



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ
ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
MENTORING ΚΑΙ COACHING ΣΕ
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΜΠΟΥΚΟΣ ΖΗΣΗΣ - ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΠΙΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2005

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	2
Σύνοψη	4
Στόχοι της έρευνας	5
Κεφάλαιο 1. Η ανάγκη για mentoring & coaching	6
1.1. Εισαγωγή	6
1.2. Τι είναι mentoring, coaching και counseling	8
1.3. Σχέση mentoring και coaching	12
Κεφάλαιο 2. Mentoring	15
2.1. Εισαγωγή	15
2.2. Μορφές mentoring	23
2.3. Formal και informal mentoring	25
2.4. Άλλες μορφές mentoring (internet mentoring)	27
2.5. Αποτελεσματική εφαρμογή mentoring	30
Κεφάλαιο 3. Coaching	32
3.1. Εισαγωγή	32
3.2. Μορφές coaching	34
3.3. Τύποι coaching	38
3.4. Αποτελεσματική εφαρμογή coaching	42
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία	46
4.1. Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής και μεθόδου	46
4.2. Το δείγμα	46
4.3. Ανάλυση των στοιχείων	47
4.4. Αξιοπιστία κι εγκυρότητα των στοιχείων	47
4.5. Αξιολόγηση σχεδιασμού έρευνας	48
Κεφάλαιο 5. Ευρήματα - Ανάλυση	50
5.1. Ευρήματα	50
5.1.1 πόσο πρόσφατα ξεκίνησε η εφαρμογή τους και πόσο διαρκεί	51
5.1.2 ποιος ανέλαβε την οργάνωση των προγραμμάτων	52
5.1.3 ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος	53
5.1.4 πως είναι η μορφή του προγράμματος	54
5.1.5 πόσο κατάλληλα είναι τα άτομα που συμμετέχουν	56
5.1.6 πως παρακολουθούνται και αξιολογούνται τα προγράμματα ..	56

5.1.7	<i>υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός για την υλοποίησή τους ..</i>	57
5.2.	Ανάλυση	59
Κεφάλαιο 6.	Συμπεράσματα	62
	Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία	64
	Παράρτημα Α	66

Σύνοψη

Τα τελευταία χρόνια φαίνεται να αυξάνει το ενδιαφέρον για υιοθέτηση πολιτικών mentoring και coaching στην εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων. Μια αναλυτική ανασκόπηση στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία έδειξε ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως εφαρμόζουν προγράμματα mentoring και coaching με επιτυχία εδώ και μια δεκαετία. Μόλις πρόσφατα ξεκίνησε η εφαρμογή τους σε κάποιες επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο.

Με την παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο και με ποιο τρόπο οι παραπάνω πολιτικές έχουν βρει χρήση στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα μέχρι τώρα. Στοιχεία συλλέχθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις με τη μέθοδο των συνεντεύξεων με άτομα του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Από την έρευνα που διεξήχθη φάνηκε ότι ο αριθμός των εταιριών που εφαρμόζουν τις τεχνικές mentoring και coaching είναι πολύ μικρός ακόμη για να εξεταστεί σε βάθος η χρήση τους. Οι εταιρίες που προχώρησαν στην εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών είναι, κυρίως, ξένες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, ενώ, φαίνεται, οι πολιτικές να τέθηκαν σε εφαρμογή από τη μητέρα εταιρία στο εξωτερικό.

Στα πρώτα κεφάλαια αναπτύσσονται οι τεχνικές mentoring και coaching, καθώς και οι μορφές που χρησιμοποιούνται. Η ανάπτυξη είναι αρκετά αναλυτική και προσφέρει στον αναγνώστη έναν οδηγό όπου μπορεί να ανατρέξει για πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή τους. Οι όροι δεν μεταφράστηκαν στην ελληνική γλώσσα μιας και έχουν επικρατήσει οι αγγλικοί όροι παγκοσμίως. Στη συνέχεια, αναλύεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε. Επιλέχθηκε η ποιοτική και εμπειρική έρευνα με τη μέθοδο των συνεντεύξεων, γιατί κρίθηκε η πλέον κατάλληλη για τη διεξαγωγή της έρευνας. Ακολουθεί η παρουσίαση των ευρημάτων και ανάλυση αυτών, ενώ, τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνονται κάποιες προτάσεις για το μέλλον.

Στόχοι της έρευνας

Με την παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο και με ποιο τρόπο οι παραπάνω πολιτικές έχουν βρει χρήση στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα μέχρι τώρα.

Στις εταιρίες που εφαρμόζουν τεχνικές mentoring και coaching, στόχος ήταν να διαπιστωθεί:

- πόσο πρόσφατα ξεκίνησε η εφαρμογή τους και πόσο διαρκεί,
- ποιος ανέλαβε την οργάνωση των προγραμμάτων,
- ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος,
- πως είναι η μορφή του προγράμματος,
- πόσο κατάλληλα είναι τα άτομα που συμμετέχουν,
- με ποιο τρόπο παρακολουθούνται τα προγράμματα και πως αξιολογούνται και, τέλος,
- αν υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός για την υλοποίησή τους.

Για τον παραπάνω λόγο συντάχθηκε ερωτηματολόγιο που χρησίμευσε για τη συλλογή πληροφοριών (Παράρτημα Α). Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με άτομο του τμήματος ανθρώπινων πόρων και μόνο εφόσον το επέτρεπε η πολιτική της εταιρίας να δώσει τέτοιες πληροφορίες προς ανάλυση. Επίσης, επειδή στους στόχους της έρευνας ήταν να συγκεντρωθούν όσο το δυνατό αληθή στοιχεία, η έρευνα κινήθηκε με τρόπο που απέτρεψε την προετοιμασία για τη συνέντευξη και, έτσι, απορρίφθηκαν εταιρίες όπου επιθυμούσαν να γνωρίζουν το ερωτηματολόγιο πριν τη συνέντευξη.

Κεφάλαιο 1. Η ανάγκη για mentoring & coaching

1.1. Εισαγωγή

Η ανάγκη ανάπτυξης ενός οργανισμού διαρκούς μάθησης κι εκπαίδευσης είναι επιτακτική. Οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι διψάνε για μια ευκαιρία να μάθουν. “Αυτοί που θα τα καταφέρουν σε δύσκολους καιρούς είναι αυτοί που αενάως μαθαίνουν. Έτσι είναι η νέα γενιά σήμερα.” (Keller,2004) Είναι μια ευκαιρία να ενσωματωθούν οι νεότεροι εργαζόμενοι σε αυτό που ονομάζεται κουλτούρα μιας επιχείρησης, που αποτελεί και το πρώτο βήμα για τη διαμόρφωση των αυριανών ηγετών. Τα προγράμματα mentoring και coaching μέσα σε έναν οργανισμό βελτιώνουν σημαντικές παραμέτρους της λειτουργίας του και επιδρούν στη συνολική απόδοσή του. Οι οργανισμοί ολοένα και περισσότερο επικεντρώνονται σε δύο άξονες. Στο άτομο και τις στάσεις του μέσα στο οργανισμό και δεύτερον στην ατομική και συνολική απόδοση των εργαζομένων (Clutterback, 2004).

Τα προγράμματα mentoring και coaching σε μια επιχείρηση βελτιώνουν σημαντικές παραμέτρους της λειτουργίας της κι επιδρούν στη συνολική απόδοσή της (performance). Οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο επικεντρώνονται σε δύο άξονες. Πρώτον, στο άτομο και τις στάσεις του μέσα στην επιχείρηση και δεύτερον στην ατομική και συνολική απόδοση των εργαζομένων (Clutterback, 2004). Η επικαιρότητα και η σημασία του mentoring και του coaching ως βασικών μοχλών ικανοποίησης των παραπάνω στόχων είναι μεγάλες και εξηγούν τη μεγάλη ανάπτυξη που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στους παραπάνω τομείς. Η θεωρητική προσέγγιση και ερμηνεία του mentoring και του coaching, η πρακτική εφαρμογή τους μέσα σε μια επιχείρηση και η αξιοποίηση των στελεχών απασχολούν ιδιαίτερος το σύγχρονο επιχειρησιακό κόσμο.

Η έλλειψη συσσωρευμένης εμπειρίας πάνω στα συγκεκριμένα ζητήματα και η πρώιμη κατάστασή τους, τουλάχιστον στον ελληνικό χώρο δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με την ταυτότητα, το προφίλ και το εύρος των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων ενός mentor ή ενός coach.

Η ευρύτητα του πεδίου άντλησης mentors και coaches εισάγει νέα χαρακτηριστικά και προσθέτει νέες προοπτικές στις πολιτικές και τα προγράμματα mentoring και coaching. Ωστόσο, ο προβληματισμός σχετικά με την ανεπάρκεια και την ελλιπή εκπαίδευση των στελεχών παραμένει (Cobble, 1998). Το ζήτημα της εκπαίδευσης και κατάρτισης στελεχών πάνω σε θέματα mentoring και coaching είναι μεγάλης σημασίας για την απόδοση (performance) του οργανισμού, αλλά και για την αποδοτικότητά τους (efficiency) στο σύγχρονο περιβάλλον. Η πληθώρα υποψηφίων στελεχών και ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά (coaching market), καθιστά την ανάγκη για σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση σε πολιτικές mentoring and coaching μεγαλύτερη. Η αγορά στελεχών, ωστόσο, συνεχίζει να αναπτύσσεται δυναμικά και πάντα η ζήτηση για μεσαία και ανώτερα στελέχη παραμένει υψηλή, ενώ αναμένεται νέες αγορές να ανοίξουν τις πύλες τους σε φιλόδοξα στελέχη μιας και τα ζητήματα mentoring και coaching αναδεικνύονται σε πρωτεύοντα μέσα στη συνολική λειτουργία των οργανισμών. Η τάση για σύνδεση των ζητημάτων αυτών με πανεπιστημιακούς σκοπούς αναμένεται να ενισχύσει την ακαδημαϊκή και επιστημονική προσέγγιση τους, ενώ θα συμβάλει και στη στελέχωση της αγοράς με καταρτισμένα στελέχη, πράγμα που αποτελεί κυρίαρχο ζητούμενο της επιχειρηματικής πραγματικότητας (Wright, 1998).

Από την πλευρά της ζήτησης των συγκεκριμένων στελεχών αυτή κορυφώνεται, αφού όπως αναφέρθηκε ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη προγραμμάτων mentoring and coaching, ενώ αυτοί που ήδη το κάνουν απαιτούν ξεκάθαρη παρουσίαση της υπηρεσίας για την οποία πληρώνουν. Έτσι, ο αριθμός αυτών των στελεχών έχει σημαντικά αυξηθεί, ενώ και τα πεδία άντλησης τους είναι αρκετά μεγάλα και συνήθως ετερογενή. Στελέχη που αποσύρονται ή συνταξιοδοτούνται, στελέχη ανθρωπίνων πόρων, ακαδημαϊκοί και managers μοιράζονται, πλέον, με μηχανικούς, υψηλόβαθμους στρατιωτικούς, εργασιακούς ψυχολόγους και συμβούλους αυτές τις θέσεις.

1.2. Τι είναι mentoring, coaching και counseling

Ερωτήματα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ mentoring και coaching, την ανάπτυξη σχετικών προγραμμάτων, τα είδη του mentoring και του coaching, τα αποτελέσματά τους στην απόδοση και τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και την πορεία των εξελίξεων σε ζητήματα στελέχωσης κυρίως, απασχολούν σοβαρά τους σύγχρονους οργανισμούς (Hawkins, 2004).

Το mentoring δύναται να δημιουργήσει μεταξύ υπαλλήλων και στελεχών δεσμούς που συχνά απουσιάζουν. Αποτελούσε, πιστεύεται, πάντα αναπόσπαστο κομμάτι του χώρου εργασίας, η μορφή του, όμως, ήταν μάλλον ανεπίσημη (informal). Σήμερα τα στελέχη που ειδικεύονται στην εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων συμφωνούν ότι υπάρχει ανάγκη δόμησης της διαδικασίας του mentoring, γνώσης των προσδοκιών της επιχείρησης σχετικά με το πρόγραμμα και σχεδιασμού της υλοποίησής του. (Keller, 2004) Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αξιοσημείωτη εξάπλωση των προγραμμάτων mentoring και coaching σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Το 90% των ανώτερων στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναμένουν τη συνέχιση και γενίκευση αυτής της τάσης (Bluckert, 2004).

“Το προσωπικό ζητά περισσότερα – περισσότερη εκπαίδευση, περισσότερο mentoring – για να βρει καλύτερη θέση εργασίας”, εξηγεί η Keller. Το άριστα εκπαιδευμένο και σε υψηλό βαθμό παραγωγικό προσωπικό θα είναι ελκυστικό στον ανταγωνισμό, πράγμα που αποτελεί συχνά παράπονο των υψηλόβαθμων στελεχών της διεύθυνσης οι οποίοι θα πρέπει να επινοήσουν ελκυστικότερα κίνητρα για να κρατήσουν τα στελέχη τους. (Keller, 2004)

Μία αποσαφήνιση των εννοιών mentoring, coaching, όπως, επίσης, και της έννοιας του counseling, επιχειρείται παρακάτω. Επικρατεί μία σύγχυση μεταξύ των εννοιών που αναφέρθηκαν (Garvey, 2004). Πανεπιστημιακοί, αλλά κι επαγγελματίες διαφόρων χώρων που ασχολούνται με τις παραπάνω τεχνικές διαπιστώνουν σε συναντήσεις και διαλέξεις πως οι όροι mentoring,

coaching και counseling δεν ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο. Το counseling έχει να κάνει με χρήσιμες βοηθητικές συμβουλές από ειδήμονες του εκάστοτε χώρου. Ο counselor δε φαίνεται να αναμιγνύεται περισσότερο στη διαδικασία εκμάθησης, πέρα από τις βοηθητικές συμβουλές που θα του ζητηθούν. Το coaching επικεντρώνεται στη βελτίωση ικανοτήτων και απόδοσης, σχετικές με την εργασία πάντα. Δεν είναι λίγοι, όμως, οι coaches που ισχυρίζονται ότι βοηθούν τους coachees να κατανοήσουν και να βελτιώσουν τη ζωή τους συνολικά. Από την άλλη, το mentoring ασχολείται με μία περισσότερη ολιστική θεώρηση των πραγμάτων και ο mentor αποτελεί για πολλούς το υψηλότερο επίπεδο εκπαιδευτή (highest level educator).

Οι θεωρητικοί του χώρου είναι διασπασμένοι και στα τρία ρεύματα. Σχετικά με το mentoring, έχει ακουσθεί ότι είναι πολύ ευρύ, αρκετά χαλαρό και λιγότερο επικεντρωμένο στον πραγματικό επιχειρησιακό κόσμο. Μία σημαντική διαφορά η οποία εντοπίζεται μεταξύ mentoring και coaching είναι το ότι το πρώτο ασχολείται περισσότερο με υποστήριξη και διαμόρφωση αξιών και κουλτούρας, ενώ το δεύτερο είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικό. Αντίθετα, το counseling είναι μία περισσότερο ειδικευμένη βοηθητική διαδικασία ενός προς έναν και εμπεριέχει έντονα μια αίσθηση θεραπευτικού σκοπού. Η θεματική του εξαρτάται από τον πελάτη και παίρνει πολλές μορφές, ενώ παράλληλα επικεντρώνεται στο άτομο. Από την άλλη πλευρά, το coaching, αν κι αποτελεί μία εξειδικευμένη διαδικασία, επικεντρώνεται στη βελτίωση της απόδοσης και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Μπορεί να γίνει τόσο κατά ομάδες όσο και ένας προς έναν. Η θεματική του εξαρτάται ουσιαστικά από τη συζήτηση που γίνεται από τους coachees με τον εκάστοτε coach. Αποτελεί μία δυνατή σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, με τον coach να κρατάει πάντα τα ηνία σε αυτή την σχέση, ενώ συχνά επικεντρώνεται και σε οργανωτικές δομές. Το mentoring σχετίζεται περισσότερο με καριέρα και προσωπική βελτίωση, επαγγελματική και προσωπική βοήθεια και συχνά με αλλαγή. Η θεματική του είναι αυτή του mentor και μπορεί να επικεντρωθεί τόσο στο άτομο όσο και στην οργάνωση ή την επιχείρηση. Κεντρικό σημείο αποτελεί η ιδιαίτερη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του mentor και του mentee. Μία παραστατική περιγραφή που μπορεί να δοθεί για το mentoring είναι ότι αποτελεί μία σύνθετη ανθρώπινη δράση μεταξύ δύο ατόμων (Clutterback, 2004). Με άλλα

λόγια, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το mentoring έχει να κάνει με δύο ανθρώπους που εμπλέκονται με κοινή πρόθεση το όφελος και των δύο, ιδιαίτερα του mentee.

