώτημα αν γνωρίζουν οι συμμετέχοντες την έννοια και λειτουργία του θεσμού του mentoring, με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Σε αυτό το συσχετισμό δεν προέκυψε σημαντικό εύρημα, συμφωνώντας και με τους Dreher & Ash (1990), που ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις κάποιου ατόμου για το mentoring ανάλογα με το φύλο. **Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι κανείς δεν γνωρίζει λιγότερο ή περισσότερο το θεσμό και τη λειτουργία του mentoring ανάλογα με τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά.**

Στο σύνολο του δείγματος καταγράφηκαν μόνο 24 συμμετέχοντες που έχουν υπάρξει Μέντορες και προέκυψε ότι μεγαλύτερο πλήθος γυναικών έχουν υπάρξει

μέντορες συγκριτικά με τους άνδρες, ωστόσο, αυτό το στοιχείο δεν μπορεί να μας δώσει ασφαλή συμπεράσματα για την αναλογία ανδρών – γυναικών που αναλαμβάνουν ρόλους Μέντορα και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Ερευνητικό Ερώτημα: Υπάρχουν σχέσεις mentoring στο Δημόσιο Τομέα και ποια τα χαρακτηριστικά τους;

Σχετικά με τη διάρκεια της σχέσης, περιγράφεται από τους 61 που είχαν κάποιο μέντορα στη διάρκεια της ζωής τους, στο 59% ήταν μεγαλύτερης της διετούς, αλλά και σε πολλές περιπτώσεις ξεπέρασε το εξάμηνο. Παράλληλα, σε ποσοστό που πλησιάζει το 60% η επικοινωνία ήταν καθημερινή. Τα χαρακτηριστικά της διάρκειας της σχέσης και της συχνότητας επικοινωνίας, σε συνδυασμό με τις απαντήσεις τους ότι ο Μέντοράς τους προέρχεται από το εργασιακό περιβάλλον του υποδηλώνουν **τον άτυπο χαρακτήρα της σχέσης mentoring (Informal mentoring)**.

Ερευνητικό Ερώτημα: Αντίκτυπος από την εμπειρία τους με το Μέντορά τους και τα οφέλη που αποκόμισαν.

Οι 61 Δημόσιοι Υπάλληλοι που δήλωσαν ότι είχαν Μέντορα απάντησαν και στο ερωτηματολόγιο που αφορά στις λειτουργίες και στα οφέλη που αποκόμισαν από αυτή τη σχέση (Scandura, 1993).

Στην παρούσα έρευνα τα μεγαλύτερα ποσοστά θετικών αποκρίσεων απαντώνται στις ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με τις επαγγελματικές λειτουργίες (Career Functions) του mentoring, αλλά και με αυτές της προτυποποίησης ρόλων (Role modelling), γεγονός που αποδεικνύει το **θετικό αντίκτυπο του mentoring** στην επαγγελματική ανάπτυξη ενός mentee, ακόμη και σε άτυπες σχέσεις mentoring, μέσα σε ένα εργασιακό πλαίσιο, που δεν υπάρχει καμία οργανωμένη μορφή ανάπτυξης σχέσεων καθοδήγησης και η σύναψη σχέσης mentoring προκύπτει τυχαία.

Είναι επίσης, σημαντικό το στοιχείο που προκύπτει και επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία, ότι η λειτουργία της προτυποποίησης ρόλων (role modelling) συνδέεται πιο στενά με τις επαγγελματικές λειτουργίες του mentoring και όχι τόσο με τις ψυχοκοινωνικές. (Castro, S. L., & Williams, E. A. (2004). Validity of Scandura and Ragins'(1993).

Οι επαγγελματικές λειτουργίες και οι λειτουργίες προτύπου (role modelling) είχαν μεγαλύτερο θετικό αντίκτυπο στους Δημοσίους Υπαλλήλους, από ότι οι ψυχοκοινωνικές λειτουργίες του mentoring και οι συμμετέχοντες που είχαν Μέντορα

αναγνωρίζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τα θετικά οφέλη του mentoring, που αφορούν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, στην μεταφορά γνώσης, στην καθοδήγηση τους στην εργασία τους.

Εξαιρετικό ενδιαφέρον έχουν και τα αποτελέσματα που αφορούν στην αναγνώριση του Mentora ως **Προτύπου**, το θαυμασμό και την διάθεση να ακολουθήσουν το παράδειγμα του μέντορά τους.

