



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS

Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για
τους Μέντορες Κοινωνικών
Επιχειρηματιών

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ, 2019

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus +. Η παρούσα δημοσίευση [ανακοίνωση] αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του δημιουργού και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

2018-1-ES01-KA204-050918



Συντάκτες

João Pedro Constâncio, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Cátia Sousa, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Ana Torres, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Συνεργάτες

Maria Lencastre, Coordinator of the Social Entrepreneurship Incubator “Idade Maior” of AMUT - Associação Mutualista de Gondomar (PT)

Σεπτέμβριος, 2019

Το παρόν ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ είναι ένα προϊόν / Πνευματικά αποτελέσματα που παράγονται στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus + ISSE "ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ", συντονισμένο από το FUNDACION DE LA COMUNIDAD VALENCIANA DEL PACTO PARA EL EMPLEO EN LA CIUDAD DE VALENCIA (Ισπανία).

Επικοινωνία με συντάκτη: joao.constancio@uf-gvj.pt

Αναφέρετε αυτό το έγγραφο ως εξής:

Constâncio, J. P., Sousa, C. & Torres, A. (2019). *Module III Manual - Short Training Course for Social Entrepreneurs Mentors: Intellectual Output 3, in the framework of the Erasmus+ Project ISSE “IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS”*. Gondomar: União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim.



	Σελίδα
Εισαγωγή Ενότητας	5
ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΣΧΕΣΗΣ	
ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1– ΒΑΣΕΙΣ ΜΕΝΤΟΡΑ-ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ	7
1. Εισαγωγή στην καθοδήγηση	8
1.1 Τι είναι η καθοδήγηση και οι στόχοι σχέσης της;	8
1.1.1 Καθήκοντα μέντορα και ρόλοι μαθητευόμενου (mentee)	9
1.1.2 Δεξιότητες και εμπειρία που απαιτούνται για να είναι ένας μέντορας	10
1.1.3 Δικαιώματα και ευθύνες μέντορα και μαθητευόμενου	11
1.1.4 Οφέλη μέντορα και μαθητευόμενου	12
1.2 Βάσεις κοινωνικής επιχειρηματικότητας	13
1.2.1 Πρόβλημα, πρόταση αξίας και λύση	14
. Καμβάς Επιχειρηματικού μοντέλου	14
. Χρηματοδοτημένο Μοντέλο Τρίτων	17
. Μοντέλο Επιχειρηματικής Τριπλής Βασικής Προσέγγισης	18
. Καμβάς Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου	20
Κουίζ Θεματικού Κεφαλαίου 1	23
ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ-ΜΕΝΤΟΡΑ	25
2. Διαδικασία καθοδήγησης	26
2.1 Προγράμματα, επιλογή και αντιστοίχιση	26
2.1.1 Προγράμματα καθοδήγησης	26
. Επιλογή στη διαδικασία καθοδήγησης	36
. Αντιστοίχιση στη διαδικασία καθοδήγησης	38
2.2 Αξιοπιστία στην καθοδήγηση	39
2.2.1 Αυθεντικές σχέσεις	40
Κουίζ Θεματικού Κεφαλαίου 2	44



ΣΧΕΣΙΑΚΗ ΠΡΑΞΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

46

3. Βασικά στοιχεία στη δημιουργία σχέσεων

47

3.1 Ανθρώπινο κίνητρο

48

3.1.1 Ενδογενή και εξωγενή κίνητρα

49

3.1.2 Θεωρία Κινήτρων McClelland

50

3.1.3 Θεωρία Προσδοκιών για Κίνητρα του Vroom

52

3.2 Αντιληπτικό Φαινόμενο

55

. Αντιλήψεις και αυτο-αντίληψη

57

3.3 Ο εαυτός: Παράθυρο του Johari

60

3.4 Δεξιότητες επικοινωνίας

65

3.4.1 Ενεργητική ακρόαση

65

3.4.2 Ενσυναίσθηση

68

Κουίζ Θεματικού Κεφαλαίου 3

70

ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΡΥΘΜΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

72

4. Ρύθμιση σχέσης καθοδήγησης

73

4.1 Διαχείριση Συγκρούσεων

75

4.1.1 Ορισμός Σύγκρουσης

75

4.1.2 Κατανόηση των αιτιών σύγκρουσης

77

4.1.3 Μηχανισμοί για την εκμάθηση από την αποτυχία

82

Κουίζ Θεματικού Κεφαλαίου 4

85

ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης

88

Βιβλιογραφικές αναφορές

90

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΓΑΛΕΙΑ MATRIX από τις ασκήσεις Θεματικού Κεφαλαίου

97

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Λύσεις Κουίζ Θεματικών Κεφαλαίων

100



Εισαγωγή Ενότητας

Οι μέντορες είναι ένας πολύτιμος πόρος σε κάθε μαθησιακή διαδικασία, επειδή συνδυάζουν σταθερή, αντικειμενική καθοδήγηση με την ενθαρρυντική χειρονομία. Ειδικά για όσους ασχολούνται με την εφαρμογή λύσεων σε κοινωνικά προβλήματα, καθώς μόνο η εμπειρία και η δημιουργικότητα φαίνεται να βοηθούν στις πιο δύσκολες στιγμές.

Κάποιος μπορεί να πιστεύει ότι ένας καλός μέντορας έχει προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να διδαχθούν. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν προφίλ που είναι φυσικά επιρρεπή σε αυτό το ρόλο, αλλά όλοι ανεξαιρέτως μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους ως μέντορες.

Η καθοδήγηση που παρουσιάζεται στη δυάδα Μέντορας-Μαθητευόμενος, με τους σκοπούς, τα οφέλη και τους περιορισμούς της, μεταφέρεται, αφενός, σε μια ανθρώπινη σχεσιακή πράξη, ακόμη και αν υποβοηθείται σε ένα εικονικό περιβάλλον και, αφετέρου, πράξη, γεμάτη με στάδια, ορόσημα και υποτιθέμενα αποτελέσματα συμβαίνουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και αν είναι δυνατόν ευνοϊκά για την επιτυχία και των δύο φορέων. Συνεπώς, είναι επιθυμητή μια αμοιβαία επωφελή κατάσταση!

Ωστόσο, το "πραγματικό παιχνίδι" της καθοδήγησης είναι δύσκολο και γεμάτο με αμφιβολίες, ευπάθειες, αβεβαιότητες, αδιέξοδα και ίσως απογοητεύσεις.

Έτσι για την τρέχουσα ενότητα κατάρτισης για το **Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για τους Μέντορες Κοινωνικών Επιχειρηματιών** του ευρωπαϊκού προγράμματος ISSE- Η βελτίωση των δεξιοτήτων των κοινωνικών επιχειρηματιών και η προσαρμογή σε σύντομο εκπαιδευτικό γεγονός προτάθηκε με την προσαρμογή σε τέσσερα θεμελιώδη σημεία ή σε τέσσερα βασικά θέματα που θα καλύπτουν τη σχεσιακή πράξη και, αφετέρου, στη διαδικαστική πράξη καθοδήγησης, ακόμη και αν περιορίζεται στην περίοδο της κατάρτισης.

Έτσι, και από τη διδακτική άποψη του αρθρωτού προγράμματος σπουδών, τα δύο πρώτα θέματα της ενότητας σχετίζονται ουσιαστικά με τη διαδικαστική πράξη και τα δύο τελευταία θέματα εξετάζονται από το πρόσωπο του πρίσματος της σχεσιακής πράξης.

