



Τρες Ευκαιρίες & Ανάπτυξη: Δημιουργία Μηχανισμού  
Διευκόλυνσης & Υποστήριξης της Διαδικασίας  
Ενσωμάτωσης της Αρχής των Ισών Ευκαιριών στο  
Περιβάλλον Απασχόλησης

### ΔΡΑΣΗ 7

Ανάπτυξη, προσαρμογή και τυποποίηση εργαλείων παρέμβασης - 1:  
Συμβουλευτική Επιχειρήσεων

**ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ**

**MENTORING ΚΑΙ COACHING**

### ***Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών***

Το Έργο υλοποιείται στο πλαίσιο της Κ.Π.  
EQUAL.



Συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό  
Κοινωνικό Ταμείο (75%) και το Υπουργείο  
Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας (25%)



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
I. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ .....	9
I.1. Η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης .....	9
I.2. Η επαγγελματική ανάπτυξη και το φύλο .....	12
II. ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ COACHING AND MENTORING: Η ΕΜΦΥΛΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ .....	18
II. 1. Συστήματα coaching και mentoring – ορισμός .....	19
II. 2. Οι τύποι του mentoring .....	20
II. 3. Το περιεχόμενο και η στόχευση του mentoring .....	23
II. 3α. Οφέλη για την επιχείρηση .....	24
II. 3β. Οφέλη για τον/την μέντορα .....	25
II. 3γ. Οφέλη για τους/τις καθοδηγούμενους/ες .....	25
III. Τα βήματα εφαρμογής των συστημάτων mentoring /coaching : τα κρίσιμα στάδια .....	28
III. 1. α. Ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της εφαρμογής συστημάτων mentoring/coaching... ..	28
III. 1.β. Η προσέλκυση, η επιλογή και η αξιολόγηση των μεντόρων/καθοδηγητών. ....	29
III. 1.γ. Η ταύτιση – ταίριασμα καθοδηγητή/καθοδηγούμενου/η...31	
III 2. Ο προσδιορισμός των αναγκών για εφαρμογή ενός προγράμματος Mentoring .....	32
III 3. Διαδικασίες επιλογής των καθοδηγούμενων .....	32
III 4. Η προετοιμασία μεντόρων και καθοδηγούμενων .....	33
I.V. Η μεθοδολογία υλοποίησης συνεδριών mentoring .....	33
V. Η εφαρμογή του mentoring με την οπτική του φύλου: οι χρυσοί κανόνες (τα do's και don't's) για τους Υπεύθυνους εφαρμογής / Συμβούλους .....	34
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	37

## Πρόλογος

Το παρόν εγχειρίδιο απευθύνεται:

α) σε **εργοδότες και στελέχη επιχειρήσεων** και οργανισμών που αναζητούν ευέλικτους και εναλλακτικούς τρόπους αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τους

β) σε **Επαγγελματίες Συμβούλους Προσανατολισμού- Σταδιοδρομίας** και κοινωνικούς επιστήμονες οι οποίοι εργάζονται στην προώθηση Σχεδίων Ισότητας και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε εργαζόμενους/ους

γ) σε **επαγγελματίες που ασχολούνται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση** προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (δια-βίου μάθηση), και

δ) σε **όσους/ες εποπτεύουν προγράμματα** απόκτησης εργασιακής εμπειρίας.

Ολοκληρώνοντας αυτό τον πρόλογο χρειάζεται να επισημανθούν δύο σημαντικά σημεία:

α. Το παρόν εγχειρίδιο έχει σαν κύριο σκοπό να σκιαγραφήσει βασικά σημεία ανάπτυξης του θεσμού της επαγγελματικής Συμβουλευτικής ως πρακτική ένταξης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, και σε καμία περίπτωση δεν σκοπεύει να υποκαταστήσει αλλά μάλλον να λειτουργήσει πιθανά συμπληρωματικά σε άλλες πρακτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.

β. Παράλληλος στόχος του παρόντος εγχειρήματος είναι να δώσει το ερέθισμα στους αναγνώστες/τριες να προβληματιστούν, να επιλέξουν, να δοκιμάσουν και να δημιουργήσουν νέα αποτελεσματικότερη γνώση η οποία θα διασφαλίζει τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών.

## Εισαγωγή

Ο όρος Συμβουλευτική στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται για να περιλάβει μια σειρά από διαφορετικές διαδικασίες:

- **πληροφόρηση** (για θέσεις εργασίας και προγράμματα κατάρτισης, τις κοινωνικές υπηρεσίες, τα προγράμματα της αγοράς εργασίας /απασχόλησης)
- **καθοδήγηση** (κατεύθυνση σε θέματα καριέρας και επαγγελματικών επιλογών) και **συμβουλές** (προσφέροντας σενάρια πιθανών λύσεων ή/και ατομικό σχέδιο δράσης )
- **συμβουλευτική** (ενδυνάμωση για την λήψη αποφάσεων).

Επίσης ανάλογα με την ιδιαίτερη στόχευση της δράσης ή των δράσεων θα μπορούσαμε να τις διακρίνουμε σε εκείνες οι οποίες:

- **απευθύνονται αποκλειστικά στους εργαζόμενους/ες** και οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (αυτοτελώς ή σε συνδυασμό) π.χ. την άρση του επαγγελματικού διαχωρισμού –οριζόντιου ή/και κάθετου, την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με την δια-βίου μάθηση, τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής /προσωπικής ζωής, την υλοποίηση Ολοκληρωμένου Σχεδίου Ισότητας, την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης της διαφορετικότητας (diversification) κ.α.
- Από την άλλη μεριά τέτοιου τύπου δράσεις μπορεί να **συνδέονται (και) με στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους** όπως π.χ. τη φάση αναδιάρθρωσης μιας επιχείρησης, την επιδίωξη ενίσχυσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, την επέκτασή της κ.α.

Στο παρόν εγχειρίδιο θα ασχοληθούμε με εκείνες τις μορφές παρέμβασης οι οποίες **συνδέονται άμεσα και αφορούν στην εφαρμογή της αρχής της ισότητας ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών στο χώρο εργασίας και των πολιτικών που προωθούν την άρση των διακρίσεων (άμεσων και έμμεσων) στον εργασιακό χώρο**. Στο σημείο αυτό ωστόσο πρέπει να διατυπώσουμε ορισμένες αρχές και τις απαραίτητες διευκρινήσεις προκειμένου να γίνει εξαρχής κατανοητή η προσέγγιση που υιοθετείται καθώς και ο επιδιωκόμενος στόχος του παρόντος πονήματος.

➡ **Όταν οι Δράσεις ισότητας με έμφαση στις γυναίκες μόνο, δεν επαρκούν**

Στην Ελλάδα, όπου λίγα σχετικά βήματα έχουν γίνει στην κατεύθυνση της ενσωμάτωσης πολιτικών ισότητας στην εργασία, οι στοχευμένες στις γυναίκες Θετικές Δράσεις στο εσωτερικό των οργανισμών, έρχονται να συμβάλλουν στην άρση των συσσωρευμένων διακρίσεων και ανισοτήτων και ως εκ τούτου θεωρούνται μεγάλης σημασίας και προτεραιότητας.

Παράλληλα ωστόσο, έχει φανεί ότι εξίσου σημαντική είναι και η αλλαγή των έμφυλων στερεοτύπων τα οποία εξακολουθούν να διαπιστώνονται στις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων (εκπαιδευτών, στελεχών, μάνατζερ κ.α) στο εργασιακό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, οι παρεμβάσεις με ομάδα-στόχου τις γυναίκες εργαζόμενες, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να συνδυάζονται (διττή προσέγγιση) με δράσεις αλλαγής του τρόπου διοίκησης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και της εταιρικής κουλτούρας γενικότερα.

*Το ζήτημα δεν είναι εάν γυναίκες και άνδρες είναι ή θα έπρεπε να είναι ίσοι αλλά η κατανόηση της διαδικασίας της (ανα)κατασκευής του φύλου. Με άλλα λόγια η αποκωδικοποίηση εκείνων των οργανωσιακών διαδικασιών και πρακτικών, οι οποίες μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνες για τις διαφορετικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν άνδρες και γυναίκες σε ένα δεδομένο εργασιακό περιβάλλον, και κατά συνέπεια η διαμόρφωση παρεμβάσεων οι οποίες θα πρέπει να εστιάζουν στην άρση της υφιστάμενης ιεραρχίας μεταξύ των δύο φύλων.*

➡ **Όταν η έμφαση στα χαρακτηριστικά φύλου αποκλείει την ανάδειξη των κοινών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων και αναπαράγει τον επαγγελματικό διαχωρισμό**

Μελέτες και έρευνες που διεξάγονται τα τελευταία χρόνια με αυξανόμενο ρυθμό στην Ευρώπη σχετικά με την άρση του επαγγελματικού διαχωρισμού, τονίζουν την αναγκαιότητα να δοθεί έμφαση στις παρεμβάσεις που σχεδιάζονται στο εσωτερικό οργανισμών, στην επίτευξη της αυτονομίας του φύλου (gender autonomy)<sup>1</sup>. Η προσέγγιση αυτή, κινείται στον αντίποδα μιας διχοτομικής προσέγγισης σχετικά με τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των δύο φύλων, υποστηρίζοντας ότι άνδρες και γυναίκες εργαζόμενοι, έχουν και πολλά κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν ένα δυναμικό πεδίο διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

---

<sup>1</sup> Gender and qualification “Transcending gendering features of key qualifications for improving options for career choice and enhancing human resource potential” EU Research on social sciences and humanities, 2005.

Η συλλογιστική της αυτονομίας του φύλου στις παρεμβάσεις, βασίζεται στις πλέον σύγχρονες θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες, η ανάπτυξη των ατομικών και προσωπικών χαρακτηριστικών /ιδιοτήτων, είναι το αποτέλεσμα της διαλεκτικής σχέσης μεταξύ των διαδικασιών κοινωνικοποίησης και εξατομίκευσης (individuation). Η εξατομίκευση πραγματοποιείται μέσα από τη διαλεκτική ένταση μεταξύ των εσωτερικών προδιαθέσεων του ατόμου και των επιδράσεων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της διαχείρισης του –φυσικού και κοινωνικού – περιβάλλοντος του.

Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικά δεν είναι μόνο τα ερωτήματα του τύπου «*τι μπορώ να κάνω*» αλλά και του «*τι θέλω να κάνω*», που συνδέεται με στάσεις και αξίες. Και οι δύο αυτές όψεις είναι σημαντικές και βρίσκονται σε αλληλεπίδραση αφού, η ικανότητα να κάνω κάτι εξαρτάται πολύ από την επιδίωξη /βούληση να το κάνω, και το ανάποδο. Η ερώτηση από την άλλη μεριά «*τι μου επιτρέπεται ή τι μου επιβάλλεται να κάνω*» είναι εξίσου σημαντική. Αυτό σημαίνει ότι η πρόθεση, και ως εκ τούτου και η ικανότητα να κάνω κάτι, εξαρτάται από τις (κοινωνικές) συνθήκες εκείνες υπό τις οποίες επιχειρεί ένα άτομο να κάνει μια εργασία. Το «*να μου επιτραπεί να κάνω κάτι*» είναι στενά συνδεδεμένο με το «*αν αναμένεται να το κάνω*», δηλαδή, αν το κοινωνικό περιβάλλον το θεωρεί κατάλληλη συμπεριφορά. Αυτό φαίνεται να είναι εξαιρετικά σημαντική διαδικασία για την άρση των έμφυλων επαγγελματικών συμπεριφορών και δεξιοτήτων/ικανοτήτων, και συνιστά τον πυρήνα παρέμβασης της συμβουλευτικής διαδικασίας σε ατομικό/προσωπικό επίπεδο, ενώ παράλληλα δίνει ένα νέο περιεχόμενο στην ίδια την έννοια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

### **Η έμφυλη προσέγγιση των δεξιοτήτων**

Ο παιδαγωγικός ανθρωπολόγος Heinrich Roth (1971) υποδιείρεσε την προσωπικότητα σε τρεις σημαντικές διαστάσεις αναφορικά με τις δεξιότητες: *προσωπικές* δεξιότητες (self competence), *κοινωνικές* δεξιότητες (social competence), και *εργασιακές/ επαγγελματικές* δεξιότητες (work content related competences).