Ερώτημα: Ποιες είναι οι στάσεις και οι απόψεις των Δημοσίων Υπαλλήλων για την προοπτική εφαρμογής mentoring στο Δημόσιο τομέα ;

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι, στο σύνολό τους (N=146) οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, σχετικά τις απόψεις των Δημοσίων υπαλλήλων για την εφαρμογή του mentoring σε διάφορα πεδία και τομείς της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και για τις προοπτικές του mentoring στο Δημόσιο Τομέα, ήταν πάρα πολύ θετικές.

Διαπιστώνεται, μέσω των απαντήσεων των δημοσίων υπαλλήλων, ότι υπάρχει μια συνολική θετική στάση απέναντι στο θεσμό του mentoring, με τις ακόλουθες να έχουν τις πιο σημαντικές στατιστικές διαφορές

- **«Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στο Δημόσιο Τομέα»**
- **«Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους υπαλλήλους που μετακινούνται σε άλλη υπηρεσία»**
- **«Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου»**

Είναι πολύ ενδιαφέρουσες στο σύνολό τους οι απαντήσεις, καθώς αφορούν σε πολλές πτυχές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, και αναδεικνύουν το γεγονός ότι το mentoring είναι μία έννοια αναγνωρίσιμη και παρότι δεν πραγματοποιείται με τυπικό και οργανωμένο τρόπο, τα οφέλη του θεωρούνται δεδομένα και οι προοπτικές του εξαιρετικές σε ένα τόσο διψασμένο τοπίο, για οποιαδήποτε μορφή αναπτυξιακής παρέμβασης.

Ερευνητικό Ερώτημα: Ποια είναι η άποψη των Δημοσίων Υπαλλήλων που είχαν στη ζωή τους κάποιο Μέντορα;

Πολύ ενδιαφέροντα επίσης κρίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας που κατέδειξαν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις αυτών που είχαν Μέντορα και αυτών που δεν είχαν.

Στο σύνολό τους είναι πολύ σημαντικές οι θετικές απόψεις των Δημοσίων Υπαλλήλων για όλες σχεδόν τις λειτουργίες και τα οφέλη του mentoring, αλλά κατά κύριο λόγο, αυτοί που είχαν Μέντορα **συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό για τη σημασία της συμβολής του σε σχέση με εκείνους που δεν είχαν.**

Όπως φαίνεται και στη βιβλιογραφία ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι πιθανό να εξαρτάται από το αν τα μέλη του οργανισμού είχαν ή όχι μέντορα (Chao κ.α., 1992).

Τα ευρήματα από μελέτες σχετικά με τη συμμετοχή στο mentoring δείχνουν ότι έως και τα δύο τρίτα των εργαζομένων έχουν εμπλακεί σε κάποιου είδους σχέση mentoring (Chao, κ.α., 1992- Ragins & Cotton, 1991- Ragins & Scandura, 1994). Έχει διαπιστωθεί ότι η συμμετοχή σε σχέσεις mentoring έχει ποικίλα οφέλη για τους συμμετέχοντες (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004- Noe, Greenberger, & Wang, 2002- Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003) και για τους οργανισμούς (Allen & O'Brian, 2006). Μερικά από τα πιο σημαντικά οφέλη είναι η ψυχοκοινωνική και η επαγγελματική ανέλιξη του mentee (Kram, 1985) η ικανοποίηση από την εργασία, οργανωτική δέσμευση, ικανότητα, ένταξη στον εργασιακό χώρο, αυτονομία εργασίας, επίτευξη στόχων, αυτοεκτίμηση, διατήρηση εργαζομένων στον οργανισμό και ποικλομορφία (Allen κ.α., 2004- Noe κ.α., 2002- Wanberg κ.α., 2003).

Ερευνητικό Ερώτημα: Παίζει ρόλο το μορφωτικό επίπεδο των Δημοσίων υπαλλήλων στις απόψεις τους απέναντι στο mentoring;

Όπως είδαμε παραπάνω το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων δημοσίων υπαλλήλων είναι πολύ υψηλό με ποσοστό κοντά στο 90% αυτών που κατέχουν τίτλους ανώτατης εκπαίδευσης.