Τα στοιχεία δείχνουν πως οι δραστηριότητες mentoring, coaching και counseling τείνουν να ενταθούν σε όλους τους τομείς λόγω του σημαντικού τους ρόλου στις διαδικασίες εκπαίδευσης κι ανάπτυξης. (Garvey, 2004) Θα πρέπει όταν χρησιμοποιούνται οι παραπάνω όροι να υπάρχει επεξήγηση, ώστε οι χρήστες των παραπάνω τεχνικών να κατανοούν τη φύση της εκπαίδευσης για την οποία γίνεται λόγος.

Η ανάμιξη των παραπάνω τεχνικών κατά την εφαρμογή τους, όμως, δεν μπορεί να παραβλεφθεί. Για την εφαρμογή τόσο του mentoring όσο και του coaching απαιτούνται στοιχεία counseling. Το coaching περιλαμβάνει ενδυνάμωση του coachee από τον coach ως προς την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ και το mentoring απαιτεί πραγματικό κι αυθεντικό ενδιαφέρον από την πλευρά του mentor για τη διαμόρφωση μιας ουσιαστικής και λειτουργικής σχέσης με τον mentee. Και στις δύο περιπτώσεις ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει με τη βοήθεια του καθοδηγητή, ο οποίος θα αποτελεί ένα φίλο με κριτική στάση, να κερδίσει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, να έχει καθαρή οπτική της εργασίας του, να αισθανθεί την αξία του και να μεγιστοποιήσει τις δυνάμεις του.

Οι ικανότητες counselling που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των παραπάνω αναπτύσσονται σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο, προτείνεται διερεύνηση και συγκέντρωση στον πελάτη – πελάτης στην προκειμένη περίπτωση είναι ο μαθητευόμενος mentee ή coachee. Στο στάδιο αυτό είναι σημαντικό να αναπτυχθούν συμπάθεια, εμπιστοσύνη, συναισθηματική ταύτιση σε μια λειτουργική σχέση. Στο δεύτερο στάδιο υποστηρίζεται η διεύρυνση της οπτικής του πελάτη σε ότι αφορά τη μορφή ή τον τρόπο αντιμετώπισης ενός θέματος ή προβλήματος. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο δίνεται έμφαση στη συμφωνία και εφαρμογή μιας τακτικής ή δράσης που θα δώσει λύση στο πρόβλημα.

Ο πειρασμός για ένα πολυάσχολο κι έμπειρο στέλεχος είναι να παρακαμφθούν τα πρώτα δύο στάδια και να περάσει απευθείας στο τρίτο και τελευταίο στάδιο επειδή διαθέτει την εμπειρία αντιμετώπισης ανάλογων καταστάσεων ή προβλημάτων κι επιθυμεί να το λύσει γρήγορα, ώστε να

προχωρήσει παρακάτω. Εδώ ακριβώς είναι και το λάθος σε ότι αφορά την εκπαίδευση του μαθητευόμενου mentee ή coachee, γιατί αυτός ο τρόπος δεν αποδίδει (Wright, 1998).

Στο πρώτο στάδιο θα αναπτυχθούν οι προϋποθέσεις για να παρακινηθεί ο μαθητής. Για να αναπτυχθούν συμπάθεια, εμπιστοσύνη, συναισθηματική ταύτιση σε μια λειτουργική σχέση θα πρέπει ο εκπαιδευτής να μπορεί να ακούει, να χρησιμοποιεί παύσεις, να μπορεί να παραφράσει, να συνοψίσει και να αναγνωρίζει έννοιες και συναισθηματικά φορτισμένες εκφράσεις. Το πρώτο από όλα αυτά είναι και το σημαντικότερο. Τα περισσότερα στελέχη αδυνατούν να ακούσουν τους νεότερούς τους, ενώ οι ίδιοι μιλούν ακατάπαυστα χωρίς να δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να ανοιχθεί και να μιλήσει, κι αυτό γιατί λατρεύουν υπερβολικά τον εαυτό τους ή γιατί δεν έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους πιστεύοντας πως θα τους ρωτήσει κάτι ο εκπαιδευόμενος στο οποίο δε θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν. Αποφεύγουν, έτσι, και κρίσιμες παύσεις όπου μπορεί να νοιώσουν αμήχανα, ενώ οι παύσεις είναι απαραίτητες για να αναπτυχθεί η σκέψη του εκπαιδευόμενου από το ασυνείδητο στο συνειδητό. Το να παραφράζει και να συνοψίζει κανείς φαίνεται να είναι εύκολο, αλλά είναι χρήσιμο για τη συναισθηματική ταύτιση, γιατί δείχνει ότι ο εκπαιδευτής ακούει και κατανοεί τα λεγόμενα του εκπαιδευόμενου, ενώ, παράλληλα, αποφεύγονται η παρερμηνεία και τα λανθασμένα συμπεράσματα. Τέλος, θα πρέπει να αναγνωρίζει έννοιες και συναισθηματικά φορτισμένες εκφράσεις και να τις αντανάκλα στον εκπαιδευόμενο, βοηθώντας τον, έτσι, να συνειδητοποιήσει την συναισθηματική και ψυχική του κατάσταση, ώστε να αποκτήσει κίνητρα να προχωρήσει επαγγελματικά.

Η συνεργασία μεταξύ ατόμων είναι κάτι παραπάνω από απλή εφαρμογή ικανοτήτων. Το βασικό συστατικό είναι η γνήσια βούληση από τη μεριά του εκπαιδευτή να συμβάλλει στην ανάπτυξη και βελτίωση του εκπαιδευόμενου. Μόνο όταν οι εκπαιδευόμενοι αντιληφθούν τη γνησιότητα των προθέσεων θα αισθανθούν ασφαλείς κι έτσι θα επέλθουν αλλαγές στο κλίμα και στη συμπεριφορά τους. (Wright, 1998)

1.3. Σχέση mentoring και coaching

Η σύγκριση των δύο εννοιών δείχνει να υπάρχουν αρκετές ομοιότητες. Εξετάζοντας με μεγαλύτερη λεπτομέρεια μπορεί κανείς να σταθεί σε κάποιες διαφορές.

Ο παρακάτω πίνακας βοηθάει στον ποιοτικό διαχωρισμό των δύο όρων και θέσεων.

	mentor	coach
Εστιάζεται...	στο άτομο	στην απόδοση
ο ρόλος του...	γενικός	συγκεκριμένος
η σχέση του...	προσωπική	εκπορεύεται από θέση
Πηγή επιρροής	αντιλαμβανόμενη αξία	θέση
Αποτελέσματα	μάθηση, ανάπτυξη	ομαδική εργασία, απόδοση
Πεδίο του...	γενικό	θέση εργασίας

Ο mentor μέσα από ένα επίσημο ή/και ανεπίσημο πλαίσιο mentoring επικεντρώνεται στο άτομο, την καριέρα, την προσωπική ανάπτυξη και ωρίμανση (Clutterback, 2004). Από την άλλη το coaching αποτελεί μια διαδικασία που βασίζεται στην εργασία και στοχεύει στην απόδοση (job-focused and performance oriented).

Ο mentor παρέχει συμβουλές και κατευθύνσεις, ο εργαζόμενος έχει, όμως, την ελευθερία να επιλέξει. Το περιεχόμενο αυτής της διαδικασίας είναι γενικό κι όχι σαφώς καθορισμένο δίχως στόχους βασισμένες στην απόδοση (performance objectives). Ο coach προσπαθεί να κατευθύνει τον εργαζόμενο σε ένα συγκεκριμένο τελικό αποτέλεσμα (Cobble, 1998). Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα επιλογής, ωστόσο ο coach είναι επιφορτισμένος από στρατηγικής απόψεως με την επιβεβαίωση και τον έλεγχο της διαδικασίας, ενώ παρέχει συμβουλές με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Ο ρόλος του mentor είναι γενικός και διαθέτει ένα αμφίπλευρο αμοιβαίο περιεχόμενο με χαρακτηριστικό του την παροχή κάποιων κατευθύνσεων (Bluckert, 2004). Η τελική επιλογή βρίσκεται στα χέρια του εργαζόμενου. Αντίθετα, ένας coach έχει ένα προκαθορισμένο, συνήθως

σταθερό, περιεχόμενο αρμοδιοτήτων με στόχο την ενδυνάμωση ή/και βελτίωση ικανοτήτων και στάσεων.

Ακόμη και σε επίσημα προγράμματα mentoring ο mentor κι ο mentee μπορούν να επιλέξουν τη διάρκεια και το επίκεντρο των επαφών τους. Η ανάπτυξη της σχέσης του χαρακτηρίζει τα προγράμματα mentoring. Αντίθετα, το coaching περιέχει την προσωπική επαφή με τη θέση εργασίας κι ο coach, συνήθως, έχει επιλέξει ο ίδιος τον coachee.

Οι διαπροσωπικές κι επικοινωνιακές ικανότητες είναι αυτές που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα τόσο του mentor όσο και του coach. Ο coach έχει ένα επίπεδο αρμοδιότητας κι εξουσίας που εκπορεύεται από τη θέση του και μπορεί να επιμείνει για τη συμμόρφωση του coachee σε κάποιες οδηγίες.

Η επιρροή και η αποτελεσματικότητα ενός mentor εξαρτάται από την εισπρακτέα αξία του ρόλου του (perceived value). Βασίζεται περισσότερο στη δόμηση μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης mentor και mentee και σίγουρα ο τίτλος του mentor επιβεβαιώνεται από το mentee. Τα αποτελέσματα του coach σχετίζονται κυρίως με την ομαδική εργασία και την απόδοση.

Η σχέση mentor και mentee είναι ανταποδοτική κι ο mentor βρίσκεται ο ίδιος σε μια συνεχή μαθησιακή διαδικασία μέσα από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων του mentoring. Η ίδια η σχέση είναι η επιβεβαίωση της αξίας και της ικανοποίησης από την επίτευξη του ρόλου του mentor στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Το πεδίο του mentoring είναι ευρύ. Πολλές διαδικασίες μέσα σε ένα οργανισμό περιέχουν τη συγκεκριμένη σχέση χωρίς, ωστόσο, να είναι ξεκάθαρος ο σκοπός αυτής (Wright, 1998). Αντίθετα, το coaching αναφέρεται σε θέσεις εργασίας και σχέσεις που έχουν καθορισθεί και στοχεύει στην απόδοση (Hawkins, 2004).

Συμπερασματικά, το mentoring και το coaching παρουσιάζουν ουσιαστικές διαφορές. Τα αποτελέσματα και η εμπειρία δείχνουν ότι το mentoring είναι μια γενική, αμοιβαία, μη σχεδιασμένης και

προκαθορισμένης ευθύνης και αρμοδιότητας μαθησιακή διαδικασία. Ο mentor παρέχει συμβουλές, μοιράζεται γνώσεις κι εμπειρίες, ενώ διδάσκει μια αυτογνωσιακή προσέγγιση στον mentee. Ο coach εμπλέκεται σε μια διαδικασία καθοδήγησης με στόχο την απόδοση της εργασίας κι οφείλει να αναγνωρίζει και να ενσωματώνει τις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Κεφάλαιο 2. Mentoring

2.1. Εισαγωγή

Ένα συνεχές πρόγραμμα mentoring μπορεί να διατηρήσει το ταλέντο ή να αναπτύξει ένα εν δυνάμει ταλέντο για μελλοντικό ηγετικό ρόλο. (Keller, 2004)

Το mentoring είναι μια τεχνική αυξανόμενης σημασίας στον επαγγελματικό στίβο. Έρευνες δείχνουν ότι το mentoring αυξάνει τις πιθανότητες για επαγγελματική εξέλιξη, υψηλότερο εισόδημα και υψηλής ικανοποίησης σταδιοδρομία. (Dreher, 1996) Μερικοί ισχυρίζονται ότι όλοι όσοι ακολουθούν μια σταδιοδρομία θα έπρεπε να έχουν το δικαίωμα στο mentoring. (Reid, 1994)

Το mentoring έχει δυο βασικούς άξονες πάνω στους οποίους στηρίζει την επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου. (Kram, 1985). Ο πρώτος εμπεριέχει δραστηριότητες σχετικές με την εργασία, όπως coaching, επαγγελματική καθοδήγηση, εκπαίδευση, ανατροφοδότηση των επιδόσεων, εξεύρεση πόρων και sponsoring. Ο δεύτερος σχετίζεται με τη βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων, την ελάττωση του στρες, τη συζήτηση προβλημάτων, την αυτογνωσία, την επίγνωση της εξωτερικής εικόνας και συμπεριφοράς.

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας είναι η μύηση του mentee στην κουλτούρα και το περιβάλλον της επιχείρησης κατά τρόπο εποικοδομητικό τόσο για τον ίδιο, όσο και για την επιχείρηση. Η ενίσχυση και η καθοδήγηση από ένα άτομο με περισσότερες εμπειρίες και άριστη γνώση της κουλτούρας και της αποστολής της επιχείρησης, βοηθά τον εργαζόμενο να κατανοήσει το περιβάλλον, τις αξίες, την κουλτούρα και το όραμα της επιχείρησης και επομένως να προσδιορίσει το ρόλο του με αποδοτικό και για τον ίδιο, αλλά

και για την επιχείρηση τρόπο. Επιπλέον, ο προσωπικός χαρακτήρας της σχέσης στο mentoring βοηθά τον εργαζόμενο να αισθάνεται πιο οικεία και φιλικά στο περιβάλλον της εργασίας του.

Από τη στιγμή που η σχέση που αναπτύσσεται είναι, όπως αναφέρθηκε προσωπική, είναι πολύ κρίσιμη η επιλογή τόσο των mentors, όσο και των mentees.

Το mentoring αποτελεί μία επίσης δομημένη διαδικασία, σε επίπεδο προσωπικής σχέσης (one-to-one relationship), που επικεντρώνεται στις ανάγκες ανάπτυξης του ατόμου, καθώς και στην εξέλιξη της προσωπικής του καριέρας και επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Εστιάζεται στην υποστήριξη των ατόμων στην εκπαιδευτική και αναπτυξιακή τους πορεία και στοχεύει στην επίτευξη των στόχων μέσα από τη δόμηση μίας επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ mentor και mentee. Η σχέση αυτή είναι μία εμπιστευτική σχέση που βοηθά στην ανίχνευση των δυνατών και αδύνατων σημείων, στην αναγνώριση των αναγκών και στόχων ανάπτυξης και στη διερεύνηση τρόπων και μεθόδων επίτευξης αυτών των στόχων. Η προσωπική υφή της διαδικασίας του mentoring καθιστά την αξιοπιστία και το κύρος του mentor απαραίτητη συνθήκη για την επίτευξη των αποτελεσμάτων της διαδικασίας (Clutterback, 2004). Επίσης, αναγκαία είναι η ύπαρξη ενός κλίματος που ευνοεί την ελεύθερη συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων μέσα στη διαδικασία. Σε ένα πρόγραμμα mentoring το feedback πρέπει να αποτελεί αυτόματη λειτουργία, αβίαστη συνέπεια της ακολουθούμενης διαδικασίας.

Ο mentor είναι συνήθως ένα άτομο με κάποια ξεχωριστή και επίσημη θέση στην επιχείρηση που αναλαμβάνει τη συνεχή καθοδήγηση και υποκίνηση των εργαζόμενων μέσα από τη δόμηση ενός πλαισίου προσωπικών επαφών. Αποτελεί διαδικασία που εκπορεύεται από την προσωπικότητα του mentor και όχι από τη θέση την οποία κατέχει και στοχεύει στην αποκόμιση θετικών αποτελεσμάτων στις στάσεις, αλλά και την ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα οι mentors θα πρέπει να είναι κοινωνοί της κουλτούρας και της αποστολής της επιχείρησης, ώστε να είναι σε θέση να την μεταλαμπαδεύσουν στον mentee. Τέλος, βασικό μέλημα της Διοίκησης είναι η υπομονή και ο καταδεκτικός χαρακτήρας των mentors. Οι mentors θα πρέπει πρώτα από όλα να είναι άτομα υπομονετικά, με καλή διάθεση ακρόασης των

εργαζόμενων και τελικά ικανά μέσα από την προσεκτική προσέγγιση της κάθε περίπτωσης εργαζόμενου, αλλά και τη συσσωρευμένη εμπειρία τους να προσφέρουν τις σωστές συμβουλές και κατευθύνσεις.