Η πρώτη ενότητα δεξιοτήτων αφορά θέματα όπως ο τρόπος σκέψης και δράσης σύμφωνα με τις στάσεις και τις αξίες του ατόμου ή της ομάδας στην οποία ανήκει. Η δεύτερη αφορά στον τρόπο θεώρησης και ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων, μέσα από μια κριτικού τύπου και δημιουργική, επικοινωνία και συνεργασία. Για την κατανόηση και την άρση των έμφυλων διαφορών, 4 διαστάσεις-όψεις πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- **Η κοινωνική διάσταση:** αφορά στις κοινωνικές επιδράσεις (στερεότυπα φύλου), οι οποίες μπορούν να ανατραπούν και να αλλάξουν

- *Η επαγγελματική διάσταση:* αφορά στη βελτίωση των ευκαιριών για ποιοτική απασχόληση, λαμβάνοντας υπόψη τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας συνθήκες
- *Η διάσταση της δραστηριότητας:* αφορά στη διαχείριση σύνθετων και συχνά πολύπλοκων απαιτήσεων, χρόνου, λήψης αποφάσεων
- *Η υποκειμενική διάσταση:* η γνωστική και συναισθηματική επιδίωξη για αυτοπραγμάτωση και ευτυχία.

Οι δύο πρώτες διαστάσεις αφορούν το κοινωνικό πλαίσιο και περιβάλλον και οι δύο δεύτερες το υποκειμενικό. Παρά τα κοινά τους χαρακτηριστικά άνδρες και γυναίκες διαθέτουν διαφορετικές προσλήψεις εαυτού, αξίες και στάσεις. Έχουν επίσης συχνά, διαφορετικές κυρίαρχες προσδοκίες ως προς την αυτοπραγμάτωσή τους στην επαγγελματική τους ζωή, στοιχείο με το οποίο ερμηνεύεται για παράδειγμα «η φροντίδα των άλλων» ως προσδοκία και αξία κυρίαρχη για τις γυναίκες, και αντίστοιχα η «ανεξαρτησία» για τους άνδρες. Στο σημείο αυτό βέβαια υπεισέρχεται η κοινωνική διάσταση: αυτές οι αυτο-εικόνες ανταποκρίνονται στις δημόσιες εικόνες /αναπαραστάσεις /αντιλήψεις σχετικά με τα επαγγέλματα, καθώς επίσης και οι γενικές εικόνες (images) φύλου, δηλαδή οι προκαταλήψεις που το κάθε φύλο έχει για το άλλο.



**Όταν η έμφαση στην αυτονομία των ατόμων να διαμορφώσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία χωρίς περιορισμούς φύλου, συμβάλλει στη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων.**

Βασικός στόχος της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής είναι η ενίσχυση και η ενθάρρυνση της αυτονομίας του φύλου, δηλαδή της άρσης των στερεότυπων φύλου τα οποία «εγκλωβίζουν» την ανάδειξη σημαντικών δεξιοτήτων στα άτομα.

Η αυτονομία του φύλου αποτελεί σημαντικό μέρος της αυτονομίας του ατόμου, η οποία από μόνη της συνιστά τον πυρήνα των προσωπικών δεξιοτήτων (self competence). Αναφορικά με την επαγγελματική ζωή η ικανότητα της πραγμάτωσης της ατομικής αυτονομίας, συνιστά αυτό που λέγεται «δεξιότητα και ικανότητα να διαμορφώσει το άτομο την επαγγελματική του/της βιογραφία». Ανεξάρτητα από το φύλο, αυτός είναι ο στόχος της διεύρυνσης των δεξιοτήτων-κλειδιά και ειδικότερα των προσωπικών και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι σε όλα τα άτομα, ανεξαρτήτως φύλου, θα έπρεπε να δοθούν οι δυνατότητες να αποκτήσουν τις δεξιότητες και τη γνώση εκείνη που τα καθιστά ικανά να διαμορφώσουν τη δική τους διαδρομή καριέρας (επαγγελματική διαδρομή), σύμφωνα με τις ατομικές προτιμήσεις, στο βαθμό πάντα του δυνατού. Η υποστήριξη της αυτονομίας φύλου

βρίσκεται με την έννοια αυτή, στο επίκεντρο της προσπάθειας για βελτίωση της θέσης των εργαζομένων, και της δια-βίου μάθησης.

Η αυτονομία του φύλου (gender autonomy) συνδέεται άμεσα με δύο επίπεδα:

- Το ατομικό/υποκειμενικό επίπεδο
- Το επίπεδο των συστημάτων και των πρακτικών που υιοθετούνται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης

Σε ατομικό υποκειμενικό επίπεδο τα άτομα ενθαρρύνονται να αναπτύξουν και να διευρύνουν τις δεξιότητες-κλειδιά, και ιδιαίτερα την αυτο-αναγνώρισή τους, δηλαδή,

- να προσπαθήσουν να αποκτήσουν συνείδηση των δικών τους δεξιοτήτων – κλειδιά πέρα από προκαταλήψεις φύλου
- να αμφισβητήσουν τις συμβατικές και καθιερωμένες αντιλήψεις περί του τι είναι ανδρικός ή γυναικείος ρόλος/επάγγελμα/εργασία
- να τολμήσουν να κάνουν «μη τυπικές και αναμενόμενες» επιλογές
- να ενδυναμωθούν με σκοπό να μην εγκαταλείψουν τις επιλογές αυτές σε ένα αρχικό στάδιο

Στο επίπεδο των επιχειρηματικών συστημάτων και διαδικασιών, είναι σημαντικό να παρέχεται η ενθάρρυνση αυτή σε όλα τα άτομα, αντί να ενισχύονται τα εμπόδια π.χ. μέσω των προσλήψεων σύμφωνα με στερεότυπα φύλου. Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υποστηριχθούν τα άτομα τα οποία έχουν την πρόθεση και έχουν αποφασίσει να επιλέξουν μια μη τυπική για το φύλο τους επαγγελματική σταδιοδρομία, πράγμα το οποίο σημαίνει:

- να αντιμετωπισθεί η αγνόηση του παράγοντα φύλου (gender blindness), η οποία καθιστά τις επιλογές των ατόμων κατ' εξαίρεση (exceptional)
- να δοθούν οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες για μικτές ως προς το φύλο αρμοδιότητες, ρόλους και εργασίες
- να ευαισθητοποιηθούν σχετικά με τις προκαταλήψεις οι οποίες αφορούν στις δεξιότητες, ικανότητες που αποδίδονται στο κάθε φύλο ξεχωριστά

*Η ανάδειξη και η αναγνώριση όλης της γκάμας των δεξιοτήτων που τα άτομα ανεξαρτήτως φύλου διαθέτουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τον μοναδικό δρόμο για την ενίσχυση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.*



## I. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

### I. 1. Η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης

Ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη χρησιμοποιείται για να δηλώσει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του ατόμου σε συγκεκριμένο εργασιακό χώρο στον οποίο απασχολείται, συχνά δε χρησιμοποιείται ο όρος ανάπτυξη ή εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Μελετητές των θεωριών επαγγελματικής ανάπτυξης οι οποίοι δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη σχέση της προσωπικότητας των ατόμων και των εργασιακών και επαγγελματικών συμπεριφορών (Sharf 1997), έχουν δεχθεί κριτική στο βαθμό που εξάγουν τα συμπεράσματά τους βασιζόμενοι σε έρευνες πάνω σε λευκούς άνδρες, ανώτερα στελέχη. Επιπλέον, η έμφαση στα ατομικά ψυχολογικά ή προσωπικά χαρακτηριστικά, δεν λαμβάνει υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο τα άτομα παίρνουν αποφάσεις για τη σταδιοδρομία τους, κατά συνέπεια αποτυγχάνουν να λάβουν υπόψη τους περιορισμούς που συγκεκριμένες ομάδες, όπως οι γυναίκες, αντιμετωπίζουν.

Από την άλλη, οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας βασίζονται στην παραδοχή ότι υπάρχουν μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αντιστοιχηθούν με συγκεκριμένες επαγγελματικές απαιτήσεις. Η προσέγγιση αυτή έχει δεχθεί κριτική από μια σειρά θεωρητικών, οι οποίοι τονίζουν τη σημασία των διαφοροποιημένων εμπειριών ζωής και απαιτήσεων για επιτυχημένη καριέρα, μεταξύ των ανδρών και των γυναικών.

Οι **θεωρίες της διάρκειας ζωής** (life span theories) υιοθετούν μια μακρόχρονη αναπτυξιακή και εξελικτική προσέγγιση (Super 1997) η οποία υποστηρίζει ότι τα άτομα περνούν από διαφορετικά στάδια επαγγελματικής ανάπτυξης, με διαφορετικές αναπτυξιακές δεξιότητες κάθε φορά. Επιπλέον, ο Ball (1984)<sup>2</sup> υποστηρίζει πως ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη σήμερα, αναφέρεται στη σχέση του ατόμου με την εργασία στην ευρύτερή της έννοια, καθώς μπορεί να υπάρχει σαφές και σταθερό πρότυπο σταδιοδρομίας για πολλά χρόνια, αλλά και συχνές αλλαγές επαγγελμάτων ή/και ανεργία.

Στο πλαίσιο αυτών των θεωρητικών προσεγγίσεων, ιδιαίτερης σημασίας είναι και η ανάδειξη της αλληλεπίδρασης μεταξύ των πολλαπλών ρόλων που αναλαμβάνουμε

---

<sup>2</sup> Στο Αριστοτέλης Κάντας-Αλεξάνδρα Χαντζή, «Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης», Αθήνα, 1991, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

στη διάρκεια του βίου μας και των επαγγελματικών μας επιλογών, και μάλιστα διαφοροποιημένα για άνδρες και γυναίκες. Για τις γυναίκες, η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι εντονότερη και δυστυχώς κρίνεται συχνότερα και αυστηρότερα, όπως επίσης, πρέπει να επιβεβαιώνεται και να αποδεικνύεται έμπρακτα σε όλη τη διάρκεια της κοινωνικής και επαγγελματικής τους ζωής και δραστηριότητας (Wahl et al, 2005 3).

Οι **γνωστικές θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης** (Stitt-Gohdes 1997) τονίζουν την αλληλόδραση μεταξύ των προσωπικών γνωρισμάτων, των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, και των συμπεριφορών σχετικά με την επιλογή καριέρας. Δίνεται έμφαση στην επίδραση της αυτοπεποίθησης και της έκφρασης/ διατύπωσης προσδοκιών ως προς επαγγελματικούς στόχους και συμπεριφορές. Δηλαδή, αν τα άτομα πιστεύουν στην ικανότητά τους να αναλάβουν ένα εγχείρημα και υπάρχει και η προσδοκία για το αποτέλεσμα της συμπεριφορά τους αυτής, θα συμπεριφερθούν τελικά με ένα τρόπο που θα τους βοηθήσει να επιτύχουν το στόχο τους.