Στατιστικά οι πιο σημαντικές διαφορές εντοπίζονται στις ερωτήσεις «**Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου**» και στην ερώτηση «**Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να διοργανώσει πρόγραμμα mentoring**», ενώ στις υπόλοιπες ερωτήσεις οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Συγκεκριμένα στην ερώτηση «Θα ήθελα να επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου» καταγράφηκε σημαντική υψηλότερη μέση τιμή για τους κατόχους PhD (4,39) σε σχέση με τους έχοντες απολυτήριο λυκείου μόνο (2,86) με $p=0,029$.

6.2 Συμπεράσματα

Ο σκοπός μας κατά τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης ήταν να συνοψίσουμε τα υπάρχοντα δεδομένα σχετικά με το mentoring στην Ελλάδα, και να εκτιμήσουμε σε ένα πρώτο επίπεδο, αν υπάρχει υπόβαθρο για την ανάπτυξη του θεσμού του mentoring στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα.

Τα αποτελέσματα ήταν πολύ ενθαρρυντικά προς αυτή την κατεύθυνση, φανερώνοντας, όχι απλώς εξοικείωση των υπαλλήλων με την έννοια του θεσμού του mentoring, αλλά και πολύ καλή αντίληψη σχετικά με τα οφέλη που μπορεί να παρέχει, τόσο στον εργαζόμενο, όσο και στον οργανισμό.

Πιο εντυπωσιακά ήταν ακόμη τα αποτελέσματα που φανέρωσαν ότι, όσοι είχαν Μέντορα κάποια στιγμή στη ζωή τους, είναι ακόμη πιο θετικοί απέναντι στο θεσμό, στα οφέλη του και τη μετασχηματιστική του σχέση, συμφωνώντας έτσι με τον πιο σταθερό ισχυρισμό που διατυπώνεται στη βιβλιογραφία για το Mentoring, ότι εκείνοι που καθοδηγούνται αποκομίζουν σημαντικά οφέλη για την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη.

Στο σύνολό τους, οι συμμετέχοντες Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι πολύ θετικά προσκείμενοι στην προοπτική ανάπτυξης και εφαρμογής του Mentoring στο Δημόσιο Τομέα, γεγονός που επικυρώνει την αρχική μας υπόθεση ότι ο θεσμός του mentoring του μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη νέων εργαλείων διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα.

Αποτελεί κοινό τόπο και κοινή πεποίθηση, σε συντριπτικά μεγάλο ποσοστό, ότι το mentoring μπορεί να παρέχει πολύ σημαντικά οφέλη σε όλα τα συμμετέχοντα μέρη, Μέντορα, mentee και οργανισμό, γεγονός που θα πρέπει να μελετηθεί διεξοδικότερα, και να αποτελέσει παράγοντα σημαντικό στο στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί στο Δημόσιο Τομέα αυτής της χώρας.

6.3 Προοπτικές και προτάσεις για το μέλλον

Πέρα από τα γενικά, αναμενόμενα και πολύ σημαντικά οφέλη του mentoring για τους Δημόσιους Οργανισμούς και κυρίως για την βελτίωση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού που στελεχώνει τη Δημόσια Διοίκηση, η σύγχρονη έρευνα διευρύνει θεωρητικά τις προσδοκίες για το Mentoring και προτείνει την αξιοποίησή του ως σημαντική στρατηγική διαχείρισης για πιο επίκαιρα ζητήματα που αφορούν στο Δημόσιο Τομέα. Το mentoring ως μια ισχυρή διαπροσωπική σχέση και με αποδεδειγμένα οφέλη προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να ισχυροποιηθεί και να αξιοποιηθεί ως στρατηγικό εργαλείο με ένα πιο ανθρωπιστικό μοντέλο διαχείρισης.

Παθογένειες και χρόνια προβλήματα του δημοσίου τομέα θα μπορούσαν να βρουν γρήγορη και αποτελεσματική λύση μέσω εκπαίδευσης και ανταλλαγής καλών πρακτικών μεταξύ φορέων από άλλους δημόσιους οργανισμούς. Η οργάνωση και εφαρμογή προγραμμάτων mentoring μεταξύ οργανισμών και δημοσίων υπηρεσιών για ανταλλαγή καλών πρακτικών, απόψεων, ενίσχυση αδυναμιών σε υπηρεσίες ή τομείς και ενδυνάμωση των υπαλλήλων, τόσο σε επίπεδο τεχνογνωσίας, όσο και σε επίπεδο βελτίωσης ανθρώπινου κεφαλαίου είναι μια προοπτική αλλαγής νοοτροπίας και κουλτούρας στο Δημόσιο τομέα, αλλά κυρίως ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας στο Δημόσιο τομέα.