Τα προγράμματα mentoring περιλαμβάνουν συνήθως τα παρακάτω στάδια:

- αναγνώριση ατομικών μαθησιακών και αναπτυξιακών αναγκών
- επιλογή των εργαζόμενων που θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα (mentees identified)
- επιλογή ικανών mentors
- αντιστοίχιση mentors και mentees
- αποσαφήνιση των στόχων του προγράμματος, της δομής και του πλαισίου της σχέσης
- συμφωνία για το πλαίσιο της σχέσης mentor-mentee και το σύνολο των στόχων που έχουν τεθεί, διερεύνηση των προοπτικών επίτευξης των στόχων και κατάρτιση ενός σχεδίου ανάπτυξης (development plan)
- έλεγχος και αξιολόγηση της πορείας του προγράμματος και των αποτελεσμάτων
- ανατροφοδότηση από τα παραπάνω αποτελέσματα της αξιολόγησης
- επιθεώρηση και ανασκόπηση του σχεδίου παράλληλα με τη διερεύνηση νέων αναπτυξιακών και μαθησιακών αναγκών.

Παρακάτω, αναλύονται τα παραπάνω βήματα της διαδικασίας υλοποίησης ενός προγράμματος mentoring.

- αναγνώριση ατομικών μαθησιακών και αναπτυξιακών αναγκών

Στο στάδιο αυτό αναγνωρίζονται με σαφήνεια οι ανάγκες ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζόμενων και διαμορφώνεται ένα ατομικό πλάνο ανάπτυξης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Η αναγνώριση των αναγκών των εργαζόμενων

επιτυγχάνεται με προσωπική επαφή μαζί τους, ώστε να είναι δυνατή η αυθόρμητη αποκάλυψη των σκέψεων και των αναγκών τους μέσα από το διάλογο. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, εκτός των άλλων, κάποια φύλλα στα οποία οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα μπορούν να αποτυπώσουν τις σκέψεις τους και να περιγράψουν τους στόχους τους σχετικά με την ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξή τους.

- επιλογή των εργαζόμενων που θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα (mentees identified)

Στο στάδιο αυτό γίνεται η επιλογή από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων των εργαζόμενων που θα πάρουν μέρος στο πρόγραμμα mentoring. Η επιλογή μπορεί να βασίζεται σε διάφορα κριτήρια και χαρακτηριστικά, όπως το ιεραρχικό επίπεδο εντός της επιχείρησης, τα ατομικά χαρακτηριστικά εργασίας και απόδοσης, το τμήμα εργασίας κ.λ.π. Από τη στιγμή που θα ολοκληρωθεί η αρχική επιλογή των εργαζόμενων, υποψήφιων για συμμετοχή στο πρόγραμμα mentoring, ακολουθεί η τελική επιλογή είτε κατόπιν απόφασης κάποιου προϊστάμενου, είτε με συμμετοχή σε κάποια τεστ και διαδικασίες τελικής επιλογής.

- επιλογή ικανών mentors

Κύριος στόχος του συγκεκριμένου βήματος της διαδικασίας είναι η δημιουργία μίας δεξαμενής ικανών στελεχών που θα αναλάβουν την υλοποίηση του προγράμματος. Οι mentors μπορεί να είναι στελέχη της εταιρίας, ανώτερης ιεραρχικής θέσης, που συμμετέχουν εθελοντικά, άτομα που επιλέγονται από τους mentees ή κάποια μεσαία στελέχη που εκπαιδεύονται από ανώτερα στελέχη για το ρόλο τους στο πρόγραμμα mentoring της επιχείρησης. Πριν από όλα βέβαια είναι

αναγκαία η εκτίμηση της προθυμίας και ικανότητας του στελέχους να αναλάβει και να διαδραματίσει επιτυχώς το ρόλο του, ως mentor.

- αντιστοίχιση mentors και mentees

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η αντιστοίχιση από τη μία των αναγκών των mentees με τις ικανότητες από την άλλη των mentors να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες και γίνεται, τελικά, η επιλογή του κατάλληλου μέντορα για τον κάθε mentee. Πολύ σημαντική θεωρείται η σωστή αξιολόγηση της ικανότητας του mentor να προσφέρει τις γνώσεις και την εμπειρία του σε συγκεκριμένες ανάγκες ανάπτυξης και εξέλιξης του κάθε εργαζόμενου. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να διαφέρουν και επομένως κάθε περίπτωση πρέπει να χειρίζεται με ιδιαίτερο τρόπο. Επίσης, η συμβατότητα των προσωπικοτήτων mentor και mentee είναι πολύ σημαντική για την τελική επιλογή.

- αποσαφήνιση των στόχων του προγράμματος, της δομής και του πλαισίου της σχέσης

Πριν την έναρξη του προγράμματος είναι πολύ σημαντική η οριοθέτηση των στόχων του προγράμματος mentoring, καθώς και κάποιων ουσιαστικών χαρακτηριστικών της διαδικασίας. Έτσι, πέρα των στόχων καθορίζονται οι γενικές κατευθύνσεις του προγράμματος, ο χαρακτήρας των ενεργειών και δραστηριοτήτων που θα λάβουν χώρα, το budget της διαδικασίας και ζητείται από την εταιρία η δέσμευση του εργαζόμενου για την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.

- συμφωνία για το πλαίσιο της σχέσης mentor-mentee και το σύνολο των στόχων που έχουν τεθεί, διερεύνηση των προοπτικών επίτευξης των στόχων και κατάρτιση ενός σχεδίου ανάπτυξης (development plan)

Το επόμενο βήμα είναι η συμφωνία και η δέσμευση και των δύο μερών για το σύνολο των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτονόητο είναι ότι σε μία αμφίδρομη διαδικασία απαιτείται η δέσμευση και των δύο μερών για την υλοποίηση του προγράμματος. Η συμφωνία αποτελεί και το κρίσιμο στοιχείο επιτυχίας του προγράμματος, το οποίο βασίζεται στην προσωπική σχέση των δύο πλευρών. Ακολουθεί η διαμόρφωση ενός ατομικού σχεδίου ανάπτυξης (development plan) που ανταποκρίνεται στις ατομικές ανάγκες του κάθε mentee. Τέλος, ρυθμίζονται και κάποιες τυπικές λεπτομέρειες του προγράμματος, όπως αριθμός συναντήσεων, χρονική διάρκεια προγράμματος, ενώ παράλληλα αποσαφηνίζεται πλήρως ο ρόλος του mentor και το πλαίσιο των σχέσεων mentor-mentee.

- έλεγχος και αξιολόγηση της πορείας του προγράμματος και των αποτελεσμάτων

Συνήθη πρακτική των προγραμμάτων mentoring αποτελούν οι περιοδικές αναφορές και αξιολογήσεις του επιπέδου και της πορείας του προγράμματος. Οι τακτικές αυτές δραστηριότητες διευκολύνουν σημαντικά την πορεία του προγράμματος και ανάλογα με τη φύση και την επιστημότητά μπορούν να είναι μηνιαίες ή και όχι.

- αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ανατροφοδότηση και ανασχεδιασμός του προγράμματος αν είναι απαραίτητος

Και τα δύο μέρη που έλαβαν μέρος στη διαδικασία μέσα από κάποια ερωτηματολόγια αξιολογούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας, καλούνται να επισημάνουν τις αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί και κρίνουν τη συμβολή του προγράμματος στη γενικότερη βελτίωση του συστήματος διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με διευθυντικά στελέχη

αξιολογούν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, αξιολογούν τη διαδικασία υλοποίησης του προγράμματος, τους δείκτες απόδοσης των mentees και όπου κρίνεται απαραίτητο προβαίνουν στη βελτίωση ή ανασχεδιασμό του προγράμματος.

- ανατροφοδότηση από τα παραπάνω αποτελέσματα της αξιολόγησης

Το περιεχόμενο των περισσότερων τακτικών συναντήσεων mentor και mentee περιλαμβάνει την πρακτική εφαρμογή των χαρακτηριστικών και στόχων του προγράμματος, το διάλογο των συμμετεχόντων για τις εμπειρίες και τα αποτελέσματα αυτών των συναντήσεων και την ανατροφοδότηση από τα συμπεράσματα που προκύπτουν, ως αποτέλεσμα της διαδικασίας. Η περιοδικότητα των συναντήσεων καθορίζεται μεταξύ των δύο ατόμων, ενώ θεωρείται πολύ σημαντική η ειλικρινής συμμετοχή και συμβολή των δύο πλευρών στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας.

- επιθεώρηση και ανασκόπηση του σχεδίου παράλληλα με τη διερεύνηση νέων αναπτυξιακών και μαθησιακών αναγκών.

Η επίτευξη των στόχων, η υπέρβαση του budget του προγράμματος ή του χρονικού ορίζοντα ή τέλος, η αδυναμία συνέχισης του προγράμματος μπορεί να σημαίνουν το τέλος του προγράμματος mentoring. Εδώ πλέον αρχίζει η ανάλυση των συμπερασμάτων της διαδικασίας και τίθεται το πλαίσιο των αξιολογούμενων κριτηρίων επιτυχίας.

Ένα πρόγραμμα mentoring ενθαρρύνει τον εργαζόμενο στην κατεύθυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών για την προσωπική του ανάπτυξη,

τον βοηθά σημαντικά στην αναγνώριση των αναπτυξιακών αναγκών του και του παρέχει την ευκαιρία εκμετάλλευσης του πλαισίου του προγράμματος για την επίτευξη της προσωπικής του εξέλιξης. Το τελευταίο επιτυγχάνεται μέσα από τις δυνατότητες που προσφέρει ένα πρόγραμμα mentoring στον εργαζόμενο να αξιολογεί και να χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες πηγές, τις χρήσιμες επαφές και την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Πολύ σημαντική είναι επίσης και η συνεχής ηθική υποστήριξη του εργαζόμενου και η ενθάρρυνσή του για την αυτόβουλη και ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων και συγκεκριμένων ενεργειών.

Ο χρονικός ορίζοντας υλοποίησης ενός προγράμματος mentoring είναι συνήθως μεγάλος και τούτο διότι η πλήρης ανάπτυξη του πλαισίου των σχέσεων του προγράμματος απαιτεί την πάροδο κάποιου χρόνου, ώστε παράλληλα να είναι δυνατή και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (mentoring timing). Ένα σύντομο πρόγραμμα mentoring μπορεί να διαρκέσει έξι με εννέα μήνες, ενώ ένα μεγάλης διάρκειας πρόγραμμα μπορεί να κρατήσει και αρκετά χρόνια. Ο χρόνος που, συνήθως, ορίζεται είναι η διάρκεια του ενός έτους.

Ο τελικός στόχος του mentoring μέσα σε έναν οργανισμό είναι η ατομική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζόμενων καθώς και η ενίσχυσή τους για την αξιοποίηση του μέγιστου των δυνατοτήτων τους (Garvey, 2004). Πρόκειται για ένα πρόγραμμα με ανθρωποκεντρική βάση που στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα γνωρίζει αυξανόμενη αναγνώριση της χρησιμότητάς του. Ο mentor βοηθά κάποιον να μάθει γρηγορότερα κάτι που θα μάθαινε λιγότερο καλά, πιο αργά ή και καθόλου. (Keller, 2004) Το mentoring σήμερα μοιάζει περισσότερο με μια σχέση συντροφικότητας παρά με την κλασική σχέση αφεντικού - υπαλλήλου.

Το mentoring επίσης:

- Προνοεί για ένα αρχικό κεφάλαιο ηγετικών στελεχών στην επιχείρηση
- Ελαττώνει τον ρυθμό αντικατάστασης προσωπικού
- Δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας
- Συντελεί στην ανακάλυψη και διατήρηση ικανών υπαλλήλων

Επιπλέον, μέσω του mentoring, επωφελείται η επιχείρηση, διότι:

- Υπάλληλοι που έχουν πολλαπλές υποχρεώσεις και προϊσταμένους έχουν την ανάγκη ενός mentor που θα τους ακούσει και θα τους καθοδηγήσει
- Ενδυναμώνει την επικοινωνία μεταξύ χαμηλόβαθμων κι υψηλόβαθμων στελεχών
- Η σχέση mentor/mentee εξασφαλίζει ένα ασφαλές περιβάλλον για να συζητηθούν λάθη που έχουν γίνει
- Ενθαρρύνει το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της καριέρας του mentee και τον προσδιορισμό των προσωπικών του αξιών, ικανοτήτων κι ενδιαφερόντων

2.2. Μορφές mentoring

Ένα καλό πρόγραμμα mentoring απαιτεί συνεισφορά κατάλληλων mentees. Πολλές επιχειρήσεις διαπιστώνουν αρκετές φορές πως το νεότερο ανθρώπινο δυναμικό έχει διαφορετικά πλάνα καριέρας σε σχέση με το παλιότερο. Μια επιχείρηση θα πρέπει να το λαμβάνει υπόψη της όταν σχεδιάζει προγράμματα εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων, εάν επιθυμεί να κρατήσει το ανθρώπινο δυναμικό της και να το κρατήσει παραγωγικό. (Keller, 2004)

Αρχικά θα πρέπει να είναι σαφής ο σκοπός του προγράμματος. Σε ένα τυπικό (formal) πρόγραμμα mentoring απαιτείται η υποστήριξη της διεύθυνσης. Ίσως να χρειαστεί κι η έκδοση έντυπου υλικού προκειμένου να διασφαλισθούν τα όρια και η σωστή κατεύθυνση του προγράμματος. Μερικές ερωτήσεις που μπορεί να βοηθήσουν στην προετοιμασία του προγράμματος είναι οι εξής:

- Προσδιορίστηκαν οι στρατηγικής σημασίας αντικειμενικοί σκοποί του προγράμματος;
- Υπάρχει η ενεργή υποστήριξη της διεύθυνσης για τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία;
- Είναι ρεαλιστικές οι προσδοκίες σχετικά με το πρόγραμμα;
- Αναπτύχθηκε πλάνο εργασιών προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί;

- Προσδιορίστηκαν μέθοδοι για την αξιολόγηση της επιτυχίας της μεθόδου;
- Πώς θα παρακολουθείται η συμμόρφωση με το πρόγραμμα;
- Με ποιο τρόπο οι συμμετέχοντες θα αναφέρουν την πρόδοό τους;
- Υπάρχει ο προϋπολογισμός να πραγματοποιηθεί με επιτυχία το πρόγραμμα;
- Προσδιορίστηκαν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες των mentors και mentees που συμμετέχουν;
- Με ποιο τρόπο θα εκτιμηθούν οι ανάγκες των mentees κι οι ικανότητες των mentors προκειμένου να διασφαλισθεί ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός;
- Αναπτύχθηκε πλάνο εργασιών που απευθύνεται στις ανάγκες των συμμετεχόντων;
- Υπάρχουν κατάλληλα στελέχη να εκτελέσουν χρέη mentor;
- Ποια είναι τα επικοινωνιακά μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, ώστε να επιτευχθεί η υποκίνηση και υποστήριξη των συμμετεχόντων που θα συντελέσει στην υλοποίηση του προγράμματος;

(Πηγή: Keller, 2004)

Μερικές χρήσιμες συμβουλές προς τους mentors για να στεφθεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα mentoring:

- Οι mentors πρέπει περισσότερο να ακούνε παρά να μιλάνε- μέρος του προβλήματος είναι η έλλειψη αυτής της δεξιότητας σε πολλά στελέχη
- Τακτικές δεκαπεντάλεπτες συναντήσεις με τους mentees σε ένα λιγότερο επίσημο περιβάλλον, όπως, για παράδειγμα, την ώρα του γεύματος είναι χρήσιμες
- Ο mentor θα πρέπει να βρει τρόπο να παρακολουθεί την πρόοδο του mentee, καθώς και τις αλληλεπιδράσεις του με όλα τα συμβαλλόμενα, στο πρόγραμμα, μέλη
- Το πρόγραμμα mentoring θα είναι πιο αποδοτικό αν εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, από τα υψηλόβαθμα έως τα κατώτερα στελέχη
- Ο mentor δε θα πρέπει:

- i. να δίνει συμβουλές- να επιτρέπει στους mentees να παίρνουν αποφάσεις και να μην επιβάλει την άποψή του
 - ii. να κριτικάρει
 - iii. να δείχνει εύνοια
 - iv. να δημιουργεί διαχωριστικές γραμμές
 - v. να διασώζει- δημιουργώντας έτσι απαιτήσεις από τους mentees σε ανάλογες μελλοντικές περιστάσεις
- Τέσσερις γενικές αρχές είναι:
 - i. Δημιουργία θετικού κλίματος που ευνοεί τη συμμετοχή
 - ii. Συνέπεια ως προς το πλάνο εργασιών (agenda)
 - iii. Δημιουργία μιας συνεχώς αναπτυσσόμενης επικοινωνίας
 - iv. Σύνοψη, αποσαφήνιση και προγραμματισμός
 - Τέσσερα σημεία ελέγχου:
 - i. Παρατήρηση των mentees
 - ii. Επίλυση των προβλημάτων
 - iii. Θετική ενδυνάμωση
 - iv. Καταγραφή πληροφοριών και συμπεριφορών
- (Πηγή: Keller, 2004)

2.3. Formal και informal mentoring

Ένας από τους στόχους των προγραμμάτων mentoring (formal mentoring) είναι να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε σημείο τέτοιο, ώστε το μεγαλύτερο μέρος της διαδικασίας του mentoring να διεξάγεται ανεπίσημα, άτυπα (informal mentoring), χωρίς ουσιαστική και δομημένη υποστήριξη από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, όμως, παρουσιάζεται πρόβλημα, καθώς οι συμμετέχοντες έρχονται σε επαφή χωρίς καθοδήγηση και διακριτούς ρόλους mentor και mentee. Όχι μόνο ποικίλει η ποιότητα των σχέσεων, αλλά και οι δεσμοί που αναπτύσσονται τείνουν να αποκλείουν άτομα που δεν ταιριάζουν στην ιδιοσυγκρασία, στο φύλο, στη φυλή, στην κουλτούρα ή άλλους παράγοντες διαφοροποίησης.