Αν και μια σειρά θεωρητικών (Fitzgerald and Betz 1994; Leong 1995; Naidoo 1998) τονίζουν ότι η προσέγγιση αυτή, βασίζεται σε ορισμένες παραδοχές (σχετική οικονομική άνεση, πρόσβαση στην εκπαίδευση και την επαγγελματική πληροφόρηση, ανοικτή και ελεύθερη πρόσβαση στην αγορά εργασίας, εργασία ως κεντρική αξία ζωής κ.α) και αποτυγχάνει να συμπεριλάβει ορισμένες δομικές και πολιτισμικές παραμέτρους, οι οποίες εμποδίζουν την υιοθέτηση τέτοιων συμπεριφορών. Όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις γυναίκες, οι οποίες αντιμετωπίζουν εμπόδια, όπως οι διακρίσεις και οι προκαταλήψεις, τα οποία μπορεί να κρίνουν το αποτέλεσμα ανεξάρτητα από τη συμπεριφορά που οι ίδιες θα υιοθετήσουν. Η αυτοπεποίθησή τους και η αυτάρκειά τους μπορεί να έχει υπονομευθεί από σεξιστικά στερεότυπα. Κατά συνέπεια, οι γυναίκες πιο συχνά μπορεί να αποκλείσουν προοπτικές καριέρας επειδή πιστεύουν ότι δεν είναι πραγματικά ανοικτές για αυτές (Sharf 1997).

Η **ωριμότητα καριέρας** αναφέρεται στην ετοιμότητα του ατόμου για κατάλληλες επαγγελματικές επιλογές (Lundberg et al. 1997). Και πάλι μια σειρά παραγόντων (φύλου, φυλής, κοινωνικής προέλευσης, πολιτισμικής ταυτότητας κ.α) έρχονται να επηρεάσουν και να διαφοροποιήσουν την ίδια τη διαδικασία της λήψης επαγγελματικών αποφάσεων. Με άλλα λόγια, η σύνθετη αλληλόδραση μιας σειράς επιδράσεων μπορούν να διαφοροποιήσουν την ωριμότητα καριέρας για γυναίκες και άνδρες. Οι γυναίκες ενδέχεται να ισορροπούν τις επαγγελματικές τους προτιμήσεις με ότι φαίνεται δυνατό, ανεξάρτητα από το εάν η επαγγελματική τους

---

<sup>3</sup> Wahl, A., Holgersson, C., Hook, P., & Linghag, S. «Θεωρίες για την οργάνωση και το φύλο», Αθήνα 2005. εκδόσεις ΚΕΘΙ

συμπεριφορά είναι κατάλληλη για τη φάση επαγγελματικής τους ανάπτυξης στην οποία βρίσκονται (Farmer et al. 1997).

Άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις, αναδεικνύουν την **αξιακή βαρύτητα της επαγγελματικής σταδιοδρομίας** ως κρίσιμο παράγοντα της επαγγελματικής εξέλιξης. Τις αξίες, δηλαδή, με τις οποίες τα άτομα επενδύουν τους ρόλους της ζωής τους, και μπορεί να αλλάζουν προϊόντος του χρόνου (Sharf 1997).

Ειδικότερα, ο Schein(1980) μιλά για τα «**αγκυροβόλια σταδιοδρομίας**» (career anchors), τα οποία ορίζει ως: *«το σύνολο των αναγκών, αξιών και ταλέντων που το άτομο δεν εγκαταλείπει εύκολα όταν πρόκειται να κάνει μια επιλογή»*.

Στην ουσία με αυτόν τον τρόπο περιγράφει τις εργασιακές αξίες του ατόμου, όπως αυτές διαμορφώνονται κατά την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Ο Schein υποστηρίζει ότι το άτομο συνεχίζει να αναπτύσσει αξίες και κίνητρα, από τη στιγμή που αρχίζει να αποκτά εργασιακές εμπειρίες, δηλαδή θεωρεί ότι το άτομο συνεχίζει να εξελίσσει την αυτοαντίληψή του μέσα από την εργασία, και αυτό ονομάζει ως επαγγελματική ανάπτυξη.

Με τα «αγκυροβόλια της σταδιοδρομίας» ο Schein προσπάθησε να περιγράψει πώς διαμορφώνονται οι αξίες και οι βλέψεις αυτών που ήδη έχουν εισέλθει στον κόσμο της εργασίας. Στην ουσία διέκρινε 5 πρότυπα σταδιοδρομίας που αφορούν στις αξίες και τους στόχους που το άτομο επιδιώκει: α) την αξιοποίηση ικανοτήτων β) την ιεραρχική άνοδο γ) τη δημιουργικότητα δ) την ασφάλεια και ε) την ανεξαρτησία.

Για ορισμένους εργαζόμενους, όπως συχνά παρατηρείται με τις γυναίκες, η αξιακή βαρύτητα της οικογένειας μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά καριέρας, όπως μπορεί να την επηρεάσει και ο βαθμός προσχώρησης σε μια κοινωνική και πολιτισμική ομάδα.

**Η παροχή υπηρεσιών επαγγελματικής Συμβουλευτικής σε ένα οργανισμό, μπορεί να επικεντρωθεί κυρίως σε δυο είδη προγραμμάτων:**

**Προγράμματα σχεδιασμού της σταδιοδρομίας (career planning).** Όπου οι εργαζόμενοι/ες προτρέπονται να αξιολογήσουν τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και να διερευνήσουν τις εναλλακτικές λύσεις, όσον αφορά τη σταδιοδρομία τους.

**Προγράμματα διαχείρισης της σταδιοδρομίας (career management)** που αφορούν κυρίως την εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών, ώστε να μπορούν να αναγνωρίζουν τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους.

## Η ταυτότητα καριέρας

Πολλά από τα εργαλεία τα οποία εφαρμόζονται στη Συμβουλευτική εργαζομένων, έχουν ως αφετηρία, και θεωρούν απαραίτητη προϋπόθεση, τη διερεύνηση των κινήτρων για αλλαγή των συμμετεχόντων/ουσών. Το είδος και η ποιότητα των κινήτρων για επαγγελματική αλλαγή επηρεάζει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης και την επαγγελματική ταυτότητα. Μεγάλη ικανοποίηση οδηγεί σε ισχυρή επαγγελματική ταυτότητα ενώ η περιορισμένη ικανοποίηση αποδυναμώνει, αν δεν εμποδίζει, τη συγκρότηση μιας επαγγελματικής ταυτότητας. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες διαθέτουν καθόλου ή ασθενή επαγγελματική ταυτότητα η οποία συχνά συνδέεται με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, έλλειψη επαγγελματικής εξειδίκευσης, χαμηλή εκτίμηση για την εργασία που κάνουν, υποκειμενικά χαρακτηριστικά (διστακτικότητα, μετριοφροσύνη, χαμηλό προφίλ κ.α), εξωτερικούς περιορισμούς που συνδέονται με το περιβάλλον στο οποίο απασχολούνται. Αντίθετα οι γυναίκες οι οποίες διέθεταν ισχυρή επαγγελματική ταυτότητα και κίνητρα για προσωπική βελτίωση, είναι εκείνες οι οποίες έχουν πάρει μέρος σε προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης (διαρκής κατάρτιση) της επιχείρησης /οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, μέσω της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής επιχειρείται η ανίχνευση και η σύνδεση των κινήτρων για καριέρα με παράγοντες όπως:

- α) το βαθμό στον οποίο τα κίνητρα για επαγγελματική βελτίωση κατέχουν κεντρική θέση στην ταυτότητα του ατόμου,
- β) την επίγνωση, δηλαδή τις ρεαλιστικές αντιλήψεις για τον εαυτό της/του και τον οργανισμό
- γ) τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει αντίξοες περιστάσεις όσον αφορά τη σταδιοδρομία της/του (ανθεκτικότητα).

Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζονται φυσικά και από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που εργάζεται το άτομο, δηλαδή από συγκυριακές μεταβλητές, *το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να αναλάβει δράση*. Για παράδειγμα, η σημαντικότητα του έργου που εκτελεί ένα άτομο επιδρά στην αυτο-εικόνα του/της και επηρεάζει και την ταυτότητα καριέρας. Και αντίστοιχα, στο βαθμό που το έργο θεωρείται σημαντικό ενισχύεται η θετική αυτοαντίληψη του ατόμου.

Σε μακρο-επίπεδο στους συγκυριακούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται και οι γενικότερες κοινωνικές και εργασιακές συνθήκες (social hardware) (Kampmeier 1/2002).

## I. 2. Η επαγγελματική ανάπτυξη και το φύλο

Στην εποχή μας, η ανάπτυξη ενός σχεδίου σταδιοδρομίας, περνά πολύ συχνά μέσα από διαδικασία αβεβαιότητας και ρευστότητας. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται

στη φύση και την οργάνωση της εργασίας -αυξημένη κοινωνική και εργασιακή ανασφάλεια, μείωση της σπουδαιότητας κάποιων συγκεκριμένων δεξιοτήτων και αύξηση της σημαντικότητας ορισμένων υποκειμενικών χαρακτηριστικών/ δεξιοτήτων- καθιστούν τις εργαζόμενες γυναίκες περισσότερο ευάλωτες αλλά και τις κινητοποιούν, ώστε να αναλάβουν την ευθύνη σχεδιασμού και διαχείρισης της επαγγελματικής τους εξέλιξης.

Στη σημερινή ελληνική κοινωνική πραγματικότητα, οι επιλογές που έχουν να κάνουν οι εργαζόμενες γυναίκες έχουν αυξηθεί σημαντικά, ωστόσο παρά τις κατακτήσεις που έχουν υπάρξει, σε μεγάλο βαθμό αυτές δεν έχουν αφομοιωθεί ούτε από τη γυναικεία συνείδηση ούτε από τα συστήματα κοινωνικής οργάνωσης.

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την κάθε γυναίκα, να οργανώνει κατά τρόπο δημιουργικό τις επιμέρους ταυτότητες και ρόλους της σε ένα λειτουργικό σύνολο. Παράλληλα, χρειάζεται άσκηση στην εκμάθηση της συνειδητής αναγνώρισης, εκείνου του τμήματος του κόσμου της εργασίας, που ταιριάζει στη δική της επαγγελματική ταυτότητα και σταδιοδρομία.

Η προσπάθεια αυτή αποκτά μεγαλύτερη δυσκολία σήμερα, επειδή δεν είναι εύκολο να αποκτήσουν οι εργαζόμενες γυναίκες μια σαφή και καθαρή εικόνα των επαγγελματικών δυνατοτήτων που ανοίγονται μπροστά τους και ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους, τις επιλογές τους αλλά και τις ανάγκες τους μέσα στο πλαίσιο μιας δημιουργικής διαχείρισης των αναγκών του κύκλου ζωής τους. Ιδιαίτερα αυτό το τελευταίο, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα αντιμετώπισης της συμφιλίωσης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής προκειμένου να αποφευχθεί η διακοπή καριέρας για οικογενειακούς λόγους που επιφέρει μια σειρά από αρνητικές επιπτώσεις στις επαγγελματικές τους επιδιώξεις και την αναγνώρισή τους.

Είναι γεγονός ότι οι μέχρι σήμερα προσεγγίσεις στην παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής για επαγγελματική ανάπτυξη και σταδιοδρομία, έχουν κυρίως επικεντρωθεί και έχουν χρησιμοποιήσει ως παράδειγμα την εμπειρία των επαγγελματικών επιλογών των ανδρών, και ειδικότερα των λευκών ανδρών της μεσαίας τάξης, και δε λαμβάνουν υπόψη τους διαφορετικούς κοινωνικούς ρόλους των γυναικών, τις ιδιαίτερες κοινωνικές και οικογενειακές συνθήκες και τις απαιτήσεις που αυτές συνεπάγονται. Για παράδειγμα, οι σύζυγοι ανάλογα με το φύλο τους, εκφράζουν διαφορετική προθυμία προσαρμογής ο ένας στη σταδιοδρομία του άλλου. Αυτό που συνήθως παρατηρείται είναι ότι οι γυναίκες προσαρμόζονται πιο πρόθυμα στις ανάγκες της σταδιοδρομίας των ανδρών, από ότι το αντίθετο. Ο ρόλος των ανδρών και των γυναικών ως γονέων, ορίζεται διαφορετικά, δημιουργώντας διαφορετικές προσδοκίες και δεσμεύσεις.