Παρά τους περιορισμούς της περιόδου κατάρτισης, είναι μια ενότητα που έχει σχεδιαστεί για να είναι ανοιχτού τύπου και μπορεί να παραδοθεί μέσω εικονικών μαθησιακών περιβαλλόντων, με σκοπό να προσφέρει σε μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων μεντόρων την ευκαιρία να ξεκινήσουν και να διευρύνουν τις γνώσεις τους στον κόσμο της καθοδήγησης.



Ακόμα από την άποψη του αναλυτικού προγράμματος δομής, κάθε θέμα ακολουθείται από το περιεχόμενό του και στο τέλος παρουσιάζεται με ένα κουίζ για τη διαδικασία της μάθησης.

Παράλληλα και κατά προτίμηση πριν από την ολοκλήρωση του Κουίζ, σε κάθε συγκεκριμένο θέμα προτείνεται ένα σύνολο πρακτικών ασκήσεων στο βιβλίο ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ, εκτός από το πρόγραμμα σπουδών, έτσι ώστε ο μέντορας να εδραιώσει τη μάθησή του / της.

Στα τέσσερα βασικά θέματα της ενότητας, προτείνονται 33 ασκήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου κατάρτισης με τους μέντορες, εκ των οποίων οι 23 ασκήσεις είναι πραγματικά εργαλεία εργασίας που μπορούν να οργανωθούν σε μια εργαλειοθήκη για τους νέους συμβούλους.

Στο τέλος της ενότητας, δίνεται ένα σημαντικό φύλλο αξιολόγησης της κατάρτισης για κάθε εκπαιδευόμενο για να δώσει το σχόλιό του σχετικά με την εμπειρία κατάρτισης και οτιδήποτε μπορεί να αξιολογηθεί με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση στο μέλλον.

Τέλος, πριν προχωρήσουμε στο προγραμματικό περιεχόμενο, εκθέτουμε με σαφήνεια εδώ τους γενικούς στόχους και τα μαθησιακά αποτελέσματα που σκοπεύουμε να ακολουθήσουμε για αυτή την ειδική εκπαίδευση. Ως γενικοί στόχοι, οι εκπαιδευόμενοι αναμένεται να είναι σε θέση:

- α)** να αυξήσουν τις γνώσεις τους για καθοδήγηση, ως διαδικασία και σχεσιακή πράξη,
- β)** να βελτιώσουν τις δεξιότητες που είναι χρήσιμες για τον μέντορα των κοινωνικών επιχειρηματιών και
- γ)** να γνωρίζουν στρατηγικές και προσεγγίσεις για την αποτελεσματική διαχείριση της σχέσης καθοδήγησης.

Στο τέλος της κατάρτισης και ως μαθησιακά αποτελέσματα αναμένεται ότι οι μέντορες, ξεκινώντας την ευγενή τους δραστηριότητα στην καθοδήγηση, θα μπορούν να συνδεθούν με τον μαθητευόμενο και να εξασφαλίσουν έναν σταθερό και αντικειμενικό προσανατολισμό γεμάτο με συγκεκριμένα βήματα και, ταυτόχρονα, με την ενθαρρυντική χειρονομία υποστήριξης και παράξενης σχεσιακής στήριξης.

Μπορούμε μόνο να ευχόμαστε σε όλους τους εκπαιδευόμενους μέντορες, με λίγα λόγια, μια εξαιρετική μάθηση και, πάνω απ' όλα, μια μεγάλη περιπέτεια γεμάτη προκλήσεις στον κόσμο του mentoring (καθοδήγησης)!



Θεματικό κεφάλαιο 1

ΒΑΣΕΙΣ ΜΕΝΤΟΡΑ- ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

1. Εισαγωγή στην καθοδήγηση

Η καθοδήγηση έχει αναγνωριστεί ευρέως ως ένας από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλει στην ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων, στη ψυχοκοινωνική ή κοινωνική συναισθηματική υποστήριξη, στην επιτυχία στην επαγγελματική εξέλιξη και εξίσου στον τομέα της επιχειρηματικότητας (Haggard, Dougherty, Turban, & Wilbanks, 2011; Jacobi, 1991; Kram, 1985; Packard, 2016). Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική καθοδήγηση συμβάλλει στην αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας (Kram, 1985), στη βελτίωση και διεύρυνση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων (Jacobi, 1991). Ως εκ τούτου, η καθοδήγηση μπορεί να μεταφερθεί σε διαφορετικά πλαίσια, όπως μεταξύ άλλων, η επιχειρηματικότητα και επιχειρήσεις, η εκπαίδευση, η αναζήτηση εργασίας, η ένταξη των μεταναστών (CEC/CCIC¹, 2014).

Ενώ η καθοδήγηση είναι όλο και συχνότερη στα σημερινά εργασιακά περιβάλλοντα, δεν είναι προφανές τι σημαίνει να είσαι μέντορας ή ποια διαδικασία καθοδήγησης συνεπάγεται.

1.1 Τι είναι η καθοδήγηση και οι στόχοι σχέσης της;

Η καθοδήγηση μπορεί να θεωρηθεί ως "εμπιστευτική, εθελοντική, ελεύθερη εξατομικευμένη παρακολούθηση που προκύπτει από μια καλή περίοδο παρακολούθησης από έναν μέντορα ώστε να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες ενός ατόμου: τον μαθητευόμενο, σύμφωνα με τους στόχους για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη / ωριμότητα, τις ικανότητές του και τη μάθηση σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο" (CEC/CCIC, 2014).

Η καθοδήγηση βοηθά κυρίως τους ανθρώπους να αναπτυχθούν πιο αποτελεσματικά. Πρόκειται για μια σχέση που αποσκοπεί στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στη στήριξη του μαθητευόμενου ώστε να μπορέσει να αναλάβει τον έλεγχο της δικής του ανάπτυξης και εργασίας (Manchester Metropolitan University, s/d).

Η καθοδήγηση πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας που συνήθως προϋποθέτει μια ξεκάθαρη και ρεαλιστική αρχή και τέλος και στόχους που καθορίζονται από και για τον μέντορα και τους μαθητευόμενους από την αρχή, αλλά και ευέλικτες και προσαρμόσιμες στις καταστάσεις εξέλιξης της διαδικασίας καθ' όλη τη διάρκεια.

Σύμφωνα με τον Claudio Brito (2017), η καθοδήγηση (mentoring) είναι σχεδόν σαν το coaching (καθοδήγηση), αλλά η διαφορά είναι ότι το coaching είναι περισσότερο βασισμένο σε

¹ Πηγή: Câmara de Comércio e Indústria do Centro - Conselho Empresarial do Centro.

συγκεκριμένες εργασίες, βασισμένες σε συγκεκριμένες ανάγκες και στόχους που πρέπει να πληρούνται, ενώ η καθοδήγηση-mentoring, παρά τους στόχους, είναι περισσότερο προσανατολισμένη στη διαδικασία ή "διαδρομή" και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του μαθητευόμενου και την πρωτοβουλία του.

Έτσι, η καθοδήγηση δεν είναι η ίδια με την εκπαίδευση, τη διδασκαλία ή το coaching και ένας μέντορας δεν χρειάζεται να είναι εξειδικευμένος εκπαιδευτής ή ειδικός στο ρόλο που εκτελεί ο μαθητευόμενος. Πρέπει να είναι σε θέση να ασκεί και να υποβάλλει ερωτήσεις που θα προκαλούν τον μαθητευόμενο για να προσδιορίσει την πορεία δράσης που πρέπει να λάβει σε σχέση με την δική του ανάπτυξη / έργο (Manchester Metropolitan University, s/d).

1.1.1 Καθήκοντα μέντορα και ρόλοι μαθητευόμενου (mentee)

Οι μέντορες είναι επαγγελματίες με μεγάλη εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο τομέα, οι οποίοι θα δώσουν προσοχή σε έναν λιγότερο έμπειρο επαγγελματία, τον μαθητευόμενο, δείχνοντάς του την "πέτρινη διαδρομή" (Claúdio Brito, 2017).