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις με ισχυρά και διαδεδομένα προγράμματα formal mentoring φαίνεται να αναπτύσσουν αντίστοιχα υγιή

προγράμματα informal mentoring. Το κλειδί για την επιτυχία του informal mentoring φαίνεται να είναι η εμπειρία που έχουν αποκτήσει ορισμένα στελέχη μέσα από την εκπαίδευσή τους σε ρόλους mentor και mentee. Συγκεκριμένα, μαθαίνουν να εκτιμούν την αξία της διαφορετικότητας, προσεγγίζουν ευκολότερα μαθησιακές μορφές σχέσεων και αναζητούν περισσότερο προκλητικές συνεργασίες ή συμμαχίες.

Οι επιστημονικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο πεδίο του informal mentoring είναι ελάχιστες. Σε μία από αυτές αναφέρεται ότι το κρισιμότερο στοιχείο τόσο του formal όσο και του informal mentoring αποτελεί η ποιότητα των σχέσεων. (Clutterbuck, 2004) Από συζητήσεις με mentors και mentees που συμμετείχαν σε προγράμματα informal mentoring και ειδικούς ανθρώπινων πόρων με εμπειρία σε formal και informal mentoring, καταδεικνύεται η σημασία δημιουργίας ευνοϊκού περιβάλλοντος για το mentoring. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον θα υπάρχουν υποστηρικτικά στοιχεία δομής, αλλά δε θα επιτρέπεται η ανάμιξη κατά την επιλογή των σχέσεων.

Σύμφωνα με την επίσημη βιβλιογραφία δεν έχει αναπτυχθεί τέτοιο πρόγραμμα σε επιχείρηση, αν και μια τέτοια δυνατότητα φαίνεται να αποτελεί ζητούμενο για πολλές πολυεθνικές εταιρίες, ειδικότερα για όσες απασχολούν διασκορπισμένο σε πολλές και διάφορες περιοχές μικρό αριθμό υπαλλήλων.

Τα βασικά στοιχεία στην ανάπτυξη ευνοϊκού περιβάλλοντος για το informal mentoring είναι, ίσως, τα εξής:

- Ένα on-line σύστημα εγγραφής κι αναζήτησης mentor και mentee. Το σύστημα θα πρέπει να παρέχει καθοδήγηση για την επιλογή του κατάλληλου προσώπου και να αποτελεί πηγή αναζήτησης συμβουλών.
- Ένα διακριτό μοντέλο mentoring που θα παρέχει σαφή εικόνα του προγράμματος στους mentors, στο οποίο μπορούν να ανατρέξουν.
- Εθελοντικές πηγές εκμάθησης. Σε αυτές περιλαμβάνονται τυπικά προγράμματα εκμάθησης, που μπορούν να λάβουν χώρα και στο σπίτι, πακέτα εκμάθησης με τη χρήση του internet, βιβλιοθήκη με ευρύτερο υλικό κι αρχείο στο mentoring. Θα ήταν, επίσης, χρήσιμο να παρέχεται η επιλογή σε όσους έχουν έντονο ενδιαφέρον να αναπτύξουν τις ικανότητές τους να παρακολουθήσουν μια σειρά μαθημάτων και να πάρουν πιστοποιητικό σπουδών.

- Η αποδοχή ότι η ποιότητα του mentoring εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το είδος και τη διάρκεια της εκπαίδευσης που έλαβαν και τα δύο μέρη. Αν και δε μπορεί να επιβληθεί στο informal mentoring η τήρηση των ρόλων, θα πρέπει να υπάρχει η επιθυμία μιας αποτελεσματικής σχέσης mentoring όπου θα τηρούνται οι προσυμφωνημένοι ρόλοι.
- Η δυνατότητα για τον mentor να απευθυνθεί μέσω chat rooms ή οργανωμένων συναντήσεων για βοήθεια στη διεύθυνση ανθρώπινων πόρων προκειμένου να οργανωθούν συναντήσεις, ίσως και παρουσία εξωτερικών συμβούλων, για εκμάθηση θεμάτων που προκύπτουν στο πρόγραμμα.
- Σε μηνιαία βάση, οι συμμετέχοντες μπορεί να στέλνουν σύντομες αναφορές για την εξέλιξη του προγράμματος στη διεύθυνση ανθρώπινων πόρων. Αυτή είναι, όμως, και η μεγαλύτερη ανάμιξη που μπορεί να έχει η επιχείρηση σε ένα informal πρόγραμμα mentoring.

Είναι φανερό ότι οι παραπάνω πρακτικές είναι ωφέλιμες και σε προγράμματα formal mentoring. Πιθανολογείται ότι ο συγκερασμός των δύο μορφών θα αποφέρει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

2.4. Άλλες μορφές mentoring (internet mentoring)

Εκτός από την κλασική διαπροσωπική σχέση mentoring δύο ατόμων (one-to-one relationship), όπου ο mentor είναι συνήθως μεγαλύτερος σε ηλικία κι έχει την απαιτούμενη εμπειρία, υπάρχουν κι εναλλακτικές μορφές mentoring. Σχέσεις mentoring μπορούν να αναπτυχθούν και μεταξύ διαφόρων συναδέλφων και ισότιμων ιεραρχικά (peer mentoring). Τέτοιες σχέσεις μπορούν να βοηθήσουν στην ανταλλαγή πληροφοριών, στο coaching και στην αλληλοϋποστήριξη. (Kram, 1985) Παρατηρούνται σε ομάδες ποιότητας, εργασίας, έρευνας κι ανάπτυξης όπου απαιτείται η συνεργασία των μελών προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός στόχος.

Το conventional mentoring αποτελεί την παραδοσιακή θεώρηση όπου ο μαθητευόμενος έχει αναπτύξει μία σχέση με κάποιον παλαιότερο και περισσότερο έμπειρο στην επιχείρηση ή σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα της. Συγχρόνως, το career development αποτελεί μέλος του ρόλου που αναλαμβάνει ο mentor. Αντίθετα, στο peer mentoring, η σχέση είναι περισσότερο ευθεία, ισοδύναμη, μεταξύ ατόμων που αποτελούν το peer group. Δεν υπάρχει ουσιαστικά κάποιος ο οποίος ξεχωρίζει, αλλά ο mentor είναι ο πρώτος μεταξύ ίσων. Συχνά υπάρχει η σχέση πελάτη-προμηθευτή, ενώ οι εκπαιδευόμενοι με αυτή την προσέγγιση βοηθούν ο ένας τον άλλο και μαθαίνουν ευκολότερα και γρηγορότερα. (Holbeche, 1996)

Η ανάγκη για το peer mentoring ενισχύεται από κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που στην εποχή μας δείχνουν απειλητικά και πνίγουν τους εργαζομένους εντός των επιχειρήσεων-οργανισμών (Holbeche, 1996). Το πρώτο από αυτά είναι η ανασφάλεια που νοιώθουν οι υπάλληλοι, εφόσον ανά πάσα στιγμή μπορεί να βρεθούν εκτός της επιχείρησης. Επίσης, η αίσθηση απομόνωσης λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, ο φόβος του λάθους, ο οποίος τους στερεί τη δημιουργικότητα και την διάθεση για καινοτομία καθώς και η αίσθηση ότι είναι αναλώσιμοι και τρωτοί, οδηγούν στη δημιουργία των ομάδων peer mentoring groups. Επιπλέον προκειμένου να μην θιγούν κάποια ανώτερα στελέχη για τα οποία έχει αποφασισθεί ότι χρήζουν εκπαίδευσης, εντάσσονται σε τέτοιες ομάδες. Ακόμη, σημαντικός είναι ο ρόλος του άγχους και της πίεσης την οποία υφίστανται στον εργασιακό τους χώρο οι εργαζόμενοι, ενώ ενδεχόμενες αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν στο ίδιο ακριβώς αποτέλεσμα. Από την άλλη πλευρά, το peer mentoring μπορεί να οδηγήσει στην ενδυνάμωση μέσω της διάχυσης πληροφοριών, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών. Συνδυάζει με τον ιδανικό τρόπο την ανάγκη της επιχείρησης ή του οργανισμού για ομαδική εργασία και μεγαλύτερη συνεργασία καθώς και την ανάγκη των ατόμων για βοήθεια και εμπλουτισμό των γνώσεων και των εμπειριών τους. Ουσιαστικά το peer mentoring γίνεται όταν περισσότερα από δύο άτομα συμφωνούν να έχουν μία αναπτυξιακή σχέση μεταξύ τους, επωφελή για όλους, με συναντήσεις και ανταλλαγή πληροφοριών. Οι συμμετέχοντες δεν είναι απαραίτητο να είναι φίλοι ή να γνωρίζονται. Ο ρόλος της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι να τους βοηθήσει ώστε να βρουν τους κατάλληλους συναδέλφους για να σχηματίσουν

τα peer mentoring groups και να κατανοήσουν τις ανάγκες για βελτίωση και ανάπτυξη που έχουν οι ίδιοι. Αυτό αποτελεί και το σημείο κλειδί στην όλη διαδικασία, εφόσον η εφαρμογή του peer mentoring γίνεται μέσω της κατανόησης των αναγκών που εκφράζουν οι συμμετέχοντες ο ένας προς τον άλλον. Ένας άλλος τρόπος εφαρμογής αυτής της διαδικασίας, είναι μέσω learning sets μίας ομάδας έως έξι ατόμων, με ανταλλαγή απόψεων και υπό την καθοδήγηση ενός set advisor.

Σε γενικές γραμμές, το peer mentoring προχωράει πέρα από τα πλαίσια ενός απλού προγράμματος αντί-στρες. Έχει να κάνει με τις συμβουλευτικές ικανότητες που μπορεί να αναπτύξει ο κάθε υπάλληλος εντός της επιχείρησης. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι μαθητευόμενοι μπορούν να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί, ενώ ανάλογα αποτελέσματα μπορούν να εμφανιστούν εάν το σύστημα εφαρμοστεί μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η σημαντικότερη, όμως, προσφορά της διαδικασίας που αναπτύχθηκε, είναι ότι βοηθά τους ανθρώπους να αναγνωρίσουν την ανάγκη για συνεχόμενη και δια βίου μάθηση.

Μια διαφορετική προσέγγιση του mentoring είναι η συμμετοχή σε mentoring circles. Σε αυτή την περίπτωση διαφορετικά άτομα λειτουργούν ως mentors σε ομάδες mentees. Οι ομάδες συγκεντρώνονται και συζητάνε κάποιο πρόβλημα που τους απασχολεί παρουσία ενός mentor. Σταθερό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η αδυναμία συγκέντρωσης στα ατομικά προβλήματα του κάθε mentee χωριστά.

Ένα διαφορετικό μέσο που μπορεί να παρέχει, επίσης, υπηρεσίες mentoring είναι το internet. Ο mentee μπορεί μέσω κάποιων ιστοσελίδων να έχει πρόσβαση σε λίστες υποψήφιων mentors διαφόρων τύπων. Σταθερό πλεονέκτημα του internet είναι η άμεση πρόσβαση σε τεράστιο αριθμό πληροφοριών οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου. Επιπλέον, ο mentee, απευθυνόμενος σε διαφορετικά chat rooms, e-mails και ιστοσελίδες, λαμβάνει πληθώρα απαντήσεων από mentors διαφορετικού background. Επίσης, η σχετική ανωνυμία που προσφέρει το internet επιτρέπει να εκφραστούν κι ευαίσθητα ζητήματα με μεγαλύτερη

ευκολία απ' ότι στην κατά πρόσωπο επαφή με τον mentor. Τέλος, για την επιχείρηση, φαίνεται να αποτελεί μία οικονομική λύση το virtual mentoring.

Τα τελευταία χρόνια το internet έχει κατακλυστεί από ιστοσελίδες σχετικές με το mentoring. Σε αυτές έχουν την ευκαιρία να απευθυνθούν άτομα που ανήκουν σε μειονότητες, γυναίκες, νέοι και φοιτητές για τους οποίους η εξεύρεση κλασικής μορφής mentoring μπορεί να παρουσιάζει δυσκολίες. Ωστόσο, το internet mentoring δεν είναι πανάκεια. Βασικό μειονέκτημά του είναι η έλλειψη της κατά πρόσωπο επικοινωνίας των συμβαλλόμενων και η αδυναμία της άμεσης παρατήρησης του mentee από τον mentor. Παρ' όλα αυτά, η συνεχώς αυξανόμενη χρήση του internet και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, αναμένεται να καταστήσουν το virtual και internet mentoring περισσότερο δημοφιλή. (Knouse, 2001)

2.5. Αποτελεσματική εφαρμογή mentoring

Γενικά, η επιτυχία ενός προγράμματος mentoring μπορεί να θεωρηθεί συνισταμένη πολλών παραγόντων (Veale, 1996). Σε καθένα από τα παραπάνω στάδια υλοποίησης του προγράμματος εμφανίζονται αρκετοί κρίσιμοι παράγοντες, καθοριστικοί για την επιτυχή εξέλιξη και ολοκλήρωση του προγράμματος. Συνοπτικά, ανακεφαλαιώνονται κάποιοι από αυτούς: η εθελοντική συμμετοχή και ειλικρινή διάθεση προσφοράς και ανάπτυξης του mentor και του mentee αντίστοιχα είναι η βάση υλοποίησης της διαδικασίας.

Η δέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης για τη χρηματοδότηση και ουσιαστική υποστήριξη του προγράμματος διασφαλίζει το επίπεδο του προγράμματος και δημιουργεί από την άλλη την ευθύνη ανταπόκρισης και αξιοποίησης αυτού του χρήσιμου αναπτυξιακού εργαλείου από πλευράς των εργαζομένων.

Όσον αφορά τη διαδικασία υλοποίησης του προγράμματος απαραίτητη είναι η ταύτιση των αναπτυξιακών αναγκών των εργαζόμενων με τις ικανότητες και τις γνώσεις των μεντόρων, ώστε να είναι δυνατή η αποκόμιση των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

Ο εμπιστευτικός χαρακτήρας της διαδικασίας και η ελεύθερη έκφραση των εντυπώσεων και των πραγματικών αποτελεσμάτων μέσα από την

αξιολόγηση της διαδικασίας στο σύνολό της θα προσφέρουν ουσιαστική ανατροφοδότηση στα στελέχη που σχεδιάζουν το πρόγραμμα και επιτρέπουν πιθανές βελτιώσεις ή ανασχεδιασμό της διαδικασίας και των βημάτων της.

Η επιτυχής υλοποίηση προγραμμάτων mentoring σε γενικές γραμμές αυξάνει την αφοσίωση του mentee στην επιχείρηση, τον καθιστά συνειδητό κοινωνό της επιχειρησιακής κουλτούρας και αυξάνει τα επίπεδα και τους δείκτες απόδοσής του. Επιπλέον, τα προγράμματα mentoring για την εταιρία αποτελούν προγράμματα χαμηλού κόστους, υψηλής και πολύπλευρης ανταποδοτικής, όμως, ωφέλειας, μιας και καθιστούν την επιχείρηση δυναμική, αποδοτική και ελκυστική σε υποψήφιους εργαζόμενους.