Έτσι, την τελευταία εικοσαετία, έχει αυξηθεί η θεωρητική και πρακτική επεξεργασία που αφορά στην επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών, με την έννοια ότι ακολουθεί διαφορετικά πρότυπα και είναι πιο σύνθετη από αυτή των ανδρών.

Πολλοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για την επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών, θα μπορούσε να εξηγήσει με μεγαλύτερη σαφήνεια την επαγγελματική ανάπτυξη και των δύο φύλων.

Οι παραπάνω λόγοι, οδηγούν στην ανάγκη διατύπωσης μιας ειδικής θεωρίας επαγγελματικής ανάπτυξης των γυναικών, και την υιοθέτηση εκ μέρους των συμβούλων, τεχνικών οι οποίες να είναι διευκολυντικές προς τις γυναίκες. Η προσέγγιση που υιοθετείται πρέπει, χωρίς να αντιμετωπίζει τις γυναίκες ως ιδιαίτερες περιπτώσεις (με ιδιαίτερα προβλήματα και χαρακτηριστικά) να λαμβάνει υπόψη της ότι ορισμένα χαρακτηριστικά είναι τυπικά για το ένα και το άλλο φύλο αντίστοιχα.

Η αποτελεσματική συμβουλευτική επαγγελματικής ανάπτυξης απαιτεί (Astin, 1984):

- να λαμβάνεται υπόψη το φύλο
- τα προβλήματα, οι δυσκολίες και τα εμπόδια που προβάλλουν οι γυναίκες να εξετάζονται μέσα στο όλο κοινωνικό πλαίσιο τους.
- να υπάρχει ενεργό ενδιαφέρον για τις ανισότητες λόγω φύλου.
- να υπάρχει σεβασμός και ελευθερία στις επιλογές τους.

### **Ενδεικτικά ζητήματα που αφορούν στη συμβουλευτική εργαζόμενων γυναικών:**

- **Αποτύπωση επαγγελματικού προφίλ και επαγγελματικής πορείας**

Οι συμβουλευόμενες καλούνται να παρουσιάσουν την επαγγελματική τους ζωή στην πορεία των χρόνων και να ανακαλέσουν στη μνήμη τους εμπειρίες και βιώματα που έχουν σχέση με το επαγγελματικό αντίκρισμα. Να εντοπίσουν τους «σταθμούς» της επαγγελματικής τους βιογραφίας και να τους αξιολογήσουν, ως προς τις επιλογές που τους συνόδευσαν, αλλά και ως προς τις συνέπειες που τυχόν είχαν στην επαγγελματική τους διαδρομή. Στόχος είναι η απόκτηση αυτονομίας δράσης μέσα από ένα κριτικό αναστοχασμό των βιωμένων εμπειριών, βασική διαδικασία της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.

---

<sup>4</sup> Astin H.S : «The meaning of work in women's lives» A sociopsychological model of Career choice and work behavior .The Counselling Psychologist, 12, 117-126,1984

- Διερεύνηση προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων

Η αναγνώριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελεί δυναμικό στοιχείο της επαγγελματικής συμβουλευτικής. Σε αυτή την κατηγορία εμπεριέχεται ό,τι κατακτήθηκε μέσα από το επάγγελμα αλλά και την προσωπική ζωή. Έμφαση δίνεται στην ανάδειξη, τη συστηματοποίηση και την αναγνώριση εκ μέρους των εργαζομένων γυναικών των άτυπων δεξιοτήτων και η «μετάφρασή» τους σε δεξιότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά την άσκηση της εργασίας και του επαγγέλματος.

- Επαγγελματική ικανοποίηση – επαγγελματική επιτυχία

Η ικανοποίηση μέσα από την εργασία αποτελεί πηγή θετικών συναισθημάτων και αυτοπραγμάτωσης. Σχετική είναι και η έννοια της επαγγελματικής επιτυχίας. Οι δύο έννοιες είναι υποκειμενικές και προσωπικές. Στις διαφορετικές φάσεις της ζωής η επιτυχία δεν κρίνεται με τον ίδιο τρόπο. Οι συμβουλευόμενες υποστηρίζονται να προσδιορίσουν τις πηγές άντλησης επαγγελματικής ικανοποίησης και να προσεγγίσουν άλλες τις οποίες διστάζουν ή αποφεύγουν να προσεγγίσουν θεωρώντας ότι δεν τους αναλογούν, μέσα από μια κριτική δημιουργικότητα, η οποία καθιστά ικανό ένα άτομο να συμβάλλει σε καινοτομίες αναφορικά με την εργασία, την οικογένεια και την κοινωνία συνολικότερα. Στόχος της

- Επαγγελματική ωριμότητα: σχεδιασμός σταδιοδρομίας, διερεύνηση σταδιοδρομίας, λήψη απόφασης

Η επαγγελματική ωριμότητα του ατόμου αναφέρεται στις θεωρίες των εξελικτικών Super & Crites (Αρ. Κάντας Οργανωτική ψυχολογία 1ο μέρος, σελ 147). Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει το βαθμό ανάπτυξης, το σημείο που έχει φτάσει μέσα από την πορεία των κινήσεών του. Με τη διερεύνηση της επαγγελματικής ωριμότητας εξετάζονται: α) ο σχεδιασμός για τη σταδιοδρομία που αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την επαγγελματική ανάπτυξη β) η διερεύνηση των πιθανών διαδρομών σταδιοδρομίας γ) η λήψη αποφάσεων δ) πληροφορίες για τον κόσμο της εργασίας όπου εξετάζονται οι γνώσεις γι αυτά που ισχύουν στον κόσμο της εργασίας.

- Συμβουλευτική σε ζητήματα σχεδιασμού καριέρας

Η ικανότητα σχεδιασμού καριέρας και βημάτων σταδιοδρομίας αποτελεί ένα κομμάτι συνυφασμένο με την επαγγελματική ωριμότητα. Απαιτεί ικανότητα εκτίμησης των περιστάσεων και διάκρισης των ευκαιριών που παρουσιάζονται.

Η δημιουργία του ατομικού επαγγελματικού σχεδίου αποτελεί την αποτύπωση μιας ξεκάθαρης κρίσης και απόφασης προς την επαγγελματική ανάπτυξη.

- Συμφιλίωση οικογενειακής και εργασιακής ζωής

Στόχος είναι η ενημέρωση για φορείς φύλαξης, φροντίδας και δημιουργικής απασχόλησης παιδιών και δικαιωμάτων τους στον τομέα αυτό. Σημαντικό κομμάτι της Συμβουλευτικής για τη συμφιλίωση είναι η ανάδειξη των γονεϊκών ευθυνών και η ενδυνάμωση τους στην κατεύθυνση διεκδίκησης μιας ισόρροπης κατανομής τους μεταξύ των γονέων.

- Ενημέρωση για εργασιακά ζητήματα

Π.χ. Μισθοδοσία, ασφάλιση, θέματα παροχών και εργασιακών δικαιωμάτων

- Αναβάθμιση επαγγελματικών προσόντων (δυνατότητες εκπαίδευσης και διαβίου μάθησης –πληροφόρηση)

Η πληροφόρηση αποτελεί το σημαντικό στοιχείο που θα οδηγήσει στην αναβάθμιση των επαγγελματικών προσόντων και το σχεδιασμό κάθε ρεαλιστικού προγραμματισμού. Για τις εργαζόμενες γυναίκες η πληροφόρηση θα μπορούσε να βοηθήσει στην αξιοποίηση των δικτύων (προσωπικών και κοινωνικών – άτυπων και τυπικών) και στην εύρεση τρόπων για συστηματική αναζήτηση πληροφορίας. Η αξιοποίηση των προσφερόμενων ευκαιριών για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ιδιαίτερα σε σχέση με την αναβάθμιση ή εξέλιξη προσόντων και γνώσεων.

- Επίλυση συγκρούσεων- διαπραγμάτευση – διεκδίκηση

Η σύγκρουση θεωρείται αρνητικό φαινόμενο στον εργασιακό χώρο που μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία, την παραγωγικότητα και το ηθικό μιας ομάδας. Κάτω από ορισμένες συνθήκες και προϋποθέσεις όμως μπορεί να οδηγήσει και στην ανανέωση της ομάδας ή σε δημιουργική εξέλιξη. Μέσα από τη διαδικασία αυτή η συμβουλευτική έχει στόχο να βοηθήσει στη συνειδητοποίηση και αναγνώριση βαθύτερων αιτιών, στην έκφραση των σκέψεων και των συναισθημάτων. Η πρόληψη



των συγκρούσεων και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού επιτυγχάνεται με γόνιμες συμπεριφορές όπως η διαπραγμάτευση και η σωστή διεκδίκηση.

- **Επαγγελματικό άγχος- Επαγγελματική εξουθένωση**

Το επαγγελματικό άγχος θεωρείται ότι είναι η κατάσταση κατά την οποία συσσωρεύονται αγχογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία, ή το άγχος που πηγάζει από μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση (Ross & Altmaier 1994). Το επαγγελματικό άγχος μπορεί να έχει άμεσες και έμμεσες συνέπειες στην υγεία και στις προσωπικές σχέσεις. Η συμβουλευτική σε εργαζόμενες έχει στόχο να διακρίνει το βαθμό του στρεσογόνου συναισθήματος και να επιλεγούν αποτελεσματικοί τρόποι για την αντιμετώπισή του.

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια διαδικασία συναφής με το επαγγελματικό άγχος. Πρόκειται για ένα είδος συναισθηματικής εξάντλησης (emotional exhaustion) που αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου. Οι επιπτώσεις της διακρίνονται σε αυτές που αφορούν την ψυχική, σωματική υγεία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επαγγελματική συμπεριφορά.

Ενδεικτικές ασκήσεις: Ερωτηματολόγιο μέτρησης άγχους, υποθετικά σενάρια εργασιακής πίεσης.

- **Αποτελεσματική παρουσίαση εαυτού (τεχνικές εύρεσης εργασίας)**

Η εκπαίδευση στις τεχνικές εύρεσης εργασίας απαιτεί ένα δυναμικό κομμάτι υποστήριξης του εαυτού. Βασική προϋπόθεση προς αυτή την κατεύθυνση είναι η διερεύνηση των προσωπικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων.

Το κομμάτι των τεχνικών εμπεριέχει τη σωστή σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος, της συνοδευτικής επιστολής και της σωστής παρουσίασης του εαυτού σε κάθε συνέντευξη με εργοδότη/προϊστάμενο για κάλυψη εργασιακής θέσης ή/και προαγωγή.

## II. ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ COACHING AND MENTORING: Η ΕΜΦΥΛΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Η εφαρμογή των συστημάτων ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης καθώς και του coaching και mentoring έχει μία υποκειμενική/ εξατομικευμένη και μία οργανωσιακή οπτική. Οι διαδικασίες προσωπικής ανάπτυξης περνούν μέσα από μια πολυδιάστατη προσέγγιση η οποία αφορά:

α) στη μάθηση –γνωστικό επίπεδο – την ικανότητα δηλαδή των ατόμων να αποκτούν νέες γνώσεις και να τις εφαρμόζουν αποτελεσματικά σε ένα δεδομένο επαγγελματικό περιβάλλον

β) στην ανάπτυξη της κατανόησης και της επίγνωσης σχετικά με τον επαγγελματικό οργανισμό στον οποίο απασχολούνται και ειδικότερα την οργανωσιακή του δομή και την πολιτική του

γ) στην ψυχο-πνευματική υποστήριξη.