Όταν σκεφτόμαστε την καθοδήγηση, κάποιος συχνά σκέφτεται κάποιον που είναι μεγαλύτερος ως μέντορας και ο νεότερος μαθητευόμενος, αλλά δεν πρέπει απαραίτητα να είναι αυτός ο τρόπος. Είναι σημαντικό να υπάρχει μια στάση ταπεινότητας και από τις δύο πλευρές και να θέλουμε όχι μόνο να προσδώσουμε σοφία αλλά και να την λάβουμε. Για παράδειγμα, μπορεί ένας νέος άνθρωπος να καθοδηγεί ένα ηλικιωμένο άτομο στο πλαίσιο των νέων τεχνολογιών. Ωστόσο, οι μελέτες φαίνεται να αποδεικνύουν ότι η σχέση είναι πιο πιθανό να επιτύχει εάν ο μέντορας είναι μεγαλύτερος από τον μαθητευόμενο.

Υπάρχουν πολλαπλές **λειτουργίες του μέντορα** (CEC/CCIC, 2014: σελ. 22, 23):

- α. «Λειτουργίες καριέρας»: ευνοεί την ολοκλήρωση (α) της καθοδήγησης (α) της επιχειρηματικής κοινότητας με ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων, αντιμετωπίζει τον ανεπτυγμένο προβληματισμό, δίνει προτάσεις και συμβουλές,
- β. «Ψυχολογικές λειτουργίες»: βοηθά στον προβληματισμό, διαβεβαιώνει τον μαθητευόμενο, του δίνει αυτοπεποίθηση, κίνητρα, φιλία (γίνεται έμπιστος του),
- γ. «Λειτουργία του προτύπου»: εκθέτουν τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους, θέτοντας ένα παράδειγμα και αντί-παράδειγμα και βοηθώντας τον μαθητευόμενο να ενσωματώσει τις εμπειρίες στον προβληματισμό του.

Όσο αφορά τους **ρόλους του μέντορα** αναφέρονται, (CEC/CCIC, 2014: σελ. 25):

- α) Να δέχονται ελεύθερα να συνοδεύονται από έναν μέντορα με σκοπό τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους.
- β) Να υιοθετούν μια θετική στάση απέναντι στη σχέση καθοδήγησης.
- γ) Να ενεργούν σύμφωνα με την ηθική του προγράμματος καθοδήγησης στο οποίο συμμετέχουν.
- δ) Να είναι διαφανείς με τον μέντορα.

1.1.2 Δεξιότητες και εμπειρία που απαιτούνται για να είναι ένας μέντορας

Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο Manchester Metropolitan:

- **Αυτογνωσία** – Θα πρέπει να έχετε καλή κατανόηση των δικών σας δυνάμεων και των αναπτυξιακών αναγκών.
- **Οργανωτική τεχνογνωσία** – Θα πρέπει να γνωρίζετε πώς να γίνουν τα πράγματα και πώς λειτουργούν τα πράγματα.
- **Αξιοπιστία** – Θα πρέπει να έχετε προσωπική και επαγγελματική αξιοπιστία, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ιδιότητα του να είστε μέλος σχετικών οργανώσεων.
- **Προσβασιμότητα** – Θα πρέπει να είστε διατεθειμένοι και ικανοί να αφιερώσετε αρκετό χρόνο στον μαθητευόμενο σας για να προσφέρετε υποστήριξη και καθοδήγηση.
- **Επικοινωνία** – Χρειάζεστε εξαιρετικές δεξιότητες επικοινωνίας και να είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ιδέες και τα συναισθήματα των άλλων. Θα πρέπει επίσης να είστε ένας πολύ καλός ακροατής.
- **Δυνατότητα ενίσχυσης** – Θα πρέπει να είστε σε θέση να δημιουργήσετε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου είναι ασφαλές για τα άτομα να δοκιμάσουν διαφορετικά πράγματα, επιτρέποντάς τους να συνεισφέρουν με διάφορους τρόπους.
- **Η επιθυμία να βοηθήσεις τους άλλους να αναπτυχθούν** – Θα πρέπει να κατανοήσετε τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αναπτύσσονται και έχουν εμπειρία, τυπικά ή ανεπίσημα, για την ανάπτυξη άλλων.
- **Εφευρετικότητα** – να είστε ανοιχτοί σε νέους τρόπους να κάνετε πράγματα και διαφορετικούς τρόπους εργασίας.
- **Ενσυναίσθηση** – ικανότητα να συμπάσχετε με άλλους.



- **Κατανόηση** – θα πρέπει να είστε διατεθειμένοι να προσπαθήσετε να κατανοήσετε διαφορετικές προοπτικές, προσεγγίσεις και ενδεχομένως υπόβαθρα διαφορετικών ατόμων.

1.1.3 Δικαιώματα και Ευθύνες μέντορα και μαθητευόμενου

Σύμφωνα με την εργαλειοθήκη που παράχθηκε από FHI 360 / Linkages (2016, pp 19), τα δικαιώματα του μέντορα αναφέρονται ως:

- Το δικαίωμα να αντιμετωπίζεται με σεβασμό.
- Το δικαίωμα προσαρμογής της υποστήριξης ως μέντορας στις επαγγελματικές και προσωπικές του ατζέντες.
- Το δικαίωμα να λαμβάνουν επαρκή κατάρτιση, υποστήριξη και πόρους για να επιτελούν καλά τον ρόλο τους.
- Το δικαίωμα άρνησης οποιουδήποτε μαθητευόμενου εάν αισθάνεται άβολα.
- Το δικαίωμα να αρνηθεί να κάνει οποιαδήποτε εργασία θεωρεί ανήθικη ή κατάλληλη.

Οι κύριες ευθύνες του μέντορα είναι:

- Να γνωρίζει την ειδικότητά του/της.
- Να προετοιμάζεται για συναντήσεις ή συνομιλίες.
- Να διατηρήσει μια επαγγελματική στάση που σέβεται, να είναι υπομονετικοί και προσεκτικοί στις ανάγκες του μαθητευόμενου.
- Να σέβεστε το απόρρητο του μαθητευόμενου.
- Να δίνει σχόλια από τις εμπειρίες του, θετικές ή αρνητικές.

Αναφορικά με τα δικαιώματα του μαθητευόμενου:

- Το δικαίωμα να περιμένει από τον μέντορα να έχει γνώση στον τομέα.
- Το δικαίωμα να περιμένει από τον μέντορα να είναι επαγγελματίας και ικανός να συγκαλεί συνεδριάσεις.
- Το δικαίωμα να αισθάνεται ασφαλής και άνετος με τον μέντορα.
- Το δικαίωμα να αρνηθεί να δουλέψει με μέντορα που νιώθει άβολα μαζί του.
- Το δικαίωμα να μην νιώθει ότι κρίνεται ή είναι ακατάλληλος.
- Το δικαίωμα να αναμένει εμπιστευτικότητα.

Όσο αφορά τις ευθύνες του μαθητευόμενου:

- Να είναι ενεργός μαθητευόμενος.
- Να προετοιμαστεί για συναντήσεις με ερωτήσεις και προκλήσεις που χρειάζεται βοήθεια.
- Να αποκτήσει τεχνικά και οργανωτικά οφέλη από τη σχέση, αποδέχοντας και προσαρμόζοντας τις συμβουλές που είναι κατάλληλες για τον οργανισμό / το έργο του.
- Να δώσει σχόλια σχετικά με τις εμπειρίες του, τόσο θετικές όσο και αρνητικές.