Κεφάλαιο 3. Coaching

3.1. Εισαγωγή

Το coaching αποτελεί μία δομημένη διαδικασία δύο κατευθύνσεων που στοχεύει στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης μέσω της αξιοποίησης και βελτίωσης της συμπεριφοράς και των στάσεων (Garvey, 2004). Έχει μία διάσταση που επικεντρώνεται στην απόδοση (performance) του εργαζόμενου και ικανοποιείται μέσω της μετάδοσης συγκεκριμένων ικανοτήτων (skills) από τον καθοδηγητή (coach) στον εργαζόμενο (coachee). Απαραίτητη συνθήκη της διαδικασίας είναι η αμοιβαία λειτουργικότητα της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ coach και coachee.

Ικανότητες που μπορούν να μεταδοθούν ή να βελτιωθούν είναι οι παρακάτω:

- επαγγελματικές ικανότητες (professional skills)
- τεχνικές ικανότητες (technical skills)
- προσωπικές ικανότητες (personal skills)
- επικοινωνιακές ικανότητες (communication skills)

Ο coach είναι συνήθως ένα άτομο έμπειρο που προέρχεται από το προσωπικό της επιχείρησης και αναλαμβάνει τη μετάδοση τόσο τεχνικής κι επαγγελματικής γνώσης όσο και επιχειρησιακής κι οργανωσιακής γνώσης και βοηθά το άτομο να προσδιορίσει και να διαδραματίσει επιτυχώς το ρόλο του στο περιβάλλον του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή είναι αμφίπλευρη, πραγματοποιείται στους κόλπους του οργανισμού και στοχεύει στη βελτίωση των διαδικασιών και της απόδοσης σε γενικές γραμμές.

Τα προγράμματα coaching συνήθως περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στάδια:

- αναγνώριση των ατομικών αναγκών ανάπτυξης
- συμφωνία και αποσαφήνιση των στόχων του προγράμματος και των κριτηρίων μέτρησης των επιπέδων που ορίζουν την επιτυχή ολοκλήρωσή του
- διερεύνηση των προοπτικών επίτευξης των στόχων και κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης προς αυτή την κατεύθυνση
- έλεγχος και επιθεώρηση των επιπέδων απόδοσης (monitoring and reviewing performance)
- ανατροφοδότηση από τα αποτελέσματα του προγράμματος
- ανάλυση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί
- έλεγχος της ατομικής απόδοσης και ανάπτυξης και αναγνώριση των μελλοντικών αναγκών.

Ο χρονικός ορίζοντας υλοποίησης των προγραμμάτων coaching μέσα σε έναν οργανισμό δεν είναι καθορισμένος και σταθερός, αλλά μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τους στόχους ανάπτυξης των εργαζομένων και τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης που έχουν τεθεί.

Σε γενικές γραμμές ένα πρόγραμμα coaching μπορεί να είναι:

- Βραχυχρόνιο: σχετίζεται με την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων π.χ. διεκπεραίωση μία συγκεκριμένης εργασίας σε ένα μήνα
- Μακροχρόνιο: σχετίζεται με την επίτευξη είτε πολύπλοκων στόχων είτε μιας ομάδας στόχων με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα π.χ. ολοκλήρωση ενός σημαντικού έργου μέσα σε ένα χρόνο
- Ευέλικτο: αναφέρεται σε μία μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη βάση στόχων που ικανοποιούνται σε έναν ορίζοντα χρόνου ενσωματώνοντας πιθανές περιβαλλοντικές και όχι μόνο αλλαγές

Καθοριστικός παράγοντας της επιτυχούς υλοποίησης των προγραμμάτων coaching τόσο από λειτουργικής άποψης όσο και από

χρονικής ικανοποίησης των τιθέμενων ορίων είναι η αρμονική συνεργασία του coach και των coachees (Holbeche, 1996).

Ο coach οφείλει να ενισχύει τον εργαζόμενο στην κατεύθυνση της αναγνώρισης και στοχοθέτησης των στόχων που σχετίζονται με την προσωπική του απόδοση (performance-related goals), ώστε στη συνέχεια μέσα από ένα σαφές σχέδιο δράσης να είναι δυνατή η επίτευξή τους. Η παροχή συνεχούς υποστήριξης και καθοδήγησης μέσα από ένα επιτυχημένο πρόγραμμα coaching βοηθά το άτομο να ελέγχει την απόδοσή του και να προχωρά στην κατανόηση των προσωπικών μαθησιακών του αναγκών.

Παρόλο που τα προγράμματα coaching αναφέρονται συνήθως σε αποσαφηνισμένους και σταθερούς στόχους, είναι δυνατόν κατά τη διάρκεια της πορείας του προγράμματος οι μαθησιακές και αναπτυξιακές ανάγκες του εργαζόμενου να μεταβληθούν. Σε αυτή την περίπτωση το πρόγραμμα πρέπει να διαθέτει την ευελιξία να ενσωματώσει τους νέους στόχους και να εκπληρώσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες που προκύπτουν.

Σε όλη αυτή τη διαδικασία αναγνώρισης των νέων αναγκών και αξιολόγησης των νέων συνθηκών του περιβάλλοντος καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο έλεγχος και η αξιολόγηση της απόδοσης μέσω της ανατροφοδότησης. Η εκπλήρωση των ανωτέρω συνθηκών καθιστά ένα πρόγραμμα coaching λειτουργικό και πάνω από όλα αποτελεσματικό στην επίτευξη των στόχων της απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

3.2. Μορφές coaching

Το coaching έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε σημαντικό εργαλείο για την ηγεσία και το management. Μπορεί να αποτελεί χρονοβόρο και υψηλού κόστους μέσο για την εκπαίδευση στην επιχείρηση, αλλά είναι ταυτόχρονα και μέσο για τη συμμετοχή περισσότερων εμπλεκόμενων. Παρακάτω θα αναφερθούμε στα διάφορα μοντέλα coaching και στα σχετικά με την εφαρμογή τους.

Το coaching διαφέρει από την παραδοσιακή προσέγγιση του management επειδή επικεντρώνεται περισσότερο στο να υποκινήσει τους εργαζόμενους, με κατάλληλες ερωτήσεις, να οδηγηθούν από μόνοι τους στην

εύρεση απαντήσεων και λύσεων στα ερωτήματα και στα προβλήματα που ανακύπτουν εντός του εργασιακού χώρου, ενώ δίνει μικρότερη βαρύτητα στο να υποδεικνύει τι πρέπει να γίνει. Επικεντρώνεται όχι τόσο στον coach, όσο στον coachee, φέρνοντας τα πάνω κάτω στα κλασικά μοντέλα coaching. (Cobble, 1998)

Μερικές μορφές coaching που προτείνονται στην βιβλιογραφία είναι οι εξής:

- Expert coaching: παρέχει γνώση και πληροφορίες με ακρίβεια και σαφήνεια. Παράδειγμα expert coaching αποτελεί το μάθημα σε αίθουσα υπό μορφή παρουσίασης. Παρ' ότι αντιπροσωπεύει ένα γρήγορο τρόπο μετάδοσης βασικών γνώσεων και πληροφοριών, δεν καταφέρνει να δημιουργήσει βαθιά μάθηση. Χρησιμοποιείται όταν ο όγκος πληροφοριών σε θεωρητικό επίπεδο είναι μεγάλος, χωρίς οι coachees, όμως, να έχουν τη δυνατότητα να εισχωρήσουν σε βάθος στο εκάστοτε προς εκμάθηση αντικείμενο - αποχωρούν από την αίθουσα διδασκαλίας πιστεύοντας πως τα έχουν καταλάβει όλα. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει είναι να μην δημιουργηθεί υποκίνηση για περαιτέρω εκμάθηση και βελτίωση των αποκτηθέντων σε θεωρητικό επίπεδο γνώσεων κι επομένως να μην υπάρξει ωφέλιμη αλλαγή στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων.
- Facilitator coaching: έχει να κάνει με τη βοήθεια που δίνεται τόσο σε ομάδες όσο και στα άτομα ως μονάδες, με σκοπό να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη επιτυχία διαδικασίες εντός της δουλειάς τους, όπως για παράδειγμα συναντήσεις ή παρουσιάσεις. Συνήθως επιλέγεται κάποιος εξωτερικός coach που έχει μεγαλύτερη εμπειρία σε συγκεκριμένα θέματα. Υπάρχει περίπτωση οι coachees να αισθανθούν ότι γίνεται προσπάθεια επηρεασμού τους αν ο coach έχει προκαθορίσει την έκβαση της συγκεκριμένης εκπαίδευσης.
- Mentor coaching: παρουσιάζει αύξουσα πορεία στο χώρο των επιχειρήσεων. Ένας mentor coach εκπαιδεύει, αναπτύσσει και προωθεί έναν coachee, ο οποίος, σε αντάλλαγμα, δουλεύει σε projects που του ανατέθηκαν. Ο coachee, μέσω αυτής της διαδικασίας, αποκτά

πολύ σημαντικές εμπειρίες και μαθαίνει νέα προγράμματα και τεχνικές. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα coaching σταματάει όταν ο coachee είναι σε θέση να αναλάβει μόνος του τα δικά του projects και να τα ολοκληρώσει. Αυτός, άλλωστε, είναι και ο στόχος του εν λόγω προγράμματος coaching.

- **Generative coaching:** αποτελεί μία ιδιαίτερη σχέση μεταξύ του coach και του coachee. Ο coach, στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα πρέπει να αποτελεί έναν φύλακα στην υπηρεσία του coachee, σε ανεξάρτητη πορεία από τις προσωπικές του επιθυμίες και τα δικά του projects. Οφείλει να τον ενθαρρύνει να κυνηγήσει το δικό του όραμα, όποιο και αν είναι αυτό. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των δημιουργικών ικανοτήτων του μαθητευόμενου. Ενθαρρύνει την πρωτοβουλία να ενεργήσει πέρα από τις καθιερωμένες συνήθειες και τακτικές της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση παρέχει ένα ισχυρό μοντέλο για την ανάπτυξη ενός ατομικού ή και ομαδικού οράματος. Η αποτελεσματικότητα του παραπάνω μοντέλου μειώνεται, όμως, καθώς αναπτύσσονται αρχηγικές τάσεις.

Τα δύο πρώτα μοντέλα είναι χαμηλού κόστους και όχι μεγάλης χρονικής διάρκειας. Εάν, όμως, η επιχείρηση επιδιώκει μακροχρόνια αποτελέσματα και ριζική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων, συνιστώνται τα δύο τελευταία μοντέλα.

Τα τελευταία χρόνια, η χρήση του generative ή και creative coaching γίνεται όλο και συχνότερη εξαιτίας του burn out που συχνά υφίστανται οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις για πολλούς και διάφορους λόγους. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες, εργάζονται περισσότερες ώρες κι αισθάνονται λιγότερο αποτελεσματικοί, περισσότερο από ποτέ. Οι περισσότεροι managers αναγνωρίζουν το αυξανόμενο στρες, δε θέλουν, όμως, να ρισκάρουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης αυξάνοντας τις αποδοχές. Έτσι, οι επιχειρήσεις είναι αντιμέτωπες με την πρόκληση να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων δίχως να τους αναγκάσουν να εργασθούν περισσότερο. Το generative coaching αναπτύσσει τις ικανότητες και δεξιότητες των coachees στο να ανταποκριθούν σε δύσκολες καταστάσεις.

Για να θεωρηθεί κάποιος πετυχημένος generative coach, θα πρέπει να βοηθήσει τους coachees:

- Να θέτουν φιλόδοξους στόχους. Σε συνεργασία με τους coachees ο coach ορίζει τρία επίπεδα έκβασης των στόχων. Στο πρώτο επίπεδο, ο στόχος είναι καινοτόμος κι αποφασιστικός, απαιτεί σκέψη και δράση έξω από τα συνηθισμένα. Μια καλή ερώτηση που μπορεί να βοηθήσει στον ορισμό του είναι: “Ποιο αποτέλεσμα θα θέλαμε να επιτύχουμε, ακόμη κι αν δεν έχουμε την παραμικρή ιδέα με ποιον τρόπο θα γίνει αυτό;” Ο σκοπός αυτού του επιπέδου δεν είναι απαραίτητα να επιτευχθεί ο στόχος, αλλά να γίνει προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση. Θα ήταν λάθος να αξιολογηθούν οι coachees βάση επίτευξης του στόχου αυτού, γιατί μελλοντικά δε θα θέτανε το ίδιο υψηλούς στόχους. Στο δεύτερο επίπεδο, ο στόχος είναι εφικτός, ενώ η αντίστοιχη ερώτηση που μπορούμε να θέσουμε είναι: “Ποιος είναι ο εφικτός στόχος; Τι πιστεύουμε ότι μπορούμε να πετύχουμε;” Αντίστοιχα, στο τρίτο επίπεδο, όπου ο στόχος θεωρείται το αναμενόμενο, η ερώτηση είναι: “Αν συνεχίσουμε ως έχει, ποια είναι η πιθανότερη έκβαση;” Είναι σημαντικό να ορισθούν τα τρία επίπεδα σε συνεργασία με τους coachees και να καταγραφούν, ώστε να αξιολογηθεί και να αναγνωρισθεί μετέπειτα η προσπάθεια και η βελτίωση της απόδοσης.
- Να αντιμετωπίζουν τα αναπόφευκτα breakdowns. Καθώς οι coachees θα αντιμετωπίζουν προκλήσεις κι εμπόδια σε νέα αντικείμενα εργασίας, ο coach μπορεί να τους ενθαρρύνει να επωφεληθούν από τις δυσκολίες που θα συναντήσουν και να μην απογοητευθούν. Σίγουρα, ο καθένας μπορεί να μάθει από τα λάθη και τις αδυναμίες του, ενώ μετά από προσπάθεια μπορεί να αναζητήσει και να βρει νέους δρόμους.
- Να αναγνωρίζουν τα επιτεύγματά τους. Σε ότι αφορά στο αποτέλεσμα είναι συγκεκριμένη έκβαση μιας διαδικασίας. Το επίτευγμα, από την άλλη, είναι όλες οι μελλοντικές δυνατότητες και προοπτικές που απορρέουν από την προσπάθεια για την επίτευξη του στόχου. Οι coachees πρέπει να αντιληφθούν πώς η εργασία τους χτίζει την μελλοντική τους εξέλιξη διευρύνοντας τις ικανότητές τους.

Δημιουργείται, έτσι, η πεποίθηση ότι μπορούν να προχωρήσουν αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες και μεγαλύτερα projects.

Η δυναμική του generative coaching έγκειται στη συνεχή τροφοδότηση των coachees με νέες και μεγαλύτερες προκλήσεις στην επιχείρηση. Καθώς θα πετυχαίνουν εντυπωσιακά αποτελέσματα θα επιζητούν οι ίδιοι νέα πεδία δράσης. Ο generative coach θα πρέπει να αναγνωρίσει τις ικανότητες και τη διάθεσή τους και να τα εκμεταλλευθεί προς τη σωστή κατεύθυνση. (Cobble, 1998)

3.3. Τύποι coaching

Αναγνωρίζονται πέντε διαφορετικοί τύποι coaching: μοντελοποίηση (modelling), διδασκαλία (instructing), αύξηση της απόδοσης (enhancing performance), επίλυση προβλημάτων (problem solving) και έμπνευση - υποστήριξη (inspiration-support). Η σκιαγράφηση των χαρακτηριστικών των παραπάνω τύπων coaching αναδεικνύει ένα ευέλικτο πλαίσιο που επιτρέπει την προσαρμογή του κατάλληλου τύπου ανάλογα με τις ανάγκες καθοδήγησης (coaching) που υπάρχουν (Holbeche, 1996).

- μοντελοποίηση (modelling)

Παρόλο που δε θεωρείται χαρακτηριστικός τύπος coaching σύμφωνα με το McBer's Inventory of Management Styles, αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας coaching πολύ μεγάλης σημασίας. Αν ένας coach δεν εφαρμόζει και βιώνει πρώτα ο ίδιος τις αξίες και τις ικανότητες που προσπαθεί να μεταδώσει, είναι εξαιρετικά αμφίβολο ότι ο coachee θα μπορέσει να κατακτήσει τις επιθυμητές δεξιότητες και αξίες. Η σωστή αποτύπωση αξιών και δεξιοτήτων από τον coach βοηθά τον εργαζόμενο να κατανοήσει τις πρακτικές και τους μηχανισμούς υλοποίησης συγκεκριμένων πραγμάτων. Η δημιουργία ενός μοντέλου βοηθά τον κάθε εργαζόμενο να αντιληφθεί και να προσδιορίσει ευκολότερα το ρόλο του στον εργασιακό του χώρο και

επομένως να αποδώσει καλύτερα. Ένας άλλος τρόπος που χρησιμοποιεί ο συγκεκριμένος τύπος coaching είναι η συμμετοχή του εργαζόμενου σε κάποια διαδικασία, όπως π.χ. η συμμετοχή στο τμήμα πωλήσεων σε μία παρουσίαση του προϊόντος σε πελάτες. Ο coachee αποκομίζει ζωντανές εντυπώσεις από τη λειτουργία στην οποία πιθανώς θα απασχοληθεί και κατανοεί τον τρόπο, τις αρχές και τις αξίες με τις οποίες η εταιρεία προσεγγίζει τον πελάτη. Η συνεργασία και η ομαδική δουλειά από την πρώτη στιγμή της επαφής του coachee με το αντικείμενο εργασίας τονίζεται ιδιαίτερα μέσα από το συγκεκριμένο τύπο coaching.