Σύμφωνα με την Margo Brouns<sup>5</sup> διευθύντρια του Τμήματος Φύλο και Επιστήμη στο πανεπιστήμιο του Groningen, η χαμηλή παρουσία των γυναικών στα μεσαία και ανώτερα/άνωτα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης των επιχειρήσεων σε όλο σχεδόν τον αναπτυγμένο κόσμο, μπορεί να περιγραφεί από μια μεταφορά: της γυάλινης οροφής (glass ceiling) η οποία εμποδίζει τις γυναίκες να ανέλθουν στα υψηλότερα επαγγελματικά και διοικητικά κλιμάκια. Από την άλλη μεριά, η μεταφορά του δαπέδου που κολλάει (sticky floor), χρησιμοποιείται για να καταδείξει το γεγονός της συγκέντρωσης αλλά και της καθήλωσης της πλειοψηφίας των εργαζομένων γυναικών, σε χαμηλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας και επαγγέλματα.

Η δυναμική που υπάρχει ανάμεσα στα δύο αυτά όρια της επαγγελματικής κινητικότητας των εργαζομένων γυναικών, θέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούμε να παρέμβουμε με συστήματα όπως η συμβουλευτική και ειδικότερα το coaching και mentoring. Ένα σημαντικό ζήτημα είναι ότι κάθε παρέμβαση στην

---

<sup>5</sup> Coaching and Mentoring: a tool for equal opportunities – International expert Meeting MIXED – towards a balanced workforce. 8-9 December 2003 Amsterdam. Στο πλαίσιο της Equal “Ανδρομέδα”.

κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει να σχεδιάζεται και να εφαρμόζεται δίνοντας εξίσου έμφαση στον υποκειμενικό παράγοντα (συμβουλευόμενοι/ες) και το πλαίσιο –την εταιρική κουλτούρα. Η εταιρική κουλτούρα την οποία θα πρέπει να αντιλαμβανόμαστε όχι μόνον ως ένα οργανωτικό δεδομένο, αλλά το αποτέλεσμα των αξιών, απόψεων και αντιλήψεων των ανθρώπων που διοικούν μια επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η ενίσχυση της αυτογνωσίας μέσα από τη συμβουλευτική υποστήριξη αποτελεί μια σημαντική και αποτελεσματική γνωσιακή εμπειρία ικανή να επιφέρει αλλαγές. Ωστόσο, θα πρέπει να εντάσσεται μέσα στη δυναμική σχέση της σύνθετης διαντίδρασης και της δυναμικής των σχέσεων που χαρακτηρίζουν τα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας καθώς και μέσα στο πλαίσιο της σημασίας των έμφυλων στερεοτύπων και ρόλων τα οποία εξακολουθούν να λειτουργούν (σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό) στο εργασιακό κοινωνικό μικρόκοσμο.

Έχοντας ως δεδομένα όλα όσα σύντομα προηγήθηκαν, θα παρουσιασθούν στη συνέχεια αναλυτικά τα προτεινόμενα συστήματα coaching και mentoring.

## **II.1. Συστήματα coaching και mentoring – ορισμός**

Παρόλο που δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για το mentoring και το coaching και συχνά παρατηρείται κάποια σύγχυση μεταξύ των δύο. Εκείνο στο οποίο φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία ωστόσο, είναι ως προς τις λειτουργίες που επιτελούν και τις ανάγκες που καλούνται να ικανοποιήσουν καθώς και τα προβλήματα που έρχονται να αντιμετωπίσουν.

Σύμφωνα με την Kram<sup>6</sup> οι λειτουργίες του mentoring αφορούν σε «εκείνα τα στοιχεία μιας εξελικτικής σχέσης που εντείνουν την ανάπτυξη και τη βελτίωση και των δύο ατόμων», τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία του mentoring, δηλαδή του/της μέντορα και του/της συμβουλευόμενου/ης (mentee). Επιπλέον όλοι οι ορισμοί έχουν την κοινή παραδοχή ότι, όλα τα μέλη ενός οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να βελτιώνονται, εάν το περιβάλλον ενισχύει τη βελτίωση.

Σύμφωνα με την Brouns η διάκριση μεταξύ των δύο αυτών εργαλείων βρίσκεται στο γεγονός ότι:

---

<sup>6</sup> Kram, K.E (1988). Mentoring at Work: Developmental Relationships in organizational life. New York: University Press of America.

- Στο mentoring έμφαση δίνεται στην συλλογή πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση/οργανισμό και την πολιτική της. Οι συμβουλευόμενοι (mentees) είναι κυρίως νέοι στην εργασία ή/και τον οργανισμό και ο/η μέντορας είναι έμπειρο στέλεχος και έχει μια εδραιωμένη θέση μέσα στην επιχείρηση. Η/ο μέντορας παίζει το ρόλο ενός θετικού υποδείγματος (positive role model) απέναντι στα λιγότερα έμπειρα άτομα.
- Με το coaching έμφαση δίνεται στην ψυχο-πνευματική υποστήριξη (mental support). Άτομα διαφορετικού προφίλ και θέσης μπορούν να συμμετάσχουν σε μια σχέση coaching (ένα άτομο π.χ. στην στο μέσον ή και στο τέλος μιας επαγγελματικής καριέρας). Ο/η coacher (προπονητής/σύμβουλος) είναι συνήθως ένα άτομο εκτός εργασιακού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, κάποιες από τις διαφορές μεταξύ τους αφορούν στα εξής:

- Ο/Η μέντορας λειτουργεί ως μοντέλο πρότυπο και οι εμπειρίες του/της αξιολογούνται θετικά από τον/την καθοδηγούμενο/η (mentee).
- Με τον coacher (πάντοτε εξωτερικό) υπάρχουν λιγότερες ομοιότητες και κοινά στοιχεία ως προς την εργασία: είναι εκεί να εκπαιδεύσει και να προσφέρει σε μία από κοινού κατάσταση «βήμα-βήμα» ενός σχεδίου για την επίτευξη ενός στόχου.
- Το σύστημα mentoring μπορεί να έχει κοινά στοιχεία με το coaching, το οποίο ασχολείται περισσότερο με την επίτευξη στόχων εντός και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, με την προσωπική ζωή και τις φιλοδοξίες. Ο/η coacher συμβουλεύει, ο/η μέντορας όχι.

## II.2. Οι τύποι του mentoring

Τα ποικίλα χαρακτηριστικά που ορίζουν και στοιχειοθετούν τις σχέσεις mentoring τόσο ως προς τη δομή όσο και ως προς το περιεχόμενο καθορίζουν τους διαφορετικούς τρόπους εφαρμογής του, διακρίνοντας μεταξύ τυπικού και άτυπου, εσωτερικού και εξωτερικού, ατομικού και ομαδικού και τέλος ηλεκτρονικού mentoring (e-mentoring).

### ✓ Τυπικό – άτυπο mentoring

Η διεθνής βιβλιογραφία κάνει ένα διαχωρισμό μεταξύ τυπικού (formal) και άτυπου (informal) mentoring. Οι σχέσεις του **άτυπου mentoring** δεν είναι διαχειριζόμενες,

δομημένες και αναγνωρισμένες από τον οργανισμό, μέσα στον οποίο αναπτύσσονται. Οι άτυπες σχέσεις mentoring είναι αυθόρμητες και αναπτύσσονται και εξελίσσονται χωρίς την εξωτερική παρέμβαση του οργανισμού. Οι σχέσεις αυτές αναπτύσσονται κατά τύχη και βασίζονται σε κοινά συμφέροντα, στον θαυμασμό του ενός/μίας για τον άλλον/η ή σε αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Για παράδειγμα, δύο άνθρωποι εργάζονται στον ίδιο επαγγελματικό χώρο/τμήμα και ο/η λιγότερο έμπειρος/η ζητά τη συμβολή ή τη συνδρομή του/της περισσότερο έμπειρου/ης και αυτός/η πρόθυμα ανταποκρίνεται, μοιράζοντας τις εμπειρίες του/της και παρέχοντας καθοδήγηση.

Αντίθετα το **τυπικό mentoring** αποτελείται από σχέσεις που υποστηρίζονται, επικυρώνονται και επιδοκιμάζονται από τον οργανισμό, ο οποίος «απαιτεί» τη συμμετοχή των ατόμων σε αντίστοιχα προγράμματα. Πρόκειται για την επιλογή του οργανισμού – ή του τμήματος ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων - να εφαρμόσει συστήματα mentoring προκειμένου να προωθήσει τους οργανωσιακούς στόχους και τη συμμετοχή στην εταιρική κουλτούρα. Παράλληλα οι εργαζόμενοι/ες εκπαιδεύονται από έμπειρα στελέχη του ίδιου του οργανισμού.

Είναι προφανές ότι στο παρόν εγχειρίδιο θα ασχοληθούμε με την εφαρμογή του τυπικού συστήματος mentoring καθώς αυτή η μορφή αποτελεί θετική δράση για την ανάπτυξη των εργαζομένων γυναικών και επιπλέον ένα εργαλείο άσκησης της ισότητας φύλου στο χώρο εργασίας.

#### ✓ **Εσωτερικό – εξωτερικό mentoring**

Στο πλαίσιο του τυπικού μπορούμε να διακρίνουμε το εξωτερικό και το εσωτερικό mentoring.

**Εσωτερικό:** Ο/Η μέντορας εργάζεται στον ίδιο οργανισμό με τον/την καθοδηγούμενο/η

**Εξωτερικό:** Ο/Η μέντορας δεν εργάζεται στον ίδιο οργανισμό με τον/την καθοδηγούμενο/η – (έχει περισσότερα χαρακτηριστικά με το προαναφερθέν σύστημα coaching).

Στην περίπτωση του **εξωτερικού mentoring** που εφαρμόζεται χωρίς τη συνεργασία της επιχείρησης, στόχος είναι η ανάπτυξη καριέρας της καθοδηγούμενης/ου και η εξέλιξη της όχι μόνο στην επιχείρηση στην οποία απασχολείται αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις, εφόσον οι προϋποθέσεις εφαρμογής του και το περιεχόμενό του

αφορούν αποκλειστικά τον/την μέντορα και την καθοδηγούμενη και δεν τίθεται κανένα προαπαιτούμενο για τον οργανισμό.

Βασικές προϋποθέσεις για τη συνεργασία με μια επιχείρηση στο πλαίσιο του εξωτερικού mentoring είναι:

α) η αποδοχή του προγράμματος από τη διοίκηση της επιχείρησης και η αναγνώριση του εργαλείου ως μέσου για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

β) η γραπτή δέσμευση της διοίκησης για τη συμμετοχή της επιχείρησης στο πρόγραμμα στο επίπεδο που θα συμφωνηθεί.

γ) η αμοιβαία αποδοχή και συμφωνία επιχείρησης και εργαζομένων για τους στόχους του προγράμματος.

Στην περίπτωση εφαρμογής **εσωτερικού mentoring** ισχύουν όλα τα παραπάνω με βασικότερη προϋπόθεση να ενταχθεί οργανικά στους λειτουργικούς και στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σε συνεργασία με την επιστημονική ομάδα και την ομάδα συντονισμού του προγράμματος.

#### ✓ **Ατομικό – ομαδικό mentoring**

Στην περίπτωση του ατομικού **mentoring** έμφαση δίνεται στη δυναμική της σχέσης καθοδηγητή - καθοδηγούμενου/ης και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών εκείνων που έχουν αντίκτυπο σε όλη τη ζωή τους. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη θέματα που από πρώτη ματιά μπορεί να μη συνδέονται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τα θέματα επαγγελματικής και προσωπικής συμφιλίωσης, τα οποία ωστόσο επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις που καλούνται να πάρουν οι γυναίκες εργαζόμενες κυρίως στον επαγγελματικό τομέα και που καθορίζουν επιπλέον τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες τους.