Πιο σημαντικός ακόμη μπορεί να αποδειχθεί ο ρόλος του mentoring σε πιο σημαντικά προβλήματα, αποδεικνύοντας τον ανθρωπιστικό του χαρακτήρα. Πολύπλοκα κοινωνικά ζητήματα, όπως ο ρατσισμός σε όλες τις μορφές του, η αδικία και ανισότητα στο χώρο εργασίας, ο εργασιακός εκφοβισμός (Mobbing) είναι κατανοητό ότι είναι πολύ δύσκολο να επιλυθούν. Εναπόκειται στο Δημόσιο Τομέα, η θεσμοθέτηση πολιτικών που προστατεύουν, όσους σήμερα αντιμετωπίζουν περιθωριοποίηση και καταπίεση. Η ανάπτυξη σχέσεων mentoring είναι μια στρατηγική για την παροχή περισσότερων δίκαιων ευκαιριών για τις γυναίκες, τα άτομα με διαφορετικές φυσικές ικανότητες ή μειονοτικές ομάδες. Το Mentoring μπορεί να προσφέρει στα άτομα μια προσωπική και επαγγελματική σχέση που μπορεί να βοηθήσει στην καθοδήγηση σημαντικών αποφάσεων σταδιοδρομίας, να ανοίξει την πόρτα για δικτύωση και να προσφέρει ενθάρρυνση για την επιδίωξη ευκαιριών. (Neal κ.ά., 2022)

Βιβλιογραφία

- len, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134–154.
- Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 123–147.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 343–357.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allen, T. D., & Poteet, M. L. (1999). Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies From the Mentor's Viewpoint. *The Career Development Quarterly*, 48(1), 59–73. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1999.tb00275.x>
- Anderson, E. M., & Shannon, A. L. (1988). Toward a Conceptualization of Mentoring. *Journal of Teacher Education*, 39(1), 38–42. <https://doi.org/10.1177/002248718803900109>
- Antoniadis, I., Stathopoulou, M., & Trivellas, P. (2019). Public Sector Marketing in a Period of Crisis: Perceptions and Challenges for the Public Sector Managers. Στο D. P. Sakas & D. K. Nasiopoulos (Επιμ.), *Strategic Innovative Marketing* (σσ. 25–31). Springer International Publishing.
- Aryee, S., Wyatt, T., & Stone, R. (1996). Early Career Outcomes of Graduate Employees: The Effect of Mentoring and Ingratiation*. *Journal of Management Studies*, 33(1), 95–118. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00800.x>
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (1994). An Examination of the Impact of Career-Oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction Among Professional and Managerial Employees 1. *British journal of management*, 5(4), 241-249.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (τ. 1). Englewood cliffs Prentice Hall.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. *Administration & Society*, 39(6), 719–739. <https://doi.org/10.1177/0095399707304119>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2008). Mentor matching: A “goodness of fit” model. *Administration & Society*, 40(5), 465–482.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2009a). Public management mentoring: What affects outcomes? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 427–452.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2009b). Public Management Mentoring: A Three-Tier Model. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 134–157. <https://doi.org/10.1177/0734371X08325768>