- Διδασκαλία – καθοδήγηση (instructing)

Σε αυτόν τον τύπο coaching ο coach αναλαμβάνει τη μετάδοση συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων στον coachee. Υπάρχουν δύο διαδοχικά βήματα που ορίζουν την παραπάνω διαδικασία. Αρχικά, αναπτύσσεται το φάσμα των στόχων και των αποτελεσμάτων που αναμένονται και μία επισήμανση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί. Το δεύτερο βήμα είναι το εξής: "tell", "show", "do" και "correct". Το "tell" προσδιορίζεται από τη συνοπτική παρουσίαση των καθηκόντων και του αντικείμενου της εργασίας του coachee. Το "show" είναι η πρακτική παρουσίαση της εργασίας μέσα από τη δημιουργία ενός προτύπου εργασίας και καθηκόντων. Εδώ, ουσιαστικά μιλάμε για τον πρώτο τύπο coaching, την μοντελοποίηση. Το τρίτο στοιχείο, το "do", επιτρέπει στον coachee να αναλάβει τη διεκπεραίωση της συγκεκριμένης εργασίας η οποία έχει περιγραφεί θεωρητικά και υλοποιηθεί στην πράξη. Το τελευταίο κομμάτι, το "correct", περιλαμβάνει την αξιολόγηση του coachee από τον coach και την ανατροφοδότηση από τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης διαδικασίας. Ο συγκεκριμένος τύπος coaching μιας και δεν εμπλέκει σε μεγάλο βαθμό τον coachee στη διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί αρκετά παρόμοιος με το "directing" τύπο στο μοντέλο του Hersey-Blanchard.

- Βελτίωση της απόδοσης (enhancing performance)

Παρόμοια, ο συγκεκριμένος τύπος coaching περιλαμβάνει μία διαδικασία βημάτων που στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης του coachee. Σε πρώτη φάση επιχειρείται η λεπτομερής περιγραφή του πλαισίου της διαδικασίας με πλήρη αποσαφήνιση των όποιων ερωτηματικών σχετικά με το ρόλο των δύο πλευρών και την πορεία της διαδικασίας. Στη συνέχεια ο coachee αναλαμβάνει ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία με τη συμμετοχή του και συμβολή στη διαδικασία (coachee input) προσφέροντας ιδέες και σκέψεις σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης και το πλάνο ανάπτυξής του. Η διαδικασία ανατροφοδοτείται από τα συμπεράσματα της αξιολόγησης και τελικά διαμορφώνεται το τελικό πλάνο ανάπτυξης του coachee με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση ικανοτήτων και απόδοσης. Λογική προϋπόθεση του τύπου αυτού coaching είναι ο εντοπισμός κάποιου προβλήματος στην απόδοση του εργαζόμενου, για αυτό και η προσπάθεια επικεντρώνεται στην κινητοποίηση του coachee στην κατεύθυνση της βελτίωσης αυτής. Η συμμετοχή του coachee στη διαδικασία μέσα από την παρουσίαση ιδεών και πλάνου δράσης ουσιαστικά επιτρέπει στον coach να εντοπίσει τα προβλήματα στα οποία οφείλεται η προβληματική απόδοση.

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την παροχή ιδεών, λύσεων και υποστήριξης από τον coach. Μέσα από την παραπάνω αμφίδρομη διαδικασία τελικά διαμορφώνεται ένα σχέδιο ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης στο οποίο συμμετέχουν τόσο ο coach, όσο και ο coachee. Έτσι, ενισχύεται το πνεύμα της ομαδικής δουλειάς και συνεργασίας.

- Επίλυση προβλημάτων (problem solving)

Ο coach ηγείται της διαδικασίας και προσφέρει ένα μοντέλο δράσης και αντιμετώπισης καταστάσεων και προβλημάτων. Ο coachee καλείται να αντιμετωπίσει σε πρώτη φάση ανάλογες καταστάσεις υπό μορφή θεωρητικής άσκησης. Η εταιρία ζητά από τους coaches να ακολουθήσουν τα παρακάτω βήματα υλοποίησης της διαδικασίας: εντοπισμός και διαλεύκανση του προβλήματος, συμμετοχή των εμπλεκόμενων στο πρόβλημα, ανάλυση των παραμέτρων και κατάστρωση σχεδίου αντιμετώπισης του προβλήματος. Ο ρόλος του coach είναι η διαμόρφωση του πλαισίου συζήτησης των πτυχών του προβλήματος, η επισήμανση των κρίσιμων σημείων, η επικοινωνία, ο συντονισμός της διαδικασίας και τελικά η ανακεφαλαίωση των όσων έχουν συζητηθεί και προταθεί. Ο coach σε όλα τα βήματα της διαδικασίας ουσιαστικά διαδραματίζει εποπτικό και συμβουλευτικό ρόλο. Βοηθά τον coachee να εξοικειωθεί με προβλήματα προσφέροντάς του ένα μοντέλο σκέψης και διερεύνησης αιτίων του προβλήματος. Κατόπιν ανακεφαλαιώνει τα βασικά σημεία του προβλήματος και συμμετέχει συμβουλευτικά στη επίλυση του προβλήματος προσφέροντας εμπειρία και βασικές κατευθύνσεις ευέλικτης σκέψης.

Στις σύγχρονες και μεγάλες επιχειρήσεις, ο συγκεκριμένος τύπος coaching είναι πολύ σημαντικός, διότι προετοιμάζει στελέχη να αναλάβουν ουσιαστικό ρόλο στην αντιμετώπιση των πολλών και ποικίλων καθημερινών προβλημάτων.

- Έμπνευση – υποστήριξη (inspiration – support)

Στο συγκεκριμένο τύπο καθοδήγησης είναι πολύ μεγάλης σημασίας η προσωπική σχέση coach και coachee. Η σχέση αυτή αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία ο coach προσπαθεί να εμπνεύσει και να υποκινήσει τον coachee. Όπου εφαρμόζεται, είναι χαρακτηριστικός ο υψηλός μέσος όρος ετών παραμονής στην εταιρεία,

αλλά και ο τρομακτικός ρυθμός ανάπτυξης της εταιρείας που σε ένα βαθμό εξηγούνται από την εφαρμογή ανάλογων προγραμμάτων που πολλές φορές οδηγούν τον εργαζόμενο να δουλεύει αποδοτικά εκτός των άλλων και για να ικανοποιήσει τον προϊστάμενό του με τον οποίο συνδέεται με δεσμούς φιλίας και εκτίμησης.

Για μια εταιρία η εφαρμογή προγραμμάτων coaching προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε πολλά επίπεδα. Υπάρχει μία απ' ευθείας διάχυση πληροφοριών, εμπειριών, γνώσεων και δεξιοτήτων. Ο coachee βελτιώνει μέσα από τη συνειδητή συμμετοχή του στη διαδικασία τις ικανότητες, τις δεξιότητές του και την απόδοσή του. Το εργασιακό κλίμα γίνεται παραγωγικό και ενισχύει τον coachee να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζόμενων να είναι τέτοια που με το τέλος της διαδικασίας να τους εκχωρηθεί μέρος της εργασίας και των καθηκόντων των coaches. Πέρα από τα παραπάνω θετικά στοιχεία που αναφέρονται από την εμπειρία εφαρμογής προγραμμάτων coaching, σε κάποιες περιπτώσεις εργαζόμενων αυτό το ελεύθερο και ανοικτό κανάλι διάχυσης πληροφοριών και αποτελεσμάτων ανατροφοδότησης μπορεί να θεωρηθεί επίπληξη από τη Διοίκηση.

3.4. Αποτελεσματική εφαρμογή coaching

Η αποτελεσματική εφαρμογή του coaching μέσα σε ένα οργανισμό βοηθάει τα στελέχη να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις και να επηρεάσουν την πορεία του οργανισμού.

Μια έρευνα (Peterson-Hicks, 1996) αποκαλύπτει ότι λιγότερο από 10% των οργανισμών αξιολογούν τα αποτελέσματα του coaching με όρους αποτελεσματικότητας και απόδοσης της επιχείρησης. Σχετικά με το coaching και την ανάπτυξη, προβάλλονται (Hicks, 1996) πέντε στάδια του coaching για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και της επένδυσης σε ζητήματα coaching.

- Εφαρμογή του coaching εκεί που το αποτέλεσμα είναι σημαντικότερο.

Αν και απλό το σημείο αυτό πολύ συχνά αγνοείται. Πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το coaching περιστασιακά και σε διαφορετική κάθε φορά βάση και όχι με στόχο τη μεγιστοποίηση της προσδιδόμενης από τη διαδικασία αξίας. Οι Peterson και Hicks συνιστούν την εφαρμογή του coaching στις εξής περιπτώσεις:

- i) όταν υπάρχει ανάγκη για επιτάχυνση της ανάπτυξης των ατόμων σε κρίσιμα για τον οργανισμό έργα
- ii) όταν υπάρχει πολυπλοκότητα σε μία θέση
- iii) όταν ο χρόνος για το στέλεχος είναι πολύτιμος και περιορισμένος
- iv) όταν ο κίνδυνος είναι υψηλός και η πιθανή αποτυχία οδυνηρή

- Δημιουργία μιας «δεξαμενής» αξιόπιστων coaches

Ο κατακλυσμός της αγοράς από coaches που στερούνται εμπειρίας και γνώσεων καθιστά την επιλογή ικανών και καταρτισμένων στελεχών σημαντική. Η εξέλιξή τους μέσα στον οργανισμό πρέπει να συνοδεύεται από συνεχή ανατροφοδότηση της αποτελεσματικότητάς τους.

- Αξιολόγηση της ικανότητας του καθοδηγητή να βοηθάει τους εργαζόμενους να μαθαίνουν

Πολύ συχνά οι ικανότητες και η καλή διάθεση δεν επαρκούν σε στελέχη που αναλαμβάνουν το coaching. Οι πραγματικά ικανοί coaches μεταφράζουν τις ικανότητές τους σε νέες ικανότητες των coachees κι αύξησης της αποδοτικότητάς τους.

- Αντιστοίχιση του coach με τις ανάγκες του οργανισμού

Είναι πολύ σημαντικό μέσα σε έναν οργανισμό η ανάθεση του coaching σε ένα άτομο, το οποίο μπορεί να προσδώσει αξιοπιστία, κύρος και αποτελεσματικό εργασιακό κλίμα μέσα από τη διαδικασία του coaching.

- Στοχοθέτηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Ο καθορισμός του επιθυμητού αποτελέσματος που αναμένεται από ένα πρόγραμμα coaching είναι το πρώτο βήμα, ενώ η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βάσει των στόχων ολοκληρώνει τη διαδικασία. Αν για παράδειγμα ο στόχος είναι η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και η

βελτίωση της απόδοσης, η ανατροφοδότηση πρέπει να εμπλέκει όλους τους παράγοντες του οργανισμού. Οι οργανισμοί πρέπει να καθορίζουν με σαφήνεια τους στόχους και να αξιολογούν τα αποτελέσματα.

Τα παραπάνω συνιστούν μια στρατηγική προσέγγιση του coaching μέσα σε έναν οργανισμό. Η αναγνώριση των οργανωσιακών αναγκών, η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής ανθρώπινων πόρων κι ο κατάλληλος τύπος coaching μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων (Bluckert, 2004).

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται τα παραπάνω.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΤΥΠΟΣ COACHING
Διασφάλιση ικανοτήτων για παρούσες ανάγκες	Στελέχωση	Coaching αλλαγής-μετάβασης (transition), επιτάχυνση της αφομοίωσης νέων ρόλων
Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων	Εκπαίδευση	Coaching στόχευσης (targeted), απόκτηση νέων ικανοτήτων για ανταπόκριση σε μεταβαλλόμενες συνθήκες
Εκπλήρωση απαιτήσεων της θέσης	Performance management	Coaching απόδοσης (performance), βελτίωση της απόδοσης στα απαιτούμενα επίπεδα
Διασφάλιση μελλοντικών ικανοτήτων	Σχεδιασμός ανάπτυξης κι επιτυχίας	Coaching ανάπτυξης (developmental), ανάπτυξη αναγκαίων ικανοτήτων για μελλοντικές ανάγκες
Διατήρηση ικανοτήτων	Ανάπτυξη καριέρας	Coaching καριέρας (career), αύξηση προσωπικής ικανοποίησης και μακροπρόθεσμων προοπτικών καριέρας
Δημιουργία αποτελεσματικού οργανισμού	Οργανωσιακή ανάπτυξη	Executive coaching: διασφάλιση αναγκαίων ικανοτήτων για την ηγεσία του οργανισμού

Πηγή: "Professional Coaching: State of the Art, State of the Practice", David Peterson and Mary Hicks.

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία

4.1. Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής και μεθόδου

Ο τύπος της έρευνας που επιλέχθηκε είναι η πρωτογενής και εμπειρική έρευνα. Ο συγκεκριμένος τύπος κρίνεται ο πλέον κατάλληλος για να διερευνηθεί μια συγκεκριμένη κατάσταση σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στηρίχθηκε σε ποιοτική έρευνα, καθότι το θέμα δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο προηγούμενης έρευνας. Στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει και να αναδείξει δεδομένα και όχι να επαληθεύσει ή να καταρρίψει κάποια προηγούμενη θεωρία.

Για τους παραπάνω λόγους, θεωρήθηκε ως πλέον κατάλληλη η συλλογή στοιχείων μέσω προσωπικών τηλεφωνικών συνεντεύξεων που ήταν διερευνητικής φύσεως. Οι ερωτήσεις στηρίχθηκαν στους επιμέρους στόχους της εργασίας. (Παράρτημα Α). Παρόλο που υπάρχει μια βασική δομή ώστε να καλυφθούν τα κύρια θέματα, οι συνεντεύξεις έδιναν την ευκαιρία στον κάθε ερωτώμενο να μιλήσει ελεύθερα και για άλλα θέματα σχετικά με το υπό συζήτηση θέμα. Κατά συνέπεια, η πορεία της συζήτησης ήταν ανοικτή κι ευέλικτη, ενώ δόθηκαν κι επιπλέον σημαντικές πληροφορίες. Οι παραπάνω συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατά το διάστημα Αυγούστου - Σεπτεμβρίου του 2005. Η διάρκεια της κάθε συνέντευξης ήταν περίπου δεκαπέντε λεπτά, ενώ κάποιες ολοκληρώθηκαν σε πολύ λιγότερο χρόνο λόγω έλλειψης γνώσης του αντικείμενου της έρευνας. Κατά τη διάρκεια της κάθε συνέντευξης κρατήθηκαν γραπτές σημειώσεις.

4.2. Το δείγμα

Σκοπός της έρευνας δεν ήταν να εξαχθούν συμπεράσματα που μπορούν να γενικευθούν, αλλά να εξεταστούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι

συγκεκριμένες παράμετροι του ζητήματος. Επομένως, δε δόθηκε έμφαση στην επιλογή δείγματος ικανού να οδηγήσει σε κανόνες και θεωρίες. Τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα επιλέχθηκαν για την εμπειρία τους, την προθυμία τους να βοηθήσουν στη συγκεκριμένη έρευνα και, τέλος, για τη θέση τους στην επιχείρηση που εργάζονται. Στο σύνολό του το δείγμα αποτελείται από επιχειρήσεις πολυεθνικές, αμερικανικών και ευρωπαϊκών συμφερόντων, και ορισμένες ελληνικές που δραστηριοποιούνται στο διεθνή ή αποκλειστικά στον ελλαδικό χώρο. Δε δόθηκε έμφαση στην επιλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος, αλλά διερευνήθηκε κατά πόσο υιοθετούνται προγράμματα mentoring και coaching στην Ελλάδα. Επιλέχθηκαν τραπεζικοί οργανισμοί, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, ασφαλειών, φαρμάκων, επίπλων, τροφίμων και ποτών και εμπορίας αυτών. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με στελέχη των παραπάνω εταιριών από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

4.3. Ανάλυση των στοιχείων

Στόχος της έρευνας ήταν να υπάρξει μετατροπή και ερμηνεία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν. Σύμφωνα με τη μέθοδο των Miles και Huberman (1994) στο πρώτο στάδιο έγινε αποσαφήνιση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν. Παραμερίστηκαν άχρηστες πληροφορίες, ενώ τα χρήσιμα στοιχεία ομαδοποιήθηκαν σε ενότητες προς ανάλυση. Στο δεύτερο στάδιο της ανάλυσης εξετάστηκε κάθε ενότητα χωριστά και εντοπίστηκαν σχέσεις, κανόνες και ασυμφωνίες. Στο τρίτο στάδιο έγιναν υποθέσεις βάση των στοιχείων που αποκαλύφθηκαν. Τέλος, προέκυψαν κάποια συμπεράσματα.