1.1.4 Οφέλη μέντορα και μαθητευόμενου

Τα κύρια οφέλη από την καθοδήγηση για τους μέντορες (CEC/CCIC, 2014: σελ. 24):

- **Προσωπική ικανοποίηση / εκπλήρωση** - υπερήφανοι για την υποστήριξη έργων που θεωρούν βιώσιμα και δυνητικών ανθρώπων.
- **Αναγνώριση** - Απολαμβάνουν την αναγνώριση τους ως ανιδιοτελείς και κοινωνικά υπεύθυνοι άνθρωποι που θέλουν να μοιραστούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους με τους άλλους.
- **Πραγμάτωση** - μόνιμη επαφή με φιλόδοξους ανθρώπους με διαφορετικές και καινοτόμες ιδέες και γνώσεις. Η σχέση ωφελεί και τον μέντορα από την άποψη ότι μαθαίνει και αυξάνει τις γνώσεις του μέσω της συμμετοχής σε νέες πραγματικότητες. Επιπλέον, εντείνουν τις δεξιότητές τους ως ηγέτες και διευκολυντές.
- **Κληροδότημα** - αναπαραγωγή της επιτυχίας του ατόμου για τη μετάδοση γνώσης και εμπειρίας.
- **Επενδύσεις στο μέλλον** - η σχέση τους με τους ανθρώπους τους είναι συμβιωτική επειδή γίνονται συχνά - κατά τη διάρκεια ή στο τέλος της διαδικασίας καθοδήγησης, αλλά όχι ως στόχος - επιχειρηματικοί εταίροι, οι οποίοι συχνά εκτοξεύουν μια επιχειρηματική ιδέα ή σχέδιο στην επιτυχία.

Αναφορικά με τους μαθητευόμενους τα κύρια οφέλη (CEC/CCIC, 2014: σελ. 25):

- **Μαθαίνουν τον κόσμο των επιχειρήσεων**
- **Έχουν πρόσβαση σε δίκτυα ανθρώπων / επαφών**

- Έχουν έμπιστους ανθρώπους να κάνουν ερωτήσεις χωρίς φόβο, επειδή είναι άνθρωποι που ξέρουν ότι ακόμα μαθαίνουν.
- Κίνητρο – Οι μαθητευόμενοι ξέρουν ότι κάποιος επενδύει στην επιτυχία τους.
- Νέα γνώση και εμπειρία - αποκτούν νέες γνώσεις και αναπτύσσουν δραστηριότητες που μπορούν να είναι πολύ χρήσιμες στην επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Ταχύτερη ανέλιξη – όταν υπάρχει μια παραγωγική σχέση, υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες.
- Συμβουλευτική και υποστήριξη – Οι μέντορες μπορούν να προσφέρουν κριτική ικανότητα και θετική ενίσχυση.

1.2 Βάσεις κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Μπορούμε να ορίσουμε την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα ως "διαδικασία εύρεσης και εφαρμογής καινοτόμων και βιώσιμων λύσεων σε κύρια και επιμερή κοινωνικά προβλήματα, που μεταφράζεται σε κοινωνική καινοτομία όταν γίνονται πιο αποτελεσματικές απαντήσεις (σε σύγκριση με εκείνες που υπάρχουν) με το συγκεκριμένο πρόβλημα." (Santos, 2012).

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα υπήρχε πάντα. Ωστόσο, ο όρος κοινωνική επιχειρηματικότητα διαμορφώθηκε με μεγαλύτερη ακρίβεια στα τέλη της δεκαετίας του 1990, με έμφαση στις διαδικασίες κοινωνικής καινοτομίας που ανέλαβαν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες (Defourny, 2009).

Σύμφωνα με τους Miguel Alves Martins και Susana Pinheiro (2012), οι πρωτοβουλίες κοινωνικής επιχειρηματικότητας χαρακτηρίζονται από:

- Μια κοινωνική αποστολή που επιδιώκει να ανταποκριθεί σε ένα κοινωνικό πρόβλημα,
- Μια καινοτόμο λύση που χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία ενός προϊόντος, καλής ή υπηρεσίας ή ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου που επιτρέπει μεγαλύτερη δημιουργία αξίας με χαμηλότερο κόστος,
- Τη δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου, έχοντας μια στρατηγική βασισμένη στον θετικό κοινωνικό μετασχηματισμό που δημιουργείται στο κοινό-στόχο του,

- Μια υψηλή πιθανότητα κλιμάκωσης ή πολλαπλασιασμού, καθώς οι πρωτοβουλίες αυτές δεν εξαρτώνται από ένα τοπικό οικοσύστημα, το οποίο επιτρέπει σε αυτά τα σχέδια να αυξηθούν ή να αναπαραχθούν,
- Μια ισχυρή επιτυχία μέσω της διαφοροποίησης των εισοδηματικών πηγών.

1.2.1 Πρόβλημα, πρόταση αξίας και λύση

Όπως είδαμε προηγουμένως, η επίλυση κοινωνικών προβλημάτων οδηγεί στη δημιουργία έργων κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Υπό αυτή την έννοια, ένα επιτυχημένο πρόγραμμα θα είναι πάντα ένα έργο που ξεκινά από τη βαθιά γνώση και διάγνωση του προβλήματος, τις αιτίες και τις συνέπειες του και το πεδίο εφαρμογής του (συνήθως τα πιο επιτυχημένα έργα κοινωνικής επιχειρηματικότητας ενεργούν στο επίπεδο των αιτιών).

Η λύση πρέπει να περιγραφεί από μια πρόταση αξίας η οποία συνοψίζει τα οφέλη και τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά του έργου.

Στην ιδανική περίπτωση, θα πρέπει να μεταφράζεται σε μια σαφή, πειστική, αξιόπιστη και συνοπτική δήλωση.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα των έργων κοινωνικής επιχειρηματικότητας, τα ίδια έσοδα (μέσω της πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας) μπορούν να δημιουργηθούν από τον πελάτη / δικαιούχο τομέα, χρησιμοποιώντας άφθονους ή προσβάσιμους πόρους ή προσελκύοντας βασικούς εταίρους διαθέσιμους και πρόθυμους να πληρώσουν για τον αντίκτυπο ή την παραγόμενη αξία.

Καμβάς Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο τόσο για ιδεασμό όσο και για στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς πρόκειται για απλό επιχειρηματικό μοντέλο με όλα τα βασικά σημεία: δραστηριότητες και πόρους, δίκτυο συνεργατών, πρόταση αξίας, τμήματα πελατών / δικαιούχων, τη σχέση δικαιούχου, τη διάρθρωση του κόστους και τις ροές εσόδων.

Ο καμβάς μοντέλου γίνεται έτσι μια κοινή γλώσσα και ένα χρήσιμο εργαλείο για τους ενδιαφερόμενους να μιλήσουν για το επιχειρηματικό μοντέλο.



Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου και ο ορισμός των εννέα δομικών στοιχείων παρουσιάζονται παρακάτω ².

Τα εννέα δομικά στοιχεία του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου:

1. **Τμήματα πελατών.** Οι διαφορετικές ομάδες ανθρώπων ή οργανισμών που μια επιχείρηση επιδιώκει να προσεγγίσει και να εξυπηρετήσει.

² Μπορείτε να κατεβάσετε το εργαλείο και το εγχειρίδιο οδηγιών από το <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.