Η ομαδική εφαρμογή του συστήματος mentoring, όπως και στην περίπτωση της συμβουλευτικής, είναι δυνατόν να προκριθεί για μια μικρή ομάδα γυναικών εργαζομένων (3-4 άτομα) με παρόμοιες ανάγκες, όπως για παράδειγμα οι νεοεισερχόμενες, άτομα που έχουν προσληφθεί προσωρινά (με stage), ή ακόμη σε περίπτωση επιχειρησιακής αναδιάρθρωσης.

## ✓ E- mentoring

Ο τύπος αυτός αφορά στην ανάπτυξη μιας δυαδικής σχέσης η οποία αναπτύσσεται μέσω του διαδικτύου, στο πλαίσιο μιας σαφούς και προκαθορισμένης χρονικά περιόδου επικοινωνίας, με τη συχνότητα που θα συμφωνηθεί μεταξύ τους (π.χ. 1 φορά την εβδομάδα). Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται και μικρός αριθμός προσωπικών συναντήσεων.

### II.3. Το περιεχόμενο και η στόχευση του mentoring

Το περιεχόμενο και η μορφή του τυπικού εσωτερικού mentoring καθορίζεται από τους στόχους και τις επιδιώξεις (βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες) που θα τεθούν από τη συμφωνία συνεργασίας επιστημονικής ομάδας και οργανισμού. Συνηθέστερη μορφή αποτελεί η εφαρμογή του για νεοεισερχόμενα άτομα προς τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει την άμεση κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας, τις βασικές αρχές, τους κανόνες και τις καθημερινές συνήθειες λειτουργίας της (εξομοίωση). Στο πλαίσιο αυτό η έμφαση δίνεται στην εκμάθηση και κατανόηση των τυπικών και άτυπων συστημάτων που εφαρμόζονται στην επιχείρηση και αφορούν σε λειτουργίες όπως η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η κινητοποίηση και ο έλεγχος. Ο/η μέντορας παρακινεί τον/την καθοδηγούμενο/η να ενταχθεί πλήρως στους λειτουργικούς κανόνες και το περιβάλλον της επιχείρησης, έχει ωστόσο σημαντικούς περιορισμούς, στο βαθμό που δεν επιτρέπει την παράλληλη αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, εμποδίζοντας κατά κάποιο τρόπο, την έκφραση και εφαρμογή των ιδιαίτερων γνώσεων και δεξιοτήτων των νεο-εισερχόμενων στο νέο τους περιβάλλον εργασίας.

Ειδικότερα στην περίπτωση εφαρμογής του ως εργαλείο διευκόλυνσης της προώθησης της ισότητας φύλων στο χώρο εργασίας, η ιδιαίτερη στόχευσή του θα πρέπει να συνδέεται με την εξοικείωση των γυναικών με το εργασιακό περιβάλλον εν γένει (π.χ. στην περίπτωση επανεντασσόμενων στην αγορά εργασίας γυναικών μετά από διακοπή για τη δημιουργία οικογένειας) αλλά και τη δυνατότητα να εκφράσουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους –κυρίως τις άτυπες – και οι οποίες προέρχονται από μη επαγγελματική ενασχόληση.

Ως προς το περιεχόμενο, είναι δυνατόν να διακρίνουμε εφαρμογές συστημάτων mentoring οι οποίες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην απόκτηση νέων γνώσεων και

την εκπαίδευση (**εκπαιδευτικό mentoring**). Ο/η μέντορας καλείται να υποστηρίξει την/τον καθοδηγούμενη/ο να μάθει κάτι καλύτερα, ακριβέστερα και συντομότερα, παρέχοντας όλη την απαραίτητη πληροφόρηση αλλά και την υποστήριξη εκείνη η οποία συμβάλλει στην ενίσχυση της μαθησιακής επάρκειας και δεξιοτήτων (learning to learn skills), καθιστώντας τον/την κύριο μοχλό της εξέλιξης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μια τέτοια εφαρμογή θα μπορούσε υπό ορισμένες προϋποθέσεις να λάβει τη μορφή της «εποπείας» της μάθησης (tutorial) μέσω της παροχής κατάλληλης καθοδήγησης και ανατροφοδότησης κατά τη διάρκεια της κατάρτισης/επιμόρφωσης.

Μια τελευταία διάκριση ως προς το περιεχόμενο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την εφαρμογή ενός συστήματος mentoring το οποίο δίνει έμφαση στο **διαρκή διάλογο** μεταξύ καθοδηγητή/τριας και καθοδηγούμενης/ου με σκοπό να ενταχθούν οι γνώσεις του/της στις επιδιώξεις της επιχείρησης. Η σχέση αυτή χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη αμοιβαιότητα μέσα από την οποία και οι δύο προσπαθούν να εντοπίσουν τους καλύτερους δυνατούς τρόπους στη διατύπωση των ζητημάτων που αφορούν στον εργασιακό χώρο και να αναζητήσουν από κοινού τις βέλτιστες λύσεις.

Σε κάθε περίπτωση και παρά τις διαφοροποιήσεις στο κέντρο βάρους της κάθε μιας από τις προαναφερθείσες εφαρμογές, ένας συνδυασμός των τριών αυτών περιεχομένων δημιουργεί μια νέα ισορροπία στους στόχους του mentoring και παρέχει τη δυνατότητα μέσω μιας αμφίδρομης σχέσης να αναδειχθούν όψεις και ζητήματα τα οποία να αποβούν προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών.

### **II.3.α. Οφέλη για την επιχείρηση**

Πολλά είναι τα οφέλη των επιχειρήσεων, όπως στην περίπτωση εφαρμογής των συστημάτων mentoring, ως ένας τρόπος ανάπτυξης επιτυχημένων διοικητικών στελεχών, αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, μείωσης των παραιτήσεων κάποιων εργαζομένων και ως τρόπος ανάπτυξης μιας κουλτούρας μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια ωστόσο η εφαρμογή των συστημάτων mentoring όλο και πιο συγκεκριμένα αποτελεί ένα εργαλείο της ενσωμάτωσης της ισότητας μεταξύ γυναικών και ανδρών με στόχο την άρση του επαγγελματικού διαχωρισμού



(οριζόντιου και κάθετου) και της συμφιλίωσης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Σε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμόζεται ως τμήμα του σύγχρονου μάνατζμεντ με έμφαση τη διαχείριση της διαφορετικότητας (diversity management).

Ένα από τα πρακτικά οφέλη, είναι η χαρτογράφηση των δομικών και πολιτισμικών εκείνων παραγόντων (εταιρική κουλτούρα), οι οποίοι επιδρούν στην εξέλιξη των γυναικών σε θέσεις διοικητικής ευθύνης. Δίνεται έτσι η δυνατότητα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς να αυτο-αξιολογούνται αναφορικά με το βαθμό ενσωμάτωσης της ισοτιμίας ευκαιριών προς όλους και όλες τους εργαζόμενους/ες. Τέλος η σύνδεση των ατομικών στόχων των συμβουλευόμενων γυναικών με τους στόχους της επιχείρησης, προσφέρει τις καλύτερες ευκαιρίες για επιτυχία και παράλληλα δημιουργεί για την επιχείρηση ένα σημαντικό «αποθεματικό» σε talέντα, γνώσεις, κίνητρα και δεξιότητες.

### **11.3.β. Οφέλη για τον/την μέντορα**

Τα οφέλη δεν αφορούν μόνο τις επιχειρήσεις και τις/τους καθοδηγούμενους αλλά και τους/τις μέντορες, οι οποίοι/ες χαίρουν μεγαλύτερης επαγγελματικής αναγνώρισης, όταν πρόκειται για άτομα από το εσωτερικό της επιχείρησης/οργανισμού, τα οποία επιτυγχάνουν την ανέλιξη στην επαγγελματική ιεραρχία εκ μέρους των καθοδηγούμενων τους. Επίσης με τον τρόπο αυτό διευρύνουν τα προσωπικά και επαγγελματικά τους δίκτυα, νοιώθουν ικανοποίηση από το επαγγελματικό τους περιβάλλον, καθώς και ότι είναι απαραίτητοι, και τέλος, αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση σχετικά με τις ικανότητές τους. Το σημαντικότερο, επωφελούνται από τη δημιουργικότητα και την ενέργεια των καθοδηγούμενων μέσα από μια εμπειρία αναζωογόνησης, και μελλοντικά ενδεχομένως, από την αφοσίωση που τους δείχνουν οι καθοδηγούμενοι/ες τους.

### **11.3.γ. Οφέλη για τους/τις καθοδηγούμενους/ες**

Η σχέση αυτή μπορεί να αποτελέσει μοχλό για την επαγγελματική αλλά και την προσωπική τους ανάπτυξη, αφού τους δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες, να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους, να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, να διευρύνουν τα προσωπικά και επαγγελματικά τους δίκτυα, να κοινωνικοποιηθούν γρηγορότερα και ευκολότερα

μέσα στην επιχείρηση, να παίρνουν ικανοποίηση από την εργασία τους, να επιτυγχάνουν ευκολότερα προαγωγές, υψηλότερες αποδοχές, μεγαλύτερη επαγγελματική κινητικότητα και γκάμα εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης και εν τέλει επίτευξης των επαγγελματικών στόχων που έχουν θέσει.

Ειδικότερα το mentoring καριέρας που απευθύνεται σε γυναίκες, διευκολύνει και προάγει τη συμμετοχή τους στα τυπικά και άτυπα κοινωνικά δίκτυα του οργανισμού, από τα οποία συνήθως είναι αποκλεισμένες, και την απόκτηση πρόσβασης σε πολύτιμη πληροφόρηση. Επιπλέον, το mentoring ενισχύει την ικανότητά τους να δημιουργούν σχέσεις υποστήριξης και «συμμαχίες» και παράλληλα τη δυνατότητα να επιδεικνύουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους σε άλλα υψηλόβαθμα στελέχη τα οποία ενδέχεται να διατηρούσαν επιφυλάξεις ή/και έμφυλες στερεότυπες προσλήψεις σχετικά με τις δυνατότητες και το δυναμικό τους. Μέσα από τη συμμετοχή τους σε ένα πρόγραμμα mentoring οι εργαζόμενες ειδικά, αποκτούν την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με άλλα τμήματα του οργανισμού, να προστατευθούν από τυχόν εντάσεις και διαμάχες με άλλους εργαζόμενους και να αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με το τι συμβαίνει στις υψηλότερες ιεραρχικές βαθμίδες.

Σε άλλες περιπτώσεις (εκπαιδευτικό mentoring), τους δίνεται η ευκαιρία να αποκτήσουν νέες γνώσεις, επαγγελματικές και κοινωνικές δεξιότητες μέσω μαθητείας (on-the-job-training) και μικρών projects τα οποία αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν.

Στην περίπτωση του ψυχολογικού mentoring, είναι λίγο πιο δύσκολο να υπάρξουν μετρήσιμα αποτελέσματα παρότι η βιβλιογραφία υποστηρίζει το γεγονός της σημαντικής βελτίωσης της ψυχολογικής κατάστασης των ατόμων<sup>7</sup>. Επιπλέον μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο υποβοήθησης του life management, το οποίο σημαίνει την υποστήριξη για το σχεδιασμό και τη δημιουργική διαχείριση των σταδίων ζωής καθώς και της μετάβασης σε νέους ρόλους που όλοι και όλες μας καλούμεθα να αναλάβουμε κατά τη διάρκεια της εργασιακής μας ζωής. Μέσα από την ψυχολογική και τη συναισθηματική υποστήριξη του/της μέντορα, τη διαβίβαση θετικών

---

<sup>7</sup> Carafella,R and Olson, S. (1993). Psychological Development of women: a Critical Review of the Literature. *Adult Education Quarterly*, 43(3) στον Οδηγό καλών πρακτικών Implement «Ολοκληρωμένο Σχέδιο Mentoring για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της Απασχόλησης – άρθρο 6/καινοτομικά μέτρα.