- Castro, S. L., Scandura, T. A. & Williams, E. A. Validity of Scandura and Ragins' (1993) multidimensional mentoring measure: An evaluation and refinement.
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 15–28.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 15(4), 529-557.
- Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor*. Kogan Page Publishers.
- Clutterbuck, D., Kochan, F. K., Lunsford, L. G., Dominguez, N., & Haddock-Millar, J. (2017). *The SAGE handbook of mentoring*. SAGE Publications Ltd.
- Clutterbuck, D., & Ragins, B. R. (2002). *Mentoring and diversity: An international perspective*. Routledge.
- Cranwell-Ward, J., Bossons, P., & Gover, S. (2004). What is Mentoring? Στο J. Cranwell-Ward, P. Bossons, & S. Gover (Επιμ.), *Mentoring: A Henley Review of Best Practice* (σσ. 26–44). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230509214_4
- Clawson, J. (1980), "Mentoring in managerial careers", in Derr, C. (Ed.), *Work, Family, and the Career*, Praeger, New York, NY, pp. 144-65
- Daloz L. A. (2012). *Mentor: Guiding the journey of adult learners (2nd ed.)* (2nd έκδ.). John Wiley distributor.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of applied psychology*, 75(5), 539.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. Στο *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. (σσ. 7–20). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1111/b.9781405133739.2007.x>
- Ehrich, L., & Hansford, B. (2008). Mentoring in the public sector. *International Journal of Practical Experiences in Professional Education*, 11(1), 1–16.
- Ehrich, L. C., & Hansford, B. (1999). Mentoring: Pros and Cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(3), 92- 107 <https://doi.org/10.1177/103841119903700307>
- Feeney, M. K., & Bozeman, B. (2008). Mentoring and network ties. *Human Relations*, 61(12), 1651–1676.
- Fox, R. L., & Schuhmann, R. A. (2001). Mentoring experiences of women city managers: Are women disadvantaged? *The American Review of Public Administration*, 31(4), 381–392.
- Ganesh, A., Bozas, A., Subban, M., & Munapo, E. (2015). The benefits of mentoring and coaching in the public sector. *Journal of Governance and Regulation*, 4(3), 16–29. https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i3_p2
- Garvey, B. (1999). Mentoring and the changing paradigm. *Mentoring & Tutoring*, 7(1), 41–54.

- Gisbert-Trejo, N., Landeta, J., Albizu, E., & Fernández-Ferrín, P. (2018). Alternative mentoring: An HRD key for a rapid changing work environment. *Human Resource Management International Digest*, 26(1), 4–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2017-0096>
- Green-Powell, P. (2012). The Rewards of Mentoring. *Online Submission*.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. *Journal of Management*, 37(1), 280–304. <https://doi.org/10.1177/0149206310386227>
- Hale, M. M. (1996). Learning organizations and mentoring: Two ways to link learning and workforce development. *Public Productivity & Management Review*, 422-433.
- Ionică, A., Băleanu, V., & Irimie, S. (2009). Mentoring and tutoring in the student support services context. In *Proceedings of the International Conference "Modern Approach in Organisational Management and Economy 2009"*, Bucharest, November (pp. 12-13).
- Irby, B. J., & Boswell, J. (2016). Historical Print Context of the Term, "Mentoring". *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24(1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1170556>
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of educational research*, 61(4), 505–532.
- Jung In, K. (2011). The Effect of Mentoring in the Public Sector. *The Korean Journal of Policy Studies*, 26(1), 97–115. <https://doi.org/10.52372/kjps26105>
- Kelly, R. M., Guy, M. E., Bayes, J., Duerst-Lahti, G., Duke, L. L., Hale, M. M., Johnson, C., Kavar, A., & Stanley, J. R. (1991). Public managers in the states: A comparison of career advancement by sex. *Public Administration Review*, 402–412.
- Klauss, R. (1981). Formalized mentor relationships for management and executive development programs in the federal government. *Public Administration Review*, 41(4), 489-496.
- Klingner, D., & Nalbandian, J. (1998). Strategic Human Resource Management. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. <https://doi.org/10.2307/255910>
- Kram, K. E. (1985a). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*, 39, 40–43.
- Kram, K. E. (1985b). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman. <https://books.google.gr/books?id=UIORAAAIAAJ>
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. (σ. xiii, 252). University Press of America.
- Levinson, D. J. (1986). *The Seasons of a Man's Life: The Groundbreaking 10-Year Study That Was the Basis for Passages!* Random House Publishing Group. <https://books.google.gr/books?id=iSHWI-RXqaOC>