2. **Προτίμηση αξίας.** Η δέσμη προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών. Η αξία μπορεί να είναι ποσοτική (π.χ. τιμή, ταχύτητα υπηρεσίας) ή ποιοτική (π.χ. σχεδιασμός, εμπειρία πελάτη).
3. **Κανάλια.** Πώς μια εταιρεία επικοινωνεί και φθάνει στα τμήματα πελατών για να παραδώσει μια πρόταση αξίας. Επικοινωνία, διανομή και Κανάλια πωλήσεων περιλαμβάνουν τη διεπαφή της εταιρείας με τους πελάτες. Τα κανάλια μπορούν να είναι άμεσα ή έμμεσα, ιδιοκτησιακά κανάλια ή κανάλια συνεργατών.
4. **Σχέσεις Πελατών.** Οι τύποι σχέσεων που δημιουργεί μια εταιρεία με συγκεκριμένα τμήματα πελατών.
5. **Ροές εσόδων.** Τα μετρητά που μια επιχείρηση παράγει από κάθε Τμήμα Πελατών.
6. **Βασικοί πόροι.** Τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτοί οι πόροι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να δημιουργεί και να προσφέρει μια Πρόταση Αξίας, να φτάνει τις αγορές, να διατηρεί σχέσεις με τα Τμήματα Πελατών και να κερδίζει έσοδα. Βασικοί πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, οικονομικοί, πνευματικοί ή ανθρωπini. Μπορούν να ανήκουν ή να μισθώνονται από την επιχείρηση ή να αποκτούνται από βασικούς εταίρους.
7. **Βασικές Δραστηριότητες.** Τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να κάνει το επιχειρησιακό μοντέλο της να λειτουργήσει. Είναι οι ενέργειες που απαιτούνται για να δημιουργηθεί και να προσφερθεί μια Προτίμηση Αξίας, να φτάσετε στις αγορές, να διατηρήσετε Πελατειακές Σχέσεις και να κερδίσετε έσοδα.
8. **Βασικές εταιρικές σχέσεις.** Το δίκτυο των προμηθευτών και των συνεργατών που κάνουν το επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργεί.
9. **Δομή κόστους.** Όλες οι δαπάνες για τη λειτουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, φιλανθρωπικούς οργανισμούς, οντότητες του δημόσιου τομέα και κερδοσκοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις. Ο Osterwalder (2010) υποστηρίζει ότι κάθε οργανισμός έχει επιχειρηματικό μοντέλο, επειδή πρέπει να παράγει αρκετά έσοδα για να



καλύψει τα έξοδά του για να επιβιώσει. Η μόνη διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής επιχείρησης και της κοινωνικής επιχείρησης αφορά το επίκεντρο της οργάνωσης.

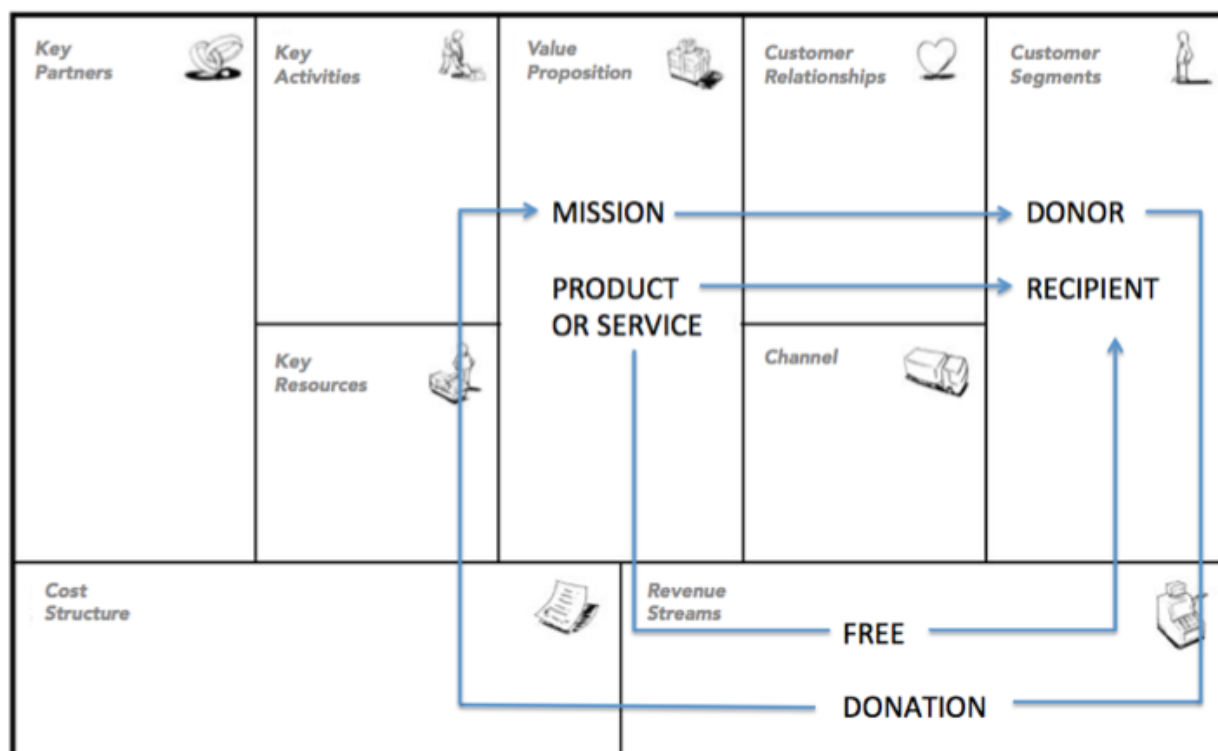
Η επιχειρηματική επιχείρηση επικεντρώνεται περισσότερο στις οικονομικές αποδόσεις ή την αξία των μετοχών, ενώ η κοινωνική επιχείρηση επικεντρώνεται περισσότερο στην οικολογία, τους κοινωνικούς σκοπούς και τις εντολές παροχής δημόσιας υπηρεσίας, σύμφωνα με τη Δημιουργία Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Οι Osterwalder κ.ά. χρησιμοποίησαν τον όρο "επιχειρηματικά μοντέλα πέραν του κέρδους" για να χαρακτηρίσουν επιχειρηματικά μοντέλα για οργανισμούς που δεν είναι παραδοσιακές εταιρείες με κερδοσκοπικό σκοπό.

Διαχωρίζουν περαιτέρω αυτά τα "επιχειρηματικά μοντέλα πέραν του κέρδους" σε δύο κατηγορίες: α) Χρηματοδοτημένο Μοντέλο Τρίτων και β) Μοντέλο Επιχειρηματικής Τριπλής Βασικής Προσέγγισης.

. Χρηματοδοτημένο Μοντέλο Τρίτων

Σε αυτό το μοντέλο, ο παραλήπτης προϊόντος ή υπηρεσίας δεν είναι ο πληρωτής. Ο πληρωτής είναι τρίτος, ο οποίος μπορεί να είναι δωρητής. Ο τρίτος πληρώνει την οργάνωση για να εκπληρώσει μια αποστολή, η οποία μπορεί να είναι κοινωνική, οικολογική ή δημόσια υπηρεσία. Παραδείγματα είναι η φιλανθρωπία, οι φιλανθρωπικές οργανώσεις και η κυβέρνηση (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Σχήμα 2. Μοντέλο που χρηματοδοτείται από τρίτους. Προσαρμοσμένη από τη Δημιουργία Επιχειρησιακού Μοντέλου (2010) από τους Osterwalder A. & Pigneur Y.