αισθημάτων –σεβασμός, εκτίμηση – και την επίδειξη ενσυναίσθησης για τα προβλήματα και τις ανησυχίες του/της, ο/η μέντορας επιτυγχάνει την ενδυνάμωση των καθοδηγούμενων.

Τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού τα οφέλη είναι πολλά και πολύμορφα, αν και κάποιες φορές μπορεί να απαιτείται χρόνος για να καταδειχθούν.

### III. Τα βήματα εφαρμογής των συστημάτων mentoring/coaching: τα κρίσιμα στάδια

#### III.1.α. Ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της εφαρμογής συστημάτων mentoring/coaching

Το μέγεθος της ομάδας ενός προγράμματος mentoring εξαρτάται από το εύρος της εφαρμογής, ωστόσο χρειάζεται τουλάχιστον ένα άτομο το οποίο θα αναλάβει τον **κεντρικό συντονισμό** και ως εκ τούτου θα πρέπει εκτός από τις απαραίτητες γνώσεις και τις αντίστοιχες δεξιότητες που θα διαθέτει, να είναι ευαισθητοποιημένο ως προς τα θέματα φύλου, να γνωρίζει σε βάθος τις πολιτικές ισότητας (εμπειρογνώμονας ισότητας) και να μπορεί ταυτόχρονα να εμπνεύσει, αφενός τη διοίκηση της επιχείρησης ως προς τις γνώσεις της/του στο πεδίο αυτό, αλλά και τις ίδιες τις συμμετέχουσες. Θα πρέπει να ενστερνίζεται τους στόχους και το όραμα του προγράμματος, και να είναι σε θέση να εμπυχώσει τους/τις μέντορες και τους/τις συμβουλευόμενες. Ως εκ τούτου πρέπει να είναι ένα άτομο με εμπειρία στη Συμβουλευτική της απασχόλησης και με έντονες επικοινωνιακές δεξιότητες. Ανάμεσα στις αρμοδιότητες ενός τέτοιου προσώπου είναι να:

- Καθιερώσει συγκεκριμένες διαδικασίες και κανονισμούς που υιοθετούνται από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Ορίσει τη μεθοδολογία και τις βασικές παραμέτρους που αφορούν στην εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγησή του. Να προτείνει δηλαδή, σύστημα αξιολόγησης συνεχιζόμενης και τελικής π.χ. με την μέθοδο των ερωτηματολογίων, τη συγκρότηση ομάδων εστίασης, την καταγραφή εκθέσεων κ.α.
- Καταρτίσει το πρόγραμμα των συμβουλευτικών διαδικασιών (που, πότε και για πόσο διάστημα) mentoring.
- Προτείνει τις διαδικασίες και τις τεχνικές προσέλκυσης και επιλογής των μεντόρων και των καθοδηγούμενων, καθώς και της εκπαίδευσής τους.
- Σχεδιάσει το σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (μέντορες, καθοδηγούμενοι/ες, εκπαιδευτές/τριες, στελέχη της επιχείρησης κ.α).

### III.1.β. Η προσέλκυση, η επιλογή και η αξιολόγηση των μεντόρων/καθοδηγητών

Μια σημαντική αρμοδιότητα της/του Συντονιστή/τριας είναι να προβεί στην **αρχική επιλογή των μεντόρων** μέσα από συστηματοποιημένες διαδικασίες όπως για παράδειγμα τη συνέντευξη και την προσομοίωση ρόλων (role play).

Η επιλογή των μεντόρων αποτελεί μία εξαιρετικά σημαντική και κρίσιμη διαδικασία. Μία πρώτη επιλογή αφορά στο αν θα πρόκειται για **άτομα που προέρχονται από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό της επιχείρησης** στην οποία θα εφαρμοσθεί. Κάθε επιλογή διαθέτει πλεονεκτήματα. Η επιλογή των εκτός οργανισμού μεντόρων συνεπάγεται λιγότερη ένταση και μεγαλύτερες δυνατότητες εμπιστευτικότητας στη καθοδηγητική σχέση, γεγονός που υποβοηθάει την οικοδόμηση εμπιστοσύνης πιο άμεσα, και επιπλέον προσφέρει σημαντικές δυνατότητες δικτύωσης.

Μία δεύτερη επιλογή αφορά στο **φύλο των μεντόρων**. Η Marion Birch ερευνήτρια στο Bolton Institute της Μ. Βρετανίας κατά την υλοποίηση ενός αντίστοιχου project (Athena project) κάλεσε για συμμετοχή μόνο γυναίκες μέντορες λόγω μιας σειράς πλεονεκτημάτων που η επιλογή αυτή έχει: την ανάγκη για ανάπτυξη ενός θηλυκού πρότυπου ρόλου (female role model) και των μεγαλύτερων ευκαιριών για κοινές εμπειρίες και ταύτιση. Παράλληλα, όντας περισσότερο πιθανόν να είναι ευαισθητοποιημένη σε θέματα φύλου, η μέντορας μπορεί να θέτει τις κατάλληλες ερωτήσεις και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τα εμπόδια που οι γυναίκες αντιμετωπίζουν αλλά και τις διαδικασίες εκείνες οι οποίες συμβάλλουν στην εδραίωση αλλά και την αναπαραγωγή των έμφυλων στερεοτύπων στο χώρο εργασίας.

Μία άλλη παράμετρος επιλογής αφορά στο κατά πόσον οι μέντορες θα πρέπει να προέρχονται από τον **ακαδημαϊκό/επιστημονικό ή από τον επιχειρηματικό κόσμο**. Η εμπειρία από εφαρμογές σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες δείχνει ότι οι δυσκολίες για εξεύρεση/προσέλκυση μεντόρων από επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερες. Επίσης οι γυναίκες σε θέσεις ευθύνης (μεσαία και ανώτερα στελέχη) επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να αποτελούν μια πσιόνα άντλησης μεντόρων, φαίνεται ότι

συχνά δεν είναι ευαισθητοποιημένες στα θέματα ισότητας φύλου, και προτιμούν να μην εμπλέκονται με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες εργαζόμενες σε κατώτερες θέσεις.

Ένα ζήτημα λοιπόν παραμένει η ευαισθητοποίηση και η κινητοποίηση των ίδιων των μεντόρων –στελεχών επιχειρήσεων με την εφαρμογή δράσεων π.χ. σύντομων σεμιναρίων, με σκοπό την ενθάρρυνσή τους να μεταβιβάσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, σε άλλες γυναίκες συναδέλφους τους.

Τέλος, για την προσέλκυση των (εξωτερικών) μεντόρων μπορεί να αξιοποιηθούν μια σειρά από πηγές όπως: η τοπική αγορά εργασίας, οι επαγγελματικές οργανώσεις και τα Επιμελητήρια, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, αλλά και οι οργανώσεις και οι φορείς Ισότητας, που συχνά διαθέτουν ένα σημαντικό αριθμό γυναικών, διαθέσιμων να προσφέρουν και να λειτουργήσουν ως θετικά πρότυπα.

Η εφαρμογή ενός προγράμματος mentoring στη Σουηδία (Ithaca project) έδειξε ότι η **ανάμιξη μεντόρων που προέρχονται από το δημόσιο και τον ιδιωτικό χώρο** προσέφερε αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, η οποία εκτιμήθηκε ιδιαίτερα από την ομάδα των συμμετεχόντων μεντόρων αλλά και των συμβουλευόμενων. Σύμφωνα με τα ποιοτικά αξιολογικά στοιχεία της εφαρμογής του προγράμματος αυτού, οι δεξιότητες και τα προσόντα ενός/μίας καλής/ού μέντορα πρέπει να είναι :

- καλός (ενεργητικός/η) ακροατής
- να αντιμετωπίζει την καθοδηγούμενη ως συνάδελφο και να την εμπιστεύεται
- να ενδιαφέρεται για την οικοδόμηση μιας αμφίδρομης σχέσης
- να υποστηρίζει την/τον καθοδηγούμενο/η στην ανάπτυξη των δικών της δεξιοτήτων και ικανοτήτων/δυνατοτήτων

Παράγοντες επιτυχίας θεωρήθηκαν επίσης το να κατέχει διοικητική θέση, να έχει καλή «φήμη» ως συντονιστής/τρια, να έχει καλές επαφές με την διοίκηση και όσους παίρνουν αποφάσεις (decision makers) τόσο μέσα, όσο και έξω από τον οργανισμό. Τέλος, δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι για τις γυναίκες εργαζόμενες –στη συντριπτική τους πλειοψηφία – το σπίτι και η εργασία αποτελούν πάντοτε εφαιπόμενους κύκλους /συγκοινωνούντα δοχεία. Αυτό σημαίνει ότι και οι δύο

καταστάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να συζητιούνται κατά τη διαδικασία του mentoring. Οι μέντορες καλούνται να παίξουν το ρόλο ενός κριτικού φίλου (critical friend), και πάντοτε να θέτουν θέματα σε συζήτηση με τα οποία και τα δύο μέρη αισθάνονται άνεση, και να αποφεύγονται τα προσωπικά θέματα των συμβουλευόμενων.

Από την μεριά τους οι καθοδηγούμενοι/ες θα πρέπει να επιδιώκουν να παίξουν ένα πιο ενεργητικό ρόλο στην επιχείρησή τους, να έχουν φιλοδοξίες, να κατανοούν ότι μία θέση ευθύνης συνεπάγεται δύναμη/εξουσία και μειονεκτήματα, να έχουν κουράγιο, και να έχουν επιλεγεί από την επιχείρησή τους για να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα.

➤ Η **εκπαίδευση των μεντόρων** αποτελεί το επόμενο στάδιο της επιλογής, φάση κατά την οποία δίνεται η ευκαιρία να εντοπισθούν και να αναθεωρηθούν τυχόν λανθασμένες προσλήψεις για το ρόλο τους όπως π.χ. να αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως κάποιον/α που θα πει στις/στους καθοδηγούμενους τι να κάνουν και πώς να το κάνουν, να ελέγχουν δηλαδή την καθοδηγούμενη αντί να την ενθαρρύνουν να αναπτύξει και να εκφράσει τις δικές της σκέψεις και ιδέες μέσα από μια διαδικασία προσωπικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Ο αριθμός των μεντόρων δεν μπορεί να είναι πολύ μεγάλος ωστόσο κάθε μέντορας μπορεί να έχει περισσότερες/ους από ένα/μία καθοδηγούμενο (2 μάξιμουμ). Η διαδικασία ανάδρασης προς τη συντονίστρια-εμπειρογνώμονα είναι απαραίτητη στο βαθμό που θα επιτρέψει τη βελτίωση ή και την παρέμβαση, αν χρειασθεί.

Οι βασικές πάντως δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει είναι:

- Ενεργούς ακρόασης
- Συστηματικής ανάδρασης
- Οικοδόμησης σχέσεων αμοιβαιότητας και σεβασμού.

### **III.1.γ. Η ταύτιση –ταίριασμα καθοδηγητή/καθοδηγούμενου/ης**

Σύμφωνα με την Andrea Kirchttag Frau εκπαιδευτρια και μέντορα στον οργανισμό Arbeit Agency in Salzburg (Austria), το προφίλ του/της μέντορα σε μεγάλο βαθμό συναρτάται προς τη θέση της καθοδηγούμενης: για γυναίκες σε υψηλές διοικητικές θέσεις απαιτείται υψηλού επιπέδου συμβουλευτική καθοδήγηση και καλή

στρατηγική πληροφόρηση. Από την άλλη μεριά, άλλες εφαρμογές (The Sia Group στο Δουβλίνο) έχουν δείξει ότι οι νεαρές ηλικίες (κάτω των 35 ετών) δεν προσελκύονται εύκολα σε προγράμματα επαγγελματικής καθοδήγησης (mentoring) και ο λόγος είναι ότι δεν έχουν έρθει ακόμη αντιμέτωπες με τα θέματα της προαγωγής και εξέλιξης τους (glass ceiling), και μοιάζουν προσανατολισμένες περισσότερο στο πως θα προσαρμοσθούν στα ανδρικά στελεχικά πρότυπα.