4.4. Αξιοπιστία κι εγκυρότητα των στοιχείων

Ο τρόπος σκέψης σύμφωνα με τον οποίο κατέληξε η έρευνα σε ορισμένα συμπεράσματα καταγράφηκε με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια, ώστε τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατό πιο αξιόπιστα. Η διαδικασία της έρευνας καταγράφηκε με λεπτομέρεια παρέχοντας μια αναλυτική περιγραφή του πως λήφθηκαν οι διάφορες αποφάσεις κατά τη διάρκεια της μελέτης και

επιτρέπουν στον αναγνώστη να παρακολουθήσει τον ειρμό της σκέψης του ερευνητή.

Σε ότι αφορά στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα των στοιχείων υπάρχει ο κίνδυνος έλλειψης αξιοπιστίας λόγω του ερευνητή που διενεργεί την έρευνα. Υπάρχει πιθανότητα να υπάρξει προσωπική ανάμιξη του ερευνητή, μη εσκεμμένα, και να εξαχθούν διαφορετικά συμπεράσματα ανάλογα με τον ερευνητή. Πρέπει να σημειωθεί ότι ολόκληρη η έρευνα μπορεί να επηρεαστεί από τις προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις του ερευνητή. Αυτό είναι δυνατό να συμβεί σε οποιαδήποτε ποιοτική έρευνα, καθότι η έρευνα είναι αναπόφευκτα δεμένη με τον ερευνητή. Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει ο ερευνητής επηρεάζονται από την προσωπικότητά του. Επομένως, πρέπει, ο ερευνητής, να αναγνωρίσει τυχόν προκαταλήψεις και προδιαθέσεις και να τις παραμερίσει. Έτσι, έγινε συνειδητή προσπάθεια να διατηρηθεί στην έρευνα αντικειμενικότητα και να μην επηρεαστεί αυτή από προσωπικές στάσεις και σκέψεις.

Επίσης, εμπόδιο στην διενέργεια μιας αξιόπιστης έρευνας μπορεί να αποτελέσει η πιθανή αντιδραστικότητα ή επίδραση απάντησης (Borg,1981) από την πλευρά των ερωτηθέντων. Πολλές φορές σε μια συνέντευξη οι ερωτηθέντες επηρεάζονται και απαντούν σύμφωνα με αυτό που πιστεύουν ότι ο ερευνητής θέλει να ακούσει. Είναι στην εμπειρία και ικανότητα του ερευνητή να φιλτράρει τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

4.5. Αξιολόγηση σχεδιασμού έρευνας

Σχετικά με το ζήτημα που απασχόλησε τη συγκεκριμένη έρευνα, πιστεύεται ότι ήταν σωστή η απόφαση της επιλογής συγκέντρωσης στοιχείων με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Οι ποσοτικές μέθοδοι απορρίφθηκαν καθότι δε διευκόλυναν στη διερεύνηση που πραγματοποιήθηκε. Η ευέλικτη δομή της συνέντευξης προσέφερε τη δυνατότητα απαντήσεων αυθόρμητων και αληθινών. Ενισχύθηκε, έτσι, και η εγκυρότητα των ευρημάτων. Μέσα από τις συνεντεύξεις έγινε αντιληπτό ότι μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα μπορούσε να διεξαχθεί μια παρόμοια ή παραπλήσια έρευνα μιας και το αντικείμενο της έρευνας φαίνεται να ελκύσει το ενδιαφέρον μελλοντικών ερευνητών, που μπορεί να θελήσουν να το

διερευνήσουν σε μεγαλύτερο βάθος. Αυτό, όμως, δεν εξουδετερώνει την αξιοπιστία των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας.

Κεφάλαιο 5. Ευρήματα - Ανάλυση

5.1. Ευρήματα

Με την παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο και με ποιο τρόπο οι παραπάνω πολιτικές έχουν βρει χρήση στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα μέχρι τώρα. Έγιναν συνεντεύξεις σε επιλεγμένες επιχειρήσεις με άτομα του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα επιλέχθηκαν για την εμπειρία τους και την προθυμία τους να βοηθήσουν στη συγκεκριμένη έρευνα. Στο σύνολό του το δείγμα αποτελείται από επιχειρήσεις πολυεθνικές, αμερικανικών και ευρωπαϊκών συμφερόντων, και ορισμένες ελληνικές που δραστηριοποιούνται στο διεθνή ή αποκλειστικά στον ελλαδικό χώρο. Επιλέχθηκαν τραπεζικοί οργανισμοί, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, ασφαλειών, φαρμάκων, επίπλων, τροφίμων και ποτών και εμπορίας αυτών.

Αρχικά, επιλέχθηκαν οι Alpha Bank, Vodafone, Alico, Ευρωπαϊκή Πίστη, Organon, IKEA, Goody's, Everest, Kraft Foods, Coca Cola, Γερμανός και Diageo. Τελικά, συγκεντρώθηκαν στοιχεία από τις Alpha Bank, Alico, Ευρωπαϊκή Πίστη, Organon, IKEA, Kraft Foods και Coca Cola. Δεν μπόρεσαν να αντληθούν στοιχεία για τις Vodafone, Goody's, Γερμανός και Diageo, καθότι, όπως ανέφερε και εκπρόσωπος της πρώτης:

«...είμαστε εταιρία τηλεπικοινωνιών...δε μπορούμε να δώσουμε τόσο εύκολα στοιχεία που αφορούν στους εργαζόμενούς μας...λόγω του ανταγωνισμού...»

Οφείλουμε εξ αρχής να πούμε ότι Alpha Bank και Ευρωπαϊκή Πίστη δεν εφαρμόζουν επίσημα προγράμματα mentoring και coaching, αλλά όπως διαπιστώθηκε από τη συζήτηση υπάρχουν άτυπες μορφές (informal) mentoring και coaching στις παραπάνω εταιρίες, ενώ στην Everest δεν εφαρμόζουν αυτά τα προγράμματα.

Στόχος της έρευνας ήταν να υπάρξει μετατροπή και ερμηνεία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν. Έγινε αποσαφήνιση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν, παραμερίστηκαν άχρηστες πληροφορίες και τα χρήσιμα στοιχεία ομαδοποιήθηκαν σε ενότητες προς ανάλυση. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν παρατίθενται παρακάτω σύμφωνα με τις ενότητες που προέκυψαν βάση των στόχων της έρευνας.

5.1.1 πόσο πρόσφατα ξεκίνησε η εφαρμογή τους και πόσο διαρκεί

Σύμφωνα με τις ερωτήσεις (1.) “Εφαρμόζεται, τώρα ή στο παρελθόν, πρόγραμμα mentoring ή/και coaching;” και (2.) “Αν ναι, εδώ και πόσο καιρό;” (Παράρτημα Α) είχαμε τις εξής απαντήσεις:

«...δεν εφαρμόζουμε επίσημα προγράμματα mentoring και coaching...,
...αλλά γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστούν κατά κάποιον τρόπο...»

Alpha Bank, Ευρωπαϊκή Πίστη

«...κυρίως, όταν πρόκειται να αποχωρήσει κάποιος...»

Ευρωπαϊκή Πίστη

«...ξεκίνησε, πριν ένα μήνα, η εφαρμογή ενός προγράμματος coaching, που αφορά στην εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων στην εταιρία...»

IKEA

« ...πριν ένα χρόνο ξεκίνησε πρόγραμμα coaching που αφορά στην εκπαίδευση των προϊσταμένων του τμήματος πωλήσεων...»

Organon

« ...η εταιρία εφαρμόζει προγράμματα mentoring και coaching συνέχεια, εδώ και χρόνια...»

Alico

« ...πριν ένα χρόνο ξεκίνησε ένα πρόγραμμα coaching..., ...αλλά και στο παρελθόν έχουν εφαρμοσθεί προγράμματα coaching...»

Kraft Foods

Επίσης, η Coca Cola εφαρμόζει εδώ και χρόνια τα προγράμματα, όπως και η Diageo εφαρμόζει προγράμματα mentoring, αντίστοιχα.

5.1.2 ποιος ανέλαβε την οργάνωση των προγραμμάτων

Σύμφωνα με τις ερωτήσεις (3.) “Ποιος έχει αναλάβει την οργάνωση των προγραμμάτων;”, (4.) “Υπάρχει, δηλαδή, εξωτερικός συνεργάτης;”, (5.) “Οι mentors και coaches είναι στελέχη της εταιρίας;” και (6.) “Έχετε και εξωτερικούς συνεργάτες;” είχαμε τις εξής απαντήσεις:

«...δεν υπάρχει εξωτερικός συνεργάτης..., ...τα διευθυντικά στελέχη έχουν αναλάβει την οργάνωση των προγραμμάτων..., ...οι mentors και coaches είναι στελέχη της εταιρίας...»

Alico, Coca Cola

«...δεν υπάρχει εξωτερικός συνεργάτης..., ... η εταιρία έχει αναλάβει την οργάνωση των προγραμμάτων..., ...οι coaches είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων...»

IKEA

« ...η εταιρία αποφάσισε να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα coaching ..., ...απευθύνθηκε σε ειδικούς και με τη συνεργασία της H2gO, που εξειδικεύεται σε θέματα coaching...»

Kraft Foods

Στις εταιρίες που αναφέρθηκε ότι η ίδια εταιρία σχεδιάζει και οργανώνει τα προγράμματα και έχουν έδρα στο εξωτερικό, δεν ήταν απόλυτα ξεκάθαρο, αν αυτό δε γίνεται με τη βοήθεια εξωτερικού συνεργάτη, έστω και στο εξωτερικό από τη μητέρα εταιρία.

5.1.3 ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος

Σύμφωνα με τις ερωτήσεις (15.) “Ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος (αντικειμενικοί σκοποί);” και (16.) “Ποιο είναι το αποτέλεσμα και τα οφέλη για την επιχείρηση;” Είχαμε τις εξής απαντήσεις:

« ...στόχος του προγράμματος είναι να γνωρίσει γρηγορότερα τη φιλοσοφία της επιχείρησης και το αντικείμενο της εργασίας του ο εκπαιδευόμενος...»

IKEA

« ...καθότι υπάρχουν δυο γενιές στελεχών..., ...να μεταλαμπαδεύσουν την πείρα των παλαιότερων και τις ανάγκες της εταιρίας στους νεότερους...»

Alico

«...καθώς θα απαιτεί την καθημερινή εφαρμογή των αποκτηθέντων γνώσεων και συμπεριφορών, θα επιφέρει πραγματικές αλλαγές..., ...στα αποτελέσματα ήδη φαίνονται βελτιωμένες συμπεριφορές και καλύτερες σχέσεις coach – coachee...»

Kraft Foods

« ...στόχος του προγράμματος είναι να εξοικειωθούν τα αυριανά στελέχη της επιχείρησης με έννοιες, αλλά και συμπεριφορές, που αφορούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού..., ...να αυξηθεί η απόδοσή τους και αυτή των υφισταμένων τους... »

Organon

« ...να γνωρίσουν γρηγορότερα το αντικείμενο της εργασίας τους...»

Ευρωπαϊκή Πίστη

« ... Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας είναι η μύηση του mentee στην κουλτούρα και το περιβάλλον της επιχείρησης κατά τρόπο εποικοδομητικό τόσο για τον ίδιο, όσο και για την επιχείρηση..., ... να προσδιορίσει το ρόλο του με αποδοτικό για τον ίδιο, αλλά και για την επιχείρηση τρόπο..., ...ο προσωπικός χαρακτήρας της σχέσης στο mentoring βοηθά τον εργαζόμενο να αισθάνεται πιο οικεία και φιλικά στο περιβάλλον της εργασίας του...»

Coca Cola

5.1.4 πως είναι η μορφή του προγράμματος

Σε ότι αφορά στη μορφή του προγράμματος, σύμφωνα με τις ερωτήσεις (10.) “Ποιοι συμμετέχουν στα προγράμματα;”, (11.) “Ποιος ο αριθμός των συμμετεχόντων στα προγράμματα;”, (12.) ‘Τι μορφή έχουν οι σχέσεις mentor/mentee και coach/coachee;’ (13.) “Ποια είναι η συμβολή των εκπαιδευόμενων στη διαμόρφωση των προγραμμάτων;” και (14.) “Ποια είναι η διάρκεια των προγραμμάτων;” Είχαμε τις εξής απαντήσεις:

« ...τα προγράμματα είναι ετήσια συνήθως και μερικές φορές διετή..., ...η μορφή των σχέσεων είναι one-by-one..., ...συμμετέχουν άτομα από διαφορετικά τμήματα και οι mentors και coaches αλλάζουν κάθε φορά..., ...ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων... »

Alico

« ...οι νεοεισερχόμενοι στην εταιρία συμμετέχουν σε τρίμηνο πρόγραμμα coaching..., ...coach...ο προϊστάμενος του εκπαιδευόμενου.. »

IKEA

« ...οι προϊστάμενοι του τμήματος πωλήσεων..., ...μια βδομάδα στο εξωτερικό για εκπαίδευση... »

Organon

« ...συμμετείχαν στελέχη-μάντζερ..., ...ο σχεδιασμός του προγράμματος ... ανάλογα με τα μηνύματα που πήρε η διοίκηση από τους εργαζόμενους..., η διάρκεια του προγράμματος ήταν αρχικά έξι μήνες, επεκτάθηκε, όμως, λόγω επιτυχίας, στους εννέα μήνες... »

Kraft Foods

« ...γίνεται η επιλογή από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων των εργαζόμενων..., ...η τελική επιλογή είτε κατόπιν απόφασης κάποιου προϊστάμενου, είτε με συμμετοχή σε κάποια τεστ..., ...η συμφωνία και η δέσμευση και των δύο μερών για το σύνολο των στόχων που έχουν τεθεί...»

Coca Cola

5.1.5 πόσο κατάλληλα είναι τα άτομα που συμμετέχουν

Σύμφωνα με τις ερωτήσεις (7.)”Με ποια κριτήρια έγινε η επιλογή τους;”, (8.) “Προσδιορίστηκαν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες των mentors και coaches που συμμετέχουν;” και (9.) “Υπάρχουν τα κατάλληλα στελέχη;” είχαμε τις εξής απαντήσεις:

« ...σύμφωνα με την πείρα των παλαιότερων και τις ανάγκες των νεοτέρων...έγιναν τα matches..., ... οι mentors και coaches αλλάζουν... »

Alico

« ...με τη καθοδήγηση του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού και της διεύθυνσης...»

Kraft Foods, Coca Cola, Organon

5.1.6 πως παρακολουθούνται και αξιολογούνται τα προγράμματα

Σύμφωνα με τις ερωτήσεις (17.) “Πως παρακολουθείται η συμμόρφωση στο πρόγραμμα;” και (18.) “Πως γίνεται έλεγχος και αξιολόγηση του προγράμματος;” Είχαμε τις εξής απαντήσεις:

« ...δεν έχει καθορισθεί ακόμη η μέθοδος ελέγχου και αξιολόγησης καθότι είναι καινούργιο το πρόγραμμα... »

IKEA

« ...η αξιολόγηση είναι εμπειρική..., ...είναι στην κρίση των παλαιότερων... »

Alico, Organon

« ...υποστήριξη κατά τη διάρκεια του προγράμματος..., ...κατά τη διάρκεια και προς τη λήξη του προγράμματος, μετράται η απόδοση της επένδυσης... »

Kraft Foods

« ...πραγματοποίηση τακτικών συναντήσεων..., ...περιοδικές αναφορές και αξιολογήσεις για την πορεία του προγράμματος..., ...ερωτηματολόγια... »

Coca Cola

5.1.7 υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός για την υλοποίησή τους

Σύμφωνα με την ερώτηση (19.) “Υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός να πραγματοποιηθεί με επιτυχία το πρόγραμμα;” είχαμε τις εξής απαντήσεις:

« ...έχει καθορισθεί από τη μητέρα εταιρία ένα ποσό που διατίθεται για την εκπαίδευση των στελεχών... »

Organon

« ...δεν υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός..., ...τα διευθυντικά στελέχη ασχολούνται ανάλογα με το φόρτο εργασίας τους... »

Alico

« ...οι προϊστάμενοι ασχολούνται με το πρόγραμμα μέσα στο πλαίσιο εργασιών τους... »

IKEA

« ...στο τελευταίο μας πρόγραμμα υπήρξε επιπλέον προϋπολογισμός, ...χρειάστηκε η συμβολή εξωτερικού συνεργάτη..., ...αφιερώσαμε αρκετό χρόνο στο πρόγραμμα... »

Kraft Foods

« ...υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός..., ...η υπέρβαση του budget του προγράμματος ή του χρονικού ορίζοντα ή η μη επίτευξη των στόχων μπορεί να σημαίνουν το τέλος του προγράμματος... »

Coca Cola

5.2. Ανάλυση

Με την παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο και με ποιο τρόπο οι παραπάνω πολιτικές έχουν βρει χρήση στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα μέχρι τώρα.