· Μοντέλο Επιχειρηματικής Τριπλής Βασικής Προσέγγισης

Ο Elkington (1994) εισάγει τον όρο της ιδέας της τριπλής βασικής προσέγγισης για τις εταιρείες να εστιάζουν όχι μόνο στην οικονομική αξία αλλά και στην περιβαλλοντική και κοινωνική αξία. Η έννοια αυτή διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Spreckley (1981) στο Κοινωνικός Ελέγχος - Ένα εργαλείο διαχείρισης της Συνεργατικής εργασίας. Από τότε, κερδίζει δύναμη με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση για το περιβάλλον και την ανάγκη για βιωσιμότητα. Για να καταστεί η έννοια της τριπλής βασικής προσέγγισης λίγο πιο εύκολη για τους ανθρώπους να την κατανοήσουν, ο Elkington έρχεται με τρία Ps: ανθρώπους (people), πλανήτη (planet) και κέρδη (profit). Το ένα είναι το τυπικό μέτρο του εταιρικού κέρδους - η «κατώτατη γραμμή» του λογαριασμού κερδών και ζημιών. Η δεύτερη είναι η κατώτατη γραμμή του "λογαριασμού των ανθρώπων" μιας εταιρείας - ένα μέτρο για το πόσο κοινωνικά



υπεύθυνος ένας οργανισμός είναι σε όλη τη λειτουργία του. Το τρίτο είναι η κατώτατη γραμμή του λογαριασμού "πλανήτη" της εταιρείας - ένα μέτρο για το πόσο ήταν υπεύθυνος για το περιβάλλον. Αυτά τα τρία αναφέρονται ως οι τρεις πυλώνες της βιωσιμότητας..

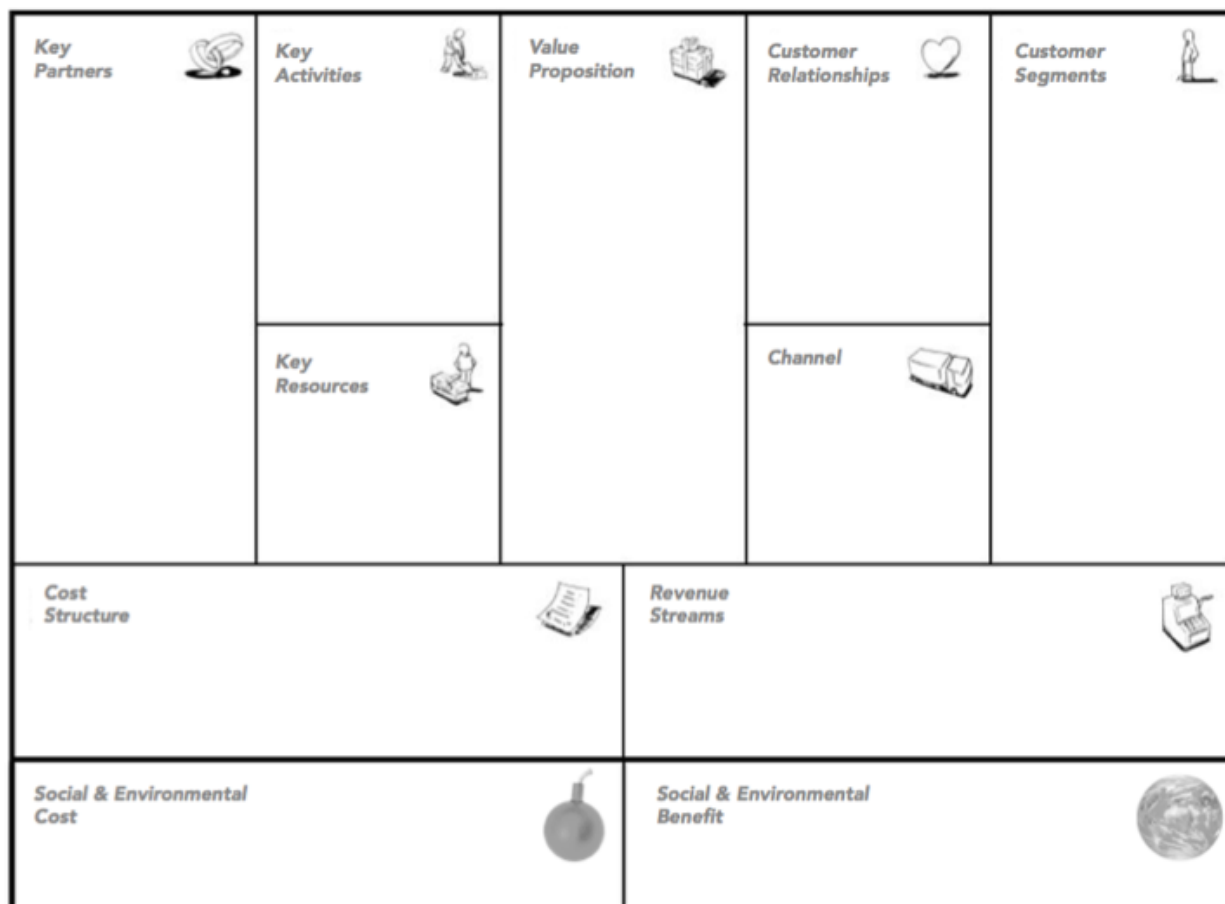
Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν ένα μοντέλο τριπλής βασικής προσέγγισης έχουν διαφορετικό κεντρικό στόχο. Αντί να μεγιστοποιήσει την αξία των μετόχων, όπως συμβαίνει με πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις, ο στόχος του ομίλου τριπλής βασικής προσέγγισης είναι να διευρύνει το εύρος του, όχι μόνο για την συνεχή και βιώσιμη οικονομική βάση, αλλά και για συνεχή συνεργασία για την επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων.

Προκειμένου να φιλοξενήσει επιχειρηματικά μοντέλα τριπλής βασικής προσέγγισης, ο Καμβάς επεκτείνεται στο κάτω μέρος με δύο νέα δομικά στοιχεία: το κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος και τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη.

Το μοντέλο τριπλής βασικής προσέγγισης επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις και να μεγιστοποιήσει τις θετικές³.

Στη συνέχεια, η οθόνη επεκτείνεται στο κάτω μέρος με δύο νέα δομικά στοιχεία: κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος και κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη.

³ Δείτε ένα παρόμοιο παράδειγμα –Βιώσιμος Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου: https://www.case-ka.eu/wp/wp-content/uploads/2017/05/SustainableBusinessModelCanvas_highresolution.jpg



Σχήμα 3. Μοντέλο Επιχειρηματικής Τριπλής Βασικής Προσέγγισης - Προσαρμοσμένο από τη Δημιουργία Επιχειρηματικού Μοντέλου (2010) από Osterwalder A. & Pigneur Y

. Καμβάς Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου

Το Εργαστήριο Κοινωνικής Καινοτομίας φτάνει μέχρι την αναδιάταξη των δομικών στοιχείων: διαφοροποιώντας την πρόταση αξίας σε πρόταση κοινωνικής πρότασης και αξία πελάτη, προσθέτοντας μέτρα επιρροής στο στοιχείο προτεινόμενης αξίας, διαφοροποιώντας τους πελάτες σε δικαιούχους και πελάτες, αντικαταστώντας τη σχέση πελατών με το είδος του στοιχείου παρέμβασης και προσθέτοντας το στοιχείο πλεονασμού στον καμβά. Είναι μια ενδιαφέρουσα λήψη καμβά αν και μπορεί να είναι συγκεχυμένη για εκείνους που είναι συνηθισμένοι στον καμβά του Osterwalder, επειδή η αλληλουχία επηρεάζεται επίσης. Η πιο ενδιαφέρουσα προσθήκη είναι το δομικό στοιχείο του Πλεονάσματος, επειδή για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, το πλεόνασμα πρέπει να επανεπενδυθεί στην αποστολή σε αντίθεση με την ελευθερία των επιχειρήσεων με το πλεόνασμα.