Η ταύτιση μεντόρων-καθοδηγούμενων θα πρέπει να προσφέρει και στις δύο πλευρές και να γίνεται με μια σειρά κριτήρια όπως: την ηλικία των ζευγαριών (όχι μεγάλες ηλικιακές διαφορές) παρόμοιες οικογενειακές καταστάσεις και εμπειρίες, κ.α.

### **III.2. Ο προσδιορισμός των αναγκών για εφαρμογή ενός προγράμματος mentoring**

Η μελέτη διερεύνησης αναγκών σε επιχειρησιακό επίπεδο αποτελεί σημαντική προϋπόθεση και έχει στόχο τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των ομάδων στόχου, των πολιτικών απασχόλησης, των αναγκών σε ειδικότητες- θέσεις εργασίας, γνώσεις και δεξιότητες μέσα στην επιχείρηση.

Απαιτείται επίσης η δέσμευση της επιχείρησης καθώς και η διάθεση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (στελέχη που θα κληθούν να διαθέσουν το χρόνο τους και να υποστηρίξουν ενεργά την υλοποίηση και την επιτυχία του προγράμματος). Τέλος, μεταξύ των αποτελεσμάτων της μελέτης αυτής είναι ο προσδιορισμός των πληθυσμών που στοχεύει να εξυπηρετήσει το πρόγραμμα, η επιλογή του συστήματος mentoring που πρόκειται να εφαρμοσθεί, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και ο προϋπολογισμός του.

### **III.3. Διαδικασίες επιλογής των καθοδηγούμενων**

Η διαδικασία επιλογής των καθοδηγούμενων έχει σαν βασικό στόχο την επιλογή των ατόμων που θα συμμετάσχουν στη βάση και των προτεραιοτήτων του ίδιου του οργανισμού, ο οποίος θα θέσει τους στόχους της δράσης. Τα μέσα για την επιλογή μπορεί ενδεικτικά να είναι:

- Έντυπη ή ηλεκτρονική αίτηση



- Προσωπικές συνεντεύξεις
- Συμμετοχή σε εκπαιδευτικές/ενημερωτικές συνεδρίες που προηγούνται από τη δράση του mentoring

#### **III.4. Η προετοιμασία μεντόρων και καθοδηγούμενων**

Στόχος αυτής της δράσης είναι η προετοιμασία της λειτουργικής συμμετοχής και των δύο μερών στην ουσία και το ρόλο τους, καθώς και στις αναμενόμενες υποχρεώσεις και δεσμεύσεις που αναλαμβάνουν μεταξύ τους. Μπορεί να λάβει διάφορες μορφές ακόμη και μιας ειδικής εκδήλωσης, με στόχο –μεταξύ άλλων - τη διερεύνηση εκ μέρους των συντονιστών, του ενδιαφέροντος και της δέσμευσης (χρόνου) που προτίθενται να αναλάβουν οι συμμετέχοντες/ουσες.

Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης –ενημέρωσης σκόπιμο είναι να γίνουν αναφορές: στους στόχους και τις προσδοκίες τους προγράμματος, τη χρησιμότητά του, το ρόλο και τα καθήκοντα των εμπλεκόμενων, τις σχέσεις μεταξύ τους κ.α.

#### **IV. Η μεθοδολογία υλοποίησης συνεδριών mentoring**

Δεν αφορά αυστηρούς κανόνες και συνταγές για τον τρόπο υλοποίησης απλά αφορά κάποιες γενικές κατευθυντήριες γραμμές που ορίζουν το πλαίσιο, τα όρια, τις αμοιβαίες υποχρεώσεις κλπ. δεδομένα που αφορούν σε όλες τις συμβουλευτικές διαδικασίες.

Κεντρικής σημασίας είναι η οικοδόμηση σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σαφούς διατύπωσης του επιδιωκόμενου στόχου, κοινής αναγνώρισης και αποδοχής της ολοκλήρωσης και λήξης της συμβουλευτικής σχέσης. Η διάρκεια και η συχνότητα των συναντήσεων ποικίλλουν, σε γενικές όμως γραμμές φαίνεται να επαρκούν 10-15 συναντήσεις.

## V. Η εφαρμογή του mentoring με την οπτική του φύλου: οι χρυσοί κανόνες (τα do's και don't's) για τους Υπεύθυνους εφαρμογής / Συμβούλους

- Σημαντικό πρώτο βήμα είναι η συμφωνία επί του επιδιωκόμενου στόχου κατά τη διαδικασία εφαρμογής του
- Η παροχή υποστήριξης και πόρων (οικονομικών) καθώς και η άμεση και οργανική εμπλοκή της διεύθυνσης
- Ο καθορισμός των ορίων και του χρονοδιαγράμματος. Η διαδικασία συμβουλευτικής υποστήριξης με την μορφή του mentoring δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αποτελέσει ένα συναισθηματικό «βάρος» ή να επιβαρυνθεί από την ασάφεια των στόχων. Πρέπει πάντοτε να αποτελεί μία σαφώς ορισμένη επαγγελματική συνεργασία.
- Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου του mentoring θα πρέπει να διατυπωθούν με σαφήνεια απέναντι στον οργανισμό που καλείται να τον εφαρμόσει. Σε κάθε περίπτωση στόχος είναι να πεισθεί ο οργανισμός ότι αφορά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στη διευκόλυνση της προσαρμογής και οργανικής ενσωμάτωσης των συμμετεχόντων/ουσών στο εργασιακό περιβάλλον.
- Με την έναρξη της εφαρμογής του, απαιτείται μια συμφωνία επί των δεικτών επιτυχίας του (success indicators) και για τις δύο πλευρές (τις συμμετέχουσες και τον οργανισμό).
- Πρέπει να υπάρξει συμφωνία για τη συμμετοχή και των δύο φύλων ή όχι (gender mix). Προφανώς υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και στις δύο αυτές επιλογές. «Ένας άνδρας στο ρόλο του μέντορα θέτει διαφορετικές ερωτήσεις από ότι μία γυναίκα και με τον τρόπο αυτό προσφέρει διαφορετικές προοπτικές»<sup>8</sup>. Σε κάθε περίπτωση μια σειρά από παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή του φύλου του μέντορα, η οποία πρέπει να είναι προσωπική απόφαση και να λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες όπως η κουλτούρα ή η φυλή. Στις διαφυλικές σχέσεις θα πρέπει να αποφευχθεί η ανάπτυξη άλλου τύπου συναισθηματικής σχέσης

---

<sup>8</sup> Liz Bavidge σύμβουλος επιχειρηματικής ανάπτυξης από την Μεγάλη Βρετανία και υπεύθυνη του σχεδίου Fair Play partnership του Leeds.

η οποία υπονομεύει την δυναμική της σχέσης μέντορα –καθοδηγούμενης (mentor-mentee).

- Η επιλογή των μεντόρων είναι κρίσιμης σημασίας διαδικασία και πρέπει να γίνει με προσοχή. Ο/η μέντορας θα πρέπει να ενδιαφέρεται πραγματικά να υποστηρίξει τον/την συμβουλευόμενο/η να αναπτυχθεί και να αποκτήσει εκείνες τις επαγγελματικές δεξιότητες οι οποίες θα την βοηθήσουν να προχωρήσει με τις δικές της δυνάμεις. Η σχέση αυτή απαιτεί τη διαθεσιμότητα προσωπικού χρόνου και ενεργή συμμετοχή προκειμένου να αναπτυχθεί.
- Το ταίριασμα –matching – καθοδηγητών (μεντόρων) και καθοδηγούμενων πρέπει να γίνεται με προϋπόθεση ότι και οι δύο επιθυμούν να εργασθούν από κοινού.
- Οι μέντορες θα πρέπει να εκπαιδευθούν πρώτα, το ίδιο ισχύει και για τους/τις καθοδηγούμενους/ες και παράλληλα να ευαισθητοποιηθεί ο οργανισμός (mentor awareness) γύρω από την εφαρμογή τέτοιων εργαλείων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Ειδικότερα για τις γυναίκες η εφαρμογή του εξωτερικού μέντορα μοιάζει να έχει περισσότερες επιτυχίες
- Πρέπει να υπάρξει συμφωνία του πότε και πώς θα ολοκληρωθεί η διαδικασία και κατά πόσον θα συνεχισθεί η επικοινωνία για πόσο διάστημα -και πόσο συχνά, μεταξύ καθοδηγητών και καθοδηγούμενων.
- Απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός του προγράμματος mentoring καθώς επίσης και επιλογή των μεντόρων: είναι προτιμότερο να έχεις ένα μικρό αριθμό εξαιρετικών μεντόρων παρά ένα μεγάλο αριθμό ακατάλληλων για το ρόλο αυτό. Οι λάθος επιλεγμένοι μέντορες μπορεί να βλάψουν το πρόγραμμα, τις φιλοδοξίες, τις προσδοκίες και τις ελπίδες των καθοδηγούμενων.
- Η εφαρμογή του προγράμματος mentoring/coaching χρειάζεται επίβλεψη προκειμένου να αποφευχθεί η εφαρμογή του με διαφορετικούς από τους αρχικά διατυπωμένους στόχους και επιδιώξεις. Κατά συνέπεια απαιτείται να τεθεί σε εφαρμογή μια διαδικασία επίβλεψης (monitoring) καθώς και αξιολόγησής του, ενδιάμεσης και τελικής, δίνοντας ένα πραγματικό και ουσιαστικό feedback.

### **Αντί επιλόγου**

Τρία είναι τα σημεία-κλειδιά για την επιτυχή εφαρμογή συστημάτων mentoring και coaching:

- Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης στη διαδικασία εφαρμογής τους
- Σύνδεσή τους με μια κουλτούρα μάθησης και ένα σύγχρονο μάνατζμεντ
- Ενσωμάτωση της γνώσης σε θέματα φύλου

## Βιβλιογραφία

CEC (Commission of the European Communities) 2001 *"Making a European Area of Lifelong Learning a Reality"* Brussels: COM (2001) 678 final

Farmer, H.S. et al. *Diversity and Women's Career Development*. Thousand Oaks, CA Sage, 1997.

Fraser, Kay M: *Same or different: Gender Politics in the Workplace*, Aldershot 1999

Fitzgerald, L.F. and Betz, N.E. *"Career Development in Cultural Context: the role of Gender, Race, Class, and Sexual Orientation"* in CONVERGENCE IN CAREER DEVELOPMENT THEORIES, edited by M.L. Savickas and R.W. Lent, CPP Books, 1994

Jacobs, J. (1995) *Gender inequality at work*, Thousand Oaks: Sage

Kampmeier, A. (2002) *Gender and Qualification: Are gendered differences ignored?* Flensburg. Presented at ECER conference in Lille.

Κάντας Α - Χαντζή Α, (Αθήνα, 1991) *Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Luzzo, D.A. *"Gender and Ethnic differences in the Perception of Barriers to Career Development"*. American Counseling Association conference paper, Denver, CO, April 1995.

Naidoo, A.V. *"Career maturity: A Review of Four Decades of Research"* Bellville, South Africa: University of the Western Cape, 1998.

Reskin, B., Padavic, I. (1994) *Women and Men at work*, Thousand Oaks: Pine Forge Press

Sharf, R.S. *Applying Career Development Theory to Counseling*. 2d ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1997

Special Issue: *Racial Identity and Vocational Behaviour"* *Journal of Vocational Behaviour* 44, no 2 (April 1994)

Stitt-Gohdes, W.L. *Career Development: Issues of Gender, Race and Class*. Columbus: ERIC 1997.

Webster, Juliet (1996) *Shaping women's work. Gender employment and information technology*, London

Wenger, E. (1998) *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press