- McDougall, M., & Beattie, R. S. (1997). Peer mentoring at work: The nature and outcomes of non-hierarchical developmental relationships. *Management Learning*, 28, 423–437. <https://doi.org/10.1177/1350507697284003>
- McIlongo, M., & Strydom, K. (2021). The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector. *Heliyon*, 7(6), e07321.
- McManus, S. E., & Russell, J. E. A. (1997). New directions for mentoring research: An examination of related constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 145–161. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1597>
- Missirian, A. K. (1982). (1982). *The corporate connection: Why executive women need mentors to reach the top*. Prentice Hall.
- Mullen, C. A. (χ.χ.). *Re-Imagining the Human Dimension of Mentoring: A Framework for Research Administration and the Academy*.
- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: A literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>
- Murray, M. (2001). (χ.χ.). Energizing employees with mentoring: They keep staying, and staying, and staying.... *Performance improvement*, 40(3), 34–38.
- Neal, S. M., Kline, A., Olejarski, A. M., & Gherardi, M. (2022). I'm Only Human: A New E-road to Advancing Social Equity Through a Humanist Approach to Mentoring in Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2110581. <https://doi.org/10.1177/0734371X211058180>
- Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. Στο *Research in personnel and human resources management* (τ. 21, σσ. 129–173). Emerald Group Publishing Limited.
- O'Reilly III, C. A., & Williams, K. Y. (1997). *Research Paper No. 1426 Demography and Group Performance: Does Diversity Help?*. Working Paper.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2005). Construct equivalence across groups: An unexplored issue in mentoring research. *Educational & Psychological Measurement*, 37, 264-279.
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management journal*, 48(1), 158-168.
- Peretomode, V. F., & Ikoya, P. (2019). Mentorship: A Strategic Technique for Achieving Excellence, Manpower Development and Nation Building? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 10(2), 17–24. <https://doi.org/10.2478/miss-2019-0019>
- Peretz-Andersson, E., Lavesson, N., Bifet, A., & Mikalef, P. (2021). AI Transformation in the Public Sector: Ongoing Research. *2021 Swedish Artificial Intelligence Society Workshop (SAIS)*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/SAIS53221.2021.9483960>
- Premkumar, K. (2007). *An Introduction to Mentoring Principles, Processes, and Strategies for Facilitating Mentoring Relationships at a Distance* AT Wong.

- Ragins, B., & Kram, K. (2008). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976619>
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of management Review*, 22(2), 482–521.
- Ragins, B. R. (1999). *Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade*.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of management Journal*, 37(4), 957–971.
- Rogers, C. R. (1958). The characteristics of a helping relationship. *Personnel and Guidance journal*, 37(1), 6–16.
- Rowley, J. B. (1999). The Good Mentor. *Educational Leadership*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Good-Mentor.-Rowley/bac3aeb98be5c3761e43685f53ebd99e5af53b70>
- Russell, J. E., & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 1–14.
- Samier, E. (2000). Public administration mentorship: Conceptual and pragmatic considerations. *Journal of Educational Administration*, 38(1), 83–101. <https://doi.org/10.1108/09578230010310993>
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of organizational behavior*, 13(2), 169–174.
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 58–69. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1588>
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993). The Effects of Sex and Gender Role Orientation on Mentorship in Male-Dominated Occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 251–265. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1046>
- Scandura, T. A., Tejada, M. J., Werther, W. B., & Lankau, M. J. (1996). Perspectives on mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), 50–56.
- Smith, W. J., Howard, J. T., & Harrington, K. V. (2005). Essential formal mentor characteristics and functions in governmental and non-governmental organizations from the program administrator's and the mentor's perspective. *Public Personnel Management*, 34(1), 31–58.
- TRIANTARI, S. (2015). CHAPTER TWENTY-TWO ARISTOTELIAN RHETORIC COUNSELLING METHODS FOR TRAINING TEACHERS. *Education and Teacher Education in the Modern World: Problems and Challenges*, 267.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). MENTORING RESEARCH: A REVIEW AND DYNAMIC PROCESS MODEL. *Στο Research in Personnel and Human Resources*

Management (τ. 22, σσ. 39–124). Emerald Group Publishing Limited.

[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)

- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of management journal*, 34(2), 331–350.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βαλάση, Δ. (2015). Οδηγός Εφαρμογής Εκπαιδευτικής Συμβουλευτικής- Mentoring. Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.
- Βέργου Βασιλική, (2017) «Η αντίληψη της λειτουργικότητας του mentoring από την πλευρά των Σχολικών Συμβούλων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Θεωρητική και Εμπειρική Προσέγγιση, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων (Διπλωματική Εργασία).
- Διακουλάκη Μαρία (2018), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ο Ρόλος της Ηγεσίας και του Mentoring στη Δημόσια Διοίκηση», Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Διπλωματική Εργασία).
- Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ. (2008). Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;: επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Κριτική.
- Καμποροπούλου, Θ. (2015). Η επίδραση του «e-mentor» σε επιμορφούμενους εκπαιδευτικούς της πρώην Σοβιετικής Ένωσης στην ενίσχυση της διδακτικής τους ικανότητας στη διδασκαλία της νέας ελληνικής ως ξένης γλώσσας. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. (Διπλωματική εργασία).
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Δεύτερη Έκδοση, Αθήνα, <http://users.sch.gr/galexiad/files/lexika/babiniotis.pdf> (προσπελάστηκε 10.01.2023)
- Μπάρμπας Αλέξανδρος (2014), “Οι Προγνωστικοί Παράγοντες της Προσωπικότητας και η Μεντορική Εμπειρία των εργαζομένων στις ΔΕΚΟ. Η Μελέτη Περίπτωσης της ΔΕΔΔΗΕ Θεσσαλονίκης.”, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (Διπλωματική Εργασία).
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μπένου
- Ρούλη, Φ. (2017). Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διαχείριση Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Πανεπιστήμιο Μακεδονία. (Διπλωματική Εργασία).
- Τερζίδου-Κιραμπαλίδου Δήμητρα (2021), “Η Επιρροή της Συμβουλευτικής mentoring”, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Διπλωματική Εργασία).

Τριαντάρη Σωτηρία. (2013). *Η αριστοτελική ρητορική ως συμβουλευτική μέθοδος και επιμόρφωση εκπαιδευτικών*. Πανεπιστήμιο Κρήτης

Τριαντάρη, Σ. (2015). Η ρητορική του Αριστοτέλη στην ηθική διαπαιδαγώγηση του ανθρώπου. Στο: Αριστοτέλης. Άνθρωπος. Επιστήμη. Μεταφυσική, Φλώρινα. (ΦΕΚ 120/Α'/27-6-2008).

Ν. 1892/1990 (άρθρο 51 παρ. 1 - ΦΕΚ Α' 101) και του Ν. 1943/1991 (4 παρ. 6 ΦΕΚ Α' 50), όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 18 παρ. 9 του Ν. 2198/1994 (ΦΕΚ Α' 43) και το άρθρο 3 παρ. 6 του Ν. 3229/2004 (ΦΕΚ Α' 38),

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://guider-ai.com/blog/mentoring-benefits/> (προσπελάστηκε 18.2.2023)

<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/business/currentstudents/PDFs/mentorin-g-guide-final.pdf> (προσπελάστηκε 09.12.2022)

<https://www.mentorresources.com/> (προσπελάστηκε 12.12.2022)

<http://mentoring.dasta.uoi.gr/> (προσπελάστηκε 10.2.2023)

<https://job-pairs.gr/> (προσπελάστηκε 10.2.2023)

<https://womenontop.gr/> (προσπελάστηκε 12.2.2023)

<https://iforu.gr/el/1002-2/> (προσπελάστηκε 12.2.2023)

<https://www.100mentors.com/about/> (προσπελάστηκε 12.2.2023)

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο: Mentoring στο Δημόσιο Τομέα

Ενότητα Α : Προσωπικά στοιχεία

1. Επιλέξτε Φύλο*

Άνδρας
Γυναίκα
Άλλο

2. Ηλικιακή ομάδα *

18- 30 ετών
31-40 ετών
41-50 ετών
51-60 ετών
61- 67 ετών

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης*

Απολυτήριο Λυκείου
Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (π.χ. ΙΕΚ)
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών
Διδακτορικό Δίπλωμα
Μεταδιδακτορικό Δίπλωμα
Άλλο

4. Έτη προϋπηρεσίας*

0-5 έτη
6-10 έτη
11-20 έτη
21-30 έτη
30 και άνω

5. Δημόσιος Τομέας στον οποίο εργάζεστε*

Αγροτικός Τομέας
Αθλητισμός
Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.)
Δικαιοσύνη (π.χ. Δικαστήρια, Σωφρονιστικά Καταστήματα κ.α.)
Οικονομία (π.χ. Υπηρεσία Υπουργείου Οικονομικών, Εφορία, κ.α.)

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης (π.χ. Δήμος, Περιφέρεια κ.α.)

Παιδεία (π.χ. ΑΕΙ, Βιβλιοθήκη, κ.α.)

Πολιτισμός (π.χ. Μουσείο, Εφορία Αρχαιοτήτων, κ.α.)