Σημειώστε ότι αυτό το εργαλείο μπορεί να προκαλέσει σύγχυση για όσους είναι συνηθισμένοι στο εργαλείο Osterwalder, καθώς επηρεάζεται και η λογική και η ακολουθία

Social Business Model Canvas

Social
Innovation
Lab

Key Resources	Key Activities	Type of Intervention	Segments	Value Proposition
What resources will you need to run your activities? People, finance, access?		What is the format of your intervention? Is it a workshop? A service? A product?	Beneficiary	Social Value Proposition Impact Measures
Partners + Key Stakeholders		Channels	Customer	How will you show that you are creating social impact? Customer Value Proposition
Who are the essential groups you will need to involve to deliver your programme? Do you need special access or permissions?	What programme and non-programme activities will your organisation be carrying out?	How are you reaching your beneficiaries and customers?	Who are the people or organisations who will pay to address this issue?	What do your customers want to get out of this initiative?
Cost Structure		Surplus	Revenue	
What are your biggest expenditure areas? How do they change as you scale up?		Where do you plan to invest your profits?	Break down your revenue sources by %	

Inspired by The Business Model Canvas

Σχήμα 4. Καμβάς Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου. Αναδημοσίευση από το Εργαστήριο Κοινωνικής Καινοτομίας.

Για μια βαθύτερη ματιά σε αυτά τα μοντέλα αφήνουμε εδώ την πρόταση για μια πιο λεπτομερή ανάγνωση του βιβλίου από τον Alexander Osterwalder & Yves Pigneur μέσω του ακόλουθου συνδέσμου:

[http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)

Προτείνουμε επίσης για εισαγωγική πρώτη ανάγνωση τα παρακάτω βίντεο:

- Καμβάς μη κερδοσκοπικού επιχειρηματικού μοντέλου:
<https://www.youtube.com/watch?v=4pcnRIPJvj8>
- Καμβάς βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, 11 βήματα για το σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής βιωσιμότητας:
<https://www.youtube.com/watch?v=gVimMEI2u2w>
- Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου για μη κερδοσκοπικό οργανισμό:
<https://www.youtube.com/watch?v=YqAOePEMbV0>



Τέλος, εκτός από κάποιες ασκήσεις παρακολούθησης της μάθησης για τον εκπαιδευόμενο μέντορα, έχουμε συμπεριλάβει σε αυτό το έντυπο ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ ένα πρότυπο καμβά κοινωνικής επιχείρησης για χρήση στο πλαίσιο της κατάρτισης.

ΚΟΥΙΖ ΘΕΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1– ΒΑΣΕΙΣ ΜΕΝΤΟΡΑ-ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Μέρος Α – Ερωτήσεις σωστής επιλογής

- E1.** Από τις τέσσερις επιλογές που περιγράφονται παρακάτω, υποδείξτε το ένα ή εκείνα που δεν αντιστοιχούν στις ευθύνες του μέντορα:
- α. διατηρήστε μια επαγγελματική στάση
 - β. παρέχει ανατροφοδότηση από τις θετικές ή αρνητικές εμπειρίες του
 - γ. είναι ψυχολόγος
 - δ. είναι εμπιστευτικός
- E2.** Από τις τέσσερις επιλογές που περιγράφονται παρακάτω, υποδείξτε το ένα ή τα στοιχεία που δεν αντιστοιχούν στις ευθύνες του μαθητευόμενου:
- α. είναι ενεργός εκπαιδευόμενος
 - β. δέχεται ελεύθερα να συνοδεύεται από έναν μέντορα
 - γ. παρέχει ανατροφοδότηση από τις θετικές ή αρνητικές εμπειρίες του
 - δ. προετοιμάζεται για συναντήσεις με ερωτήσεις και προκλήσεις
- E3.** Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο Manchester Metropolitan, ένας μέντορας απαιτεί ένα σύνολο ικανοτήτων και εμπειρίας. Από τις τέσσερις παρακάτω επιλογές, υποδείξτε ποια αντιστοιχεί στην ακόλουθη πρόταση: «Αυτός ή αυτή θα πρέπει να είναι πρόθυμος και ικανός να αφιερώνει αρκετό χρόνο στον μαθητευόμενο για να προσφέρει υποστήριξη και καθοδήγηση»:
- α. Προσβασιμότητα
 - β. Ικανότητα εμπύχωσης
 - γ. Εφευρετικότητα
 - δ. Κατανόηση
- E4.** Η διαδικασία καθοδήγησης φέρνει οφέλη στους μέντορες. Από τις τέσσερις παρακάτω επιλογές, παρακαλούμε να αναφέρετε ποια αντιστοιχεί στην ακόλουθη πρόταση: «Υπερήφανος για την υποστήριξη έργων που λαμβάνουν υπόψη βιώσιμους και δυνητικούς ανθρώπους».
- α. Κληροδότημα
 - β. Αναγνώριση
 - γ. Προσωπική ικανοποίηση / ολοκλήρωση
 - δ. Πραγματοποίηση
- E5.** Σύμφωνα με ορισμένους συντάκτες, οι πρωτοβουλίες κοινωνικής επιχειρηματικότητας χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ορισμένων πτυχών. Από τις τέσσερις παρακάτω επιλογές, υποδείξτε ποια αντιστοιχεί στην ακόλουθη πρόταση: «Στοχεύει στην επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος».
- α. στρατηγική για την οικονομική βιωσιμότητα
 - β. δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου
 - γ. καινοτόμος λύση
 - δ. κοινωνική αποστολή
- E6.** Σύμφωνα με τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου τίθενται σε λειτουργία εννέα δομικά στοιχεία. Από τις παρακάτω τέσσερις επιλογές, υποδείξτε ποια αντιστοιχεί στην ακόλουθη φράση: «Δέσμη προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών».
- α. Βασικοί πόροι



- β. Βασικές εταιρικές σχέσεις
- γ. Σχέσεις πελατών
- δ. Προσφορά αξίας

Μέρος Β – Ερωτήσεις σωστό ή λάθος

- E7. Από τα επιχειρηματικά μοντέλα που καλύπτονται σε αυτό το θέμα, το χρηματοδοτημένο Μοντέλο Τρίτων χαρακτηρίζεται από την έννοια του χορηγού και την ύπαρξη ενός νέου στοιχείου που ονομάζεται "Πλεόνασμα".
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E8. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Τριπλής Βασικής, προσαρμοσμένο από τους Osterwalder και Pigneur, επεκτείνει δύο νέα δομικά στοιχεία: κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος και κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη.
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E9. Παραδείγματα όπως η φιλανθρωπία, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και η κυβέρνηση χαρακτηρίζονται ή λειτουργούν μέσω του χρηματοδοτούμενου μοντέλου τρίτων.
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E10. Σύμφωνα με το εννέα δομικά στοιχεία του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου, το στοιχείο βασικών δραστηριοτήτων δεν είναι το πιο σημαντικό πράγμα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να κάνει το επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργεί.
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E11. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Τριπλής Βασικής, είναι ένα μοντέλο που φέρνει την έννοια των τριών θεμελιωδών P's: Άνθρωποι (People), Πλανήτης (Planet) and Κέρδη (Profits).
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E12. Μία από τις αξιοσημείωτες αλλαγές από τον Καμβά Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου σε σύγκριση με την έκδοση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι η διαφοροποίηση των πελατών από τον δικαιούχο και τον πελάτη.
- α. Σωστό
 - β. Λάθος

Τέλος κουίζ ☺



ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

– ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ-

MENTORA



2. Διαδικασία καθοδήγησης

2.1 Προγράμματα, επιλογή και αντιστοίχιση

2.1.1 Προγράμματα καθοδήγησης

Τα προγράμματα καθοδήγησης καλύπτουν γενικά τους ανθρώπους οποιασδήποτε ηλικίας και μπορούν να διερευνηθούν σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών στόχων και πλαισίων (Susan & Searby, 2013), από την εκπαίδευση έως τις ειδικές ανάγκες, όπως οι μειονότητες, η επιχειρηματικότητα και οι αρχικές επιχειρήσεις (Klasen & Clutterbuck, 2002).