Στοιχεία συλλέχθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις με τη μέθοδο των συνεντεύξεων με άτομα του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Από την έρευνα που διεξήχθη φάνηκε ότι ο αριθμός των εταιριών που εφαρμόζουν προγράμματα mentoring και coaching είναι πολύ μικρός ακόμη για να εξεταστεί σε βάθος η χρήση τους. Οι εταιρίες που προχώρησαν στην εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών είναι, κυρίως, ξένες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Ίσως, σύντομα, στο μέλλον να αυξηθεί ο αριθμός των εταιριών που εφαρμόζουν προγράμματα mentoring και coaching, ώστε να δοθεί η ευκαιρία για περαιτέρω μελέτη.

Στόχος της έρευνας ήταν να υπάρξει μετατροπή και ερμηνεία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν. Έτσι, έγινε αποσαφήνιση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν, παραμερίστηκαν άχρηστες πληροφορίες, ενώ τα χρήσιμα στοιχεία ομαδοποιήθηκαν σε ενότητες προς ανάλυση. Αφού εξετάστηκε κάθε ενότητα χωριστά και εντοπίστηκαν σχέσεις, κανόνες και ασυμφωνίες και μετέπειτα έγιναν υποθέσεις βάση των στοιχείων που αποκαλύφθηκαν. Τα ευρήματα αναλύονται υπό το πρίσμα της σχετικής βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκε στα πρώτα κεφάλαια της εργασίας. Η ανάλυση ακολουθεί τη δομή των συγκεκριμένων στόχων της εργασίας.

Διαπιστώθηκε ότι ελάχιστες είναι οι εταιρίες που εφαρμόζουν συστηματικά προγράμματα mentoring ή coaching. Τελευταία αρχίζουν κι άλλες εταιρίες να δοκιμάζουν την εφαρμογή τους, όμως, θέλει ακόμη χρόνο για να συστηματοποιηθεί η εφαρμογή τους. Διαπιστώνεται, επίσης, ότι τα άτομα που εμπλέκονται με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν έχουν εξοικειωθεί ακόμη, πλήρως, με τους όρους mentoring και coaching.

Την οργάνωση των προγραμμάτων την αναλαμβάνει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η ίδια εταιρία, ενώ ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις ανάμιξης εξωτερικού συνεργάτη. Δεν αποκλείεται, όταν πρόκειται για εταιρία που έχει την έδρα της στο εξωτερικό, να συμβουλευεται η μητέρα εταιρία κάποιον εξωτερικό σύμβουλο. Στο στάδιο που βρίσκεται αυτή τη χρονική στιγμή η εφαρμογή των mentoring και coaching στον ελληνικό επιχειρησιακό κόσμο δεν έχουν συνειδητοποιήσει ακόμη οι εταιρίες ότι μπορεί να αποκομίσουν τεράστια οφέλη από την εφαρμογή τους και δεν επικαλούνται τη βοήθεια εξειδικευμένου εξωτερικού συνεργάτη. Μένει να αποδειχθεί η πολύτιμη συμβολή του για να δώσει ώθηση και στη χρήση των τεχνικών αυτών. Είναι, βέβαια, αλήθεια ότι δεν υπάρχουν και πολλές εταιρίες που εξειδικεύονται σε θέματα mentoring και coaching στον τομέα παροχής συμβουλών στην Ελλάδα.

Σε ότι αφορά στον στόχο των προγραμμάτων οι απαντήσεις των εταιριών ποικίλουν. Γίνεται λόγος για την φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης, καθώς και το αντικείμενο της εργασίας, αλλά οι έννοιες mentoring και coaching είναι στενά συνδεδεμένες με την εξέλιξη του εκπαιδευόμενου και ασφαλώς και την απόδοσή του. Δυστυχώς, ελάχιστος λόγος έγινε για την εξέλιξη των συμμετεχόντων στα προγράμματα. Από αυτή την άποψη το θέμα του κατά πόσο έχουν κατανοηθεί και εμπεδωθεί οι παραπάνω έννοιες αφήνει πολλά ερωτήματα.

Η μορφή των προγραμμάτων που χρησιμοποιείται ποικίλει, χωρίς, ωστόσο, να ακολουθεί στην πλειοψηφία των προγραμμάτων κάποια από τις μορφές που αναπτύχθηκαν στα πρώτα κεφάλαια της εργασίας. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί, γιατί τα προγράμματα βρίσκονται ακόμη σε ένα αρχικό στάδιο υλοποίησης. Πάραυτα, θα μπορούσε το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να υιοθετήσει κάποια μορφή προγράμματος από αυτές που έχουν δοκιμασθεί στο εξωτερικό με επιτυχία.

Η διάρκεια των προγραμμάτων είναι σχετικά μικρή και αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι είναι για πολλές εταιρίες σε πειραματικό στάδιο ακόμη η εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών. Τα προγράμματα θα πρέπει να δοκιμαστούν σε τριμηνιαία ή εξαμηνιαία βάση πριν εφαρμοστούν για

μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Όπως φάνηκε και από την περίπτωση της Kraft Foods, όπου το πρόγραμμα coaching, μετά την επιτυχία του, επιμηκύνθηκε από του έξι στους εννέα μήνες.

Ένα θέμα που αφήνει, επίσης, αρκετά ερωτήματα είναι η καταλληλότητα των συμμετεχόντων. Με αμήχανη διάθεση συλλέχθηκαν στη συγκεκριμένη ενότητα οι απαντήσεις, που έδειξαν ότι στην πλειοψηφία των εταιριών εμπλέκεται το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην επιλογή των ατόμων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Εξαίρεση αποτελούν ορισμένες εταιρίες που ακολουθούν διαδικασία επιλογής τόσο των κατάλληλων εκπαιδευτών όσο και εκπαιδευόμενων.

Σε ότι αφορά στον τρόπο παρακολούθησης και αξιολόγησης των προγραμμάτων, υπήρχε παρόμοια αμηχανία στη διάθεση των απαντήσεων. Δικαιολογείται, μερικώς, λόγω του ότι σε αρκετές εταιρίες είναι νέες εφαρμογές και δοκιμάζονται ακόμη, αλλά θα έπρεπε να υπάρχει ένα πλάνο αξιολόγησης. Ασφαλώς δεν αμφισβητείται η εμπειρία παλαιότερων στελεχών της εταιρίας, αλλά η εμπειρία έχει δείξει ότι η παρακολούθηση και καταγραφή μιας διαδικασίας βοηθάει στη βελτίωσή της. Δεν ισχύουν τα ίδια για τις εταιρίες που παρακολουθούν και αξιολογούν την πορεία των προγραμμάτων, αλλά μέσω της συνέντευξης δεν ήταν εύκολο να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα του τρόπου παρακολούθησης και αξιολόγησης των προγραμμάτων.

Στην πλειοψηφία των προγραμμάτων δεν υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός για την υλοποίησή τους. Τα προγράμματα αφήνονται στη διάθεση και τον ελεύθερο χρόνο των συμμετεχόντων για να προχωρήσουν. Δεν μπορεί να απορριφθεί η δυνατότητα επιτυχίας του προγράμματος σε αυτή την περίπτωση, αλλά γεννιέται το ερώτημα κατά πόσο είναι ζωντανά και λειτουργικά τα προγράμματα σε αυτή την περίπτωση. Στις εταιρίες που υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός, είτε για τη συμβολή εξωτερικού συνεργάτη, είτε για την υλοποίηση των προγραμμάτων μέσα στην εταιρία, υπάρχει, πιθανότατα, μεγαλύτερη ενασχόληση με την υλοποίηση και παρακολούθηση του προγράμματος, ενώ είναι και ένας καλός τρόπος να αξιολογηθεί και η ίδια η επένδυση από τα αποτελέσματά της.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Η έρευνα στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καθώς και η ποιοτική έρευνα σε επιλεγμένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα έδειξε ότι τα προγράμματα mentoring και coaching μόλις τα τελευταία χρόνια άρχισαν να εφαρμόζονται συστηματικά σε ορισμένες εταιρίες.

Οι εταιρίες αυτές είναι κορυφαίες στον κλάδο τους και στην πλειοψηφία πρόκειται για μεγάλες πολυεθνικές με έδρα στο εξωτερικό. Η υιοθέτηση των προγραμμάτων mentoring και coaching έχει προηγηθεί στο εξωτερικό, ενώ αρχίζει τώρα και η εφαρμογή τους στην Ελλάδα. Η μορφή των προγραμμάτων είναι λιγότερο αναπτυγμένη σε σχέση με τα προγράμματα που μπορεί να δει κανείς να εφαρμόζονται αλλού. Επίσης, η διάρκεια των προγραμμάτων, που είναι μικρή τις περισσότερες φορές, φανερώνει ότι η διαδικασία είναι ακόμη σε φάση δοκιμής. Ακόμη, σε πολλές περιπτώσεις, δεν έχει καθορισθεί η μελέτη, η οργάνωση, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των προγραμμάτων, αλλά και οι εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων που εξειδικεύονται σε θέματα mentoring και coaching είναι λίγες, ίσως και λόγω μικρής ζήτησης, μέχρι στιγμής.

Η εμπειρική έρευνα έδειξε ότι και στις εταιρίες που εφαρμόζουν προγράμματα mentoring και coaching υπάρχει αμηχανία ως προς την επιλογή των κατάλληλων συμμετεχόντων, καθώς και στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων. Τα παραπάνω σχετίζονται και με την έλλειψη επιπλέον προϋπολογισμού που θα έδινε άλλη διάσταση στην εφαρμογή των προγραμμάτων. Σημαντικό, επίσης, είναι το ότι ο στόχος των προγραμμάτων δεν συμβαδίζει τις περισσότερες φορές με τα πραγματικά πλεονεκτήματα και οφέλη που μπορεί να αποκομίσουν οι εταιρίες από την εφαρμογή τους. Η γρηγορότερη απόκτηση γνώσης του αντικειμένου της εργασίας, αποτελεί παράπλευρο όφελος και όχι το κύριο της εφαρμογής

προγραμμάτων mentoring και coaching. Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας είναι η μύηση στην κουλτούρα και το περιβάλλον της επιχείρησης κατά τρόπο εποικοδομητικό και στοχεύει στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης μέσω της αξιοποίησης και βελτίωσης της συμπεριφοράς και των στάσεων.

Συμπεραίνοντας, τέλος, ευχάριστα, ότι η εφαρμογή προγραμμάτων mentoring και coaching μπαίνει σε ένα δρόμο που θα απασχολήσει περισσότερο τον επιχειρηματικό κόσμο στην Ελλάδα, φαίνεται ότι τα προγράμματα mentoring και coaching θα αξιοποιηθούν καταλληλότερα και σε μεγαλύτερη έκταση στο εγγύς μέλλον.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

Allen T.D., Eby L.T., Poteet M.L., Lentz E., Lima L., *“Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis”*, Journal of Applied Psychology, 2004

Arney E., *“Bend me, shape me”*, People Management, 2004

Bell J., Doing your research project, 1999

Bluckert P., *“The state of play in corporate coaching: current and future trends”*, Industrial and Commercial Training, 2004

Clutterback D., *“Making the most of informal mentoring”*, Development and Learning in Organizations, 2004

Clutterback D., Mentoring, 1992

Cobble K., Gurowitz E., *“Coaching as a learning tool”*, MCB University Press, 1998

Day D.V., *“Leadership development: A review in context”*, Leadership Quarterly, 2000

Denscombe M., The good research guide, 1998

Dreher G.F., Cox T.H., *“Race, gender and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships”*, Journal of Applied Psychology, 1996

Eby L.T., Lockwood A., *“Proteges’ and mentors’ reactions to participating in formal mentoring programmes: A qualitative investigation”*, Journal of Vocational Behaviour, 2004

Friday E., Friday S.S., Green A.L., *“A reconceptualization of mentoring and sponsoring”*, Management Decision, 2004

Garvey B., *“The mentoring/coaching/counselling debate”*, Development and Learning in Organizations, 2004

Gregory A., *“Are leaders born or made?”*, Works Management, 2004

Hall D.T., Otazo K.L., Hollenbeck G.P., *“Behind Closed Doors: What really happens in executive coaching”*, Organizational Dynamics, 1999

Hawkins L., *“Solutions coaching? No problem! Part 1”*, Industrial and Commercial Training, 2003

Hawkins L., *“Solutions coaching? No problem! Part 2”*, Industrial and Commercial Training, 2004

Holbeche L., *“Peer mentoring: the challenges and opportunities”*, Career Development International, 1996

Keller R., *“Using mentoring to develop leaders & improve retention”*, IOMA’s Report on Managing Training & Development, 2004

Knouse S.B., *“Virtual mentors: mentoring on the internet”*, Journal of Employment Counseling, 2001

Kram K.E., Isabella L.A., *“Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development”*, Academy of Management Journal, 1985

Miles M.B., Huberman A.M., *Qualitative Data Analysis*, 1994

Moloney K., *“Multiple choice”*, People Management, 2004

Pegg M., *“Build an effective mentoring program”*, Strategic HR Review, 2005

Peterson D., Hicks M., *“Professional Coaching: State of the Art, State of the Practice”*, 1996

Pieper S.K., *“The Mentoring Cycle: A six-phase process for success”*, Healthcare Executive, 2004

Reid B.A., *“Mentorships ensure equal opportunity”*, Personnel Journal, 1994

Siegel P.H., Reinstein A., *“An exploratory study of mentor relationships in large CPA firms”*, Scandinavian Journal of Management, 2001

Smith W.J., Howard J.T., Harrington K.V., *“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, 2005

Sullivan J., *“Self mentoring”*, PM Network, 2004

Veale D.J., Wachtel J.M., *“Mentoring and coaching as part of human resource development strategy”*, 1996

Watt L., *“Mentoring and coaching in the workplace”*, Canadian Manager, 2004

Wright A., *“Counselling skills: Part II - making sense of performance appraisal, mentoring and coaching”*, Industrial and Commercial Training, 1998

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων:

1. Εφαρμόζεται, τώρα ή στο παρελθόν, πρόγραμμα mentoring ή/και coaching;
2. Αν ναι, εδώ και πόσο καιρό;
3. Ποιος έχει αναλάβει την οργάνωση των προγραμμάτων;
4. Υπάρχει, δηλαδή, εξωτερικός συνεργάτης;
5. Οι mentors και coaches είναι στελέχη της εταιρίας;
6. Έχετε και εξωτερικούς συνεργάτες;
7. Με ποια κριτήρια έγινε η επιλογή τους;
8. Προσδιορίστηκαν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες των mentors και coaches που συμμετέχουν;
9. Υπάρχουν τα κατάλληλα στελέχη;
10. Ποιοι συμμετέχουν στα προγράμματα;
11. Ποιος ο αριθμός των συμμετεχόντων στα προγράμματα;
12. Τι μορφή έχουν οι σχέσεις mentor/mentee και coach/coachee;
13. Ποια είναι η συμβολή των εκπαιδευόμενων στη διαμόρφωση των προγραμμάτων;

14. Ποια είναι η διάρκεια των προγραμμάτων;
15. Ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος (αντικειμενικοί σκοποί);
16. Ποιο είναι το αποτέλεσμα και τα οφέλη για την επιχείρηση;
17. Πως παρακολουθείται η συμμόρφωση στο πρόγραμμα;
18. Πως γίνεται έλεγχος και αξιολόγηση του προγράμματος;
19. Υπάρχει επιπλέον προϋπολογισμός να πραγματοποιηθεί με επιτυχία το πρόγραμμα;