Σώματα Ασφαλείας (π.χ. Αστυνομία, Πυροσβεστική, Στρατός, Λιμενικό κ.α.)

Υγεία (Δημόσια Νοσοκομεία, Ε.Φ.Κ.Α., Κέντρα Υγείας κ.α.)

Άλλο:

6. Υπηρεσία στην οποία εργάζεστε

Η απάντησή σας

Ενότητα Β - Διερεύνηση θεσμού mentoring στον Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα

7. Γνωρίζετε την έννοια και λειτουργία του θεσμού του Μέντορα (mentoring).*

Ναι

Όχι

Δεν απαντώ

8. Έχετε υπάρξει Μέντορας; *

Ναι

Όχι

Δεν απαντώ

9. Είχατε ποτέ στη ζωή σας κάποιον άνθρωπο (Μέντορα) που συνέβαλε πολύ σημαντικά στην προσωπική και επαγγελματική σας ανάπτυξη; *

Ναι

Όχι

Δεν απαντώ

Συμβολή του μέντορα στην προσωπική ανάπτυξη

10. Ο Μέντοράς σας ήταν από το χώρο εργασίας σας;*

Ναι

Όχι

Δεν απαντώ

11. Πόσο καιρό διατηρήσατε αυτή τη σχέση;*

- Περίπου 1 Μήνα
- Περίπου 1 εξάμηνο
- Περίπου 1 χρόνο
- Περίπου 2 χρόνια
- Περισσότερο

12. Πόσο συχνά επικοινωνούσατε με το Μέντορά σας; *

- Καθημερινά
- 1 φορά την εβδομάδα
- 1 φορά το Μήνα
- Δεν ήταν καθορισμένος ο χρόνος επικοινωνίας μας
- Επικοινωνήσαμε μόνο 1 φορά
- Άλλο

13. Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις *

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

1. Ο μέντοράς μου ενδιαφέρθηκε προσωπικά για την επαγγελματική μου ανάπτυξη.
2. Ο μέντορας μου ανέθεσε σημαντικές εργασίες.
3. Ο μέντορας μου παρείχε ειδική καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της εργασίας.
4. Ο μέντορας με συμβούλεψε σχετικά με ευκαιρίες προαγωγής.
5. Μοιράστηκα προσωπικά μου προβλήματα με τον μέντορα.
6. Ο μέντορας με βοήθησε να διαχειριστώ διαφωνίες/συγκρούσεις με συναδέλφους.
7. Ο μέντορας με βοήθησε να δικτυωθώ στο χώρο εργασίας.
8. Ο μέντορας με βοήθησε να βελτιώσω αδύναμα σημεία μου.
9. Θαύμασα την ικανότητα του μέντορά μου να παρακινεί άλλους.
10. Προσπαθώ να ακολουθήσω το παράδειγμα του μέντορά μου.

Προοπτικές του Mentoring στο Δημόσιο Τομέα

14. Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις. *

Καθόλου
Σχεδόν Καθόλου
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

1. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην **επαγγελματική** μου ανάπτυξη και εξέλιξη.
2. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει **στην προσωπική** μου ανάπτυξη.
3. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους **νεοεισερχόμενους υπαλλήλους** στο Δημόσιο Τομέα.
4. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να υποστηρίξει τους υπαλλήλους **που μετακινούνται σε άλλη υπηρεσία**.
5. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην **καλλιέργεια και ανάπτυξη της κουλτούρας του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού**.
6. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει **στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων (ίδιας βαθμίδας)**.
7. Ο θεσμός του **mentoring** μπορεί να συμβάλει στην επίλυση **εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου**.
8. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει στην **εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων**.
9. Ο θεσμός **του mentoring** μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη **εσωτερικού κινήτρου στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων**.
10. Ο θεσμός του mentoring **μπορεί να συμβάλει στην αύξηση αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων**.
11. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να **συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων**.
12. Ο θεσμός **του mentoring** μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του **ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα**.
13. Ο θεσμός του mentoring μπορεί να συμβάλει **στη βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών ενός δημόσιου οργανισμού**.
14. Θα ήθελα να **επιλέξω προσωπικά το Μέντορά μου**.
15. Θα ήθελα ο φορέας στον οποίο εργάζομαι να **διοργανώσει πρόγραμμα mentoring**.