Σύμφωνα με τον Roulson (2013), τα προγράμματα καθοδήγησης έχουν γίνει δημοφιλείς σε εταιρείες, οργανισμούς, συνδικάτα, επαγγελματικές ενώσεις και σε πολλά άλλα πλαίσια. Με αυτή την έννοια, οι σχέσεις καθοδήγησης δεν είναι μόνιμες και μπορεί να είναι διαδοχικές και ένα άτομο μπορεί να έχει αρκετούς μέντορες καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής (Roulson, 2014).

Αυτά τα προγράμματα θεωρούνται ως "κανόνες του δρόμου" για αλληλεπιδράσεις μέσα στις σχέσεις καθοδήγησης (Ragins, 2007 cited by Chandler, Kram & Yip, 2011).

Η παραδοσιακή καθοδήγηση είναι συνήθως ένας-προς-έναν, αλλά υπάρχουν ακόμα άλλοι τρόποι, όπως ισότιμη καθοδήγηση (peer mentoring) και ομαδική καθοδήγηση, για παράδειγμα (Haggard, Dougherty, Turban & Wilbanks, 2010). Το πρώτο πλεονέκτημα σε σχέση με άλλα είδη καθοδήγησης είναι ότι παρέχει στον μαθητευόμενο εξατομικευμένη προσοχή.

Σε γενικές γραμμές, ο Roulson (2013) δηλώνει ότι ένα καλό πρόγραμμα καθοδήγησης πρέπει να περιλαμβάνει μια ουδέτερη αντιστοιχία μεταξύ ενός μαθητευόμενου και ενός μεγαλύτερου μέντορα, αναπτύσσοντας ένα εμπιστευτικό περιβάλλον μάθησης και συνεργασίας όπου διερευνώνται ευκαιρίες, φιλοδοξίες και δυνατότητες.

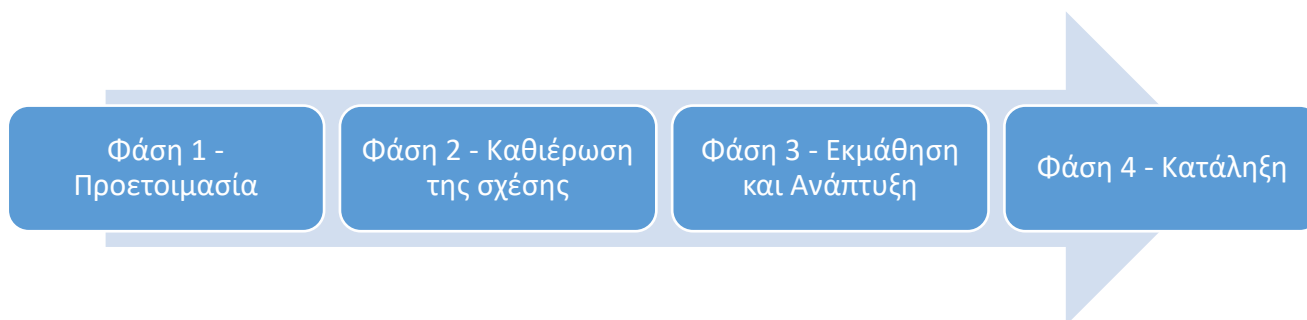
Το πρόγραμμα θα πρέπει να αποτελεί πρόκληση και για τα δύο μέρη στην αυτογνωσία και την αυτοπραγμάτωσή τους, όπως βλέπουw μέσα από τα μάτια του άλλου, καθώς και να ωφελούνται οι μέντορες στην ανάπτυξη ηγεσίας και άλλων δεξιοτήτων που προέρχονται από το ρόλο τους ως μέντορα.

Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι προγραμμάτων καθοδήγησης προσαρμοσμένοι στη συγκεκριμένη φύση τους, πλαισιωμένοι μέσα σε οργανισμούς ή, για παράδειγμα, ειδικά για

συγκεκριμένες καριέρες, όπως το πρόγραμμα της Αμερικάνικης Ομοσπονδίας Ψυχολογίας (APA, 2006, Kram, 1983, BR Ragins & Kram, 2007, για παράδειγμα).

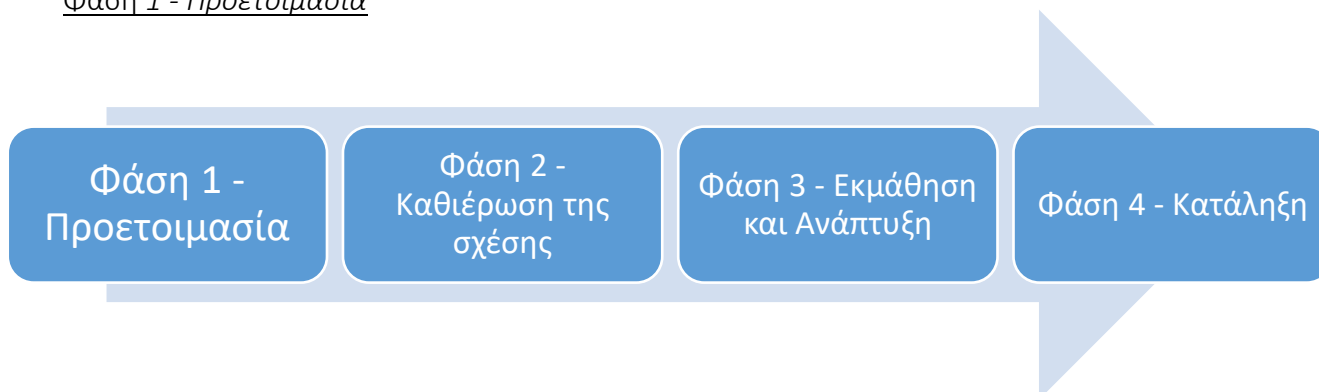
Ωστόσο, θα ακολουθήσουμε την πρόταση που υπέβαλε ο Kirsten Poulsen (2014), του οποίου η διαδικασία καθοδήγησης χαρακτηρίζεται από τέσσερις διακεκριμένες φάσεις σε ένα πρόγραμμα επίσημης καθοδήγησης, όπως φαίνεται παρακάτω:

Σχήμα 5: Φάσεις του Επίσημου Προγράμματος Καθοδήγησης



Όπως δείχνει το παράδειγμα, μια αποτελεσματική επίσημη σχέση καθοδήγησης θα περάσει από τέσσερα καθορισμένα στάδια. Ο χρόνος που δαπανάται σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια διαφέρει από σχέση σε σχέση, αλλά όλες οι σχέσεις περνούν από αυτά τα τέσσερα στάδια.

Φάση 1 - Προετοιμασία



Αυτή η πρώτη φάση περιλαμβάνει τις τελικές αποφάσεις των μεντόρων και των πιθανών καθοδηγούμενων που εισέρχονται στο πρόγραμμα καθοδήγησης. Είναι η φάση των διαδικασιών επιλογής και αντιστοίχισης ⁴.

⁴ Πέρα από το σημείο που περιγράφεται και αναφέρεται ως Επιλογή στην Διαδικασία Καθοδήγησης, αναφερόμαστε στο έντυπο αίτησης Μαθητευόμενου & έντυπο αίτησης Μέντορα στο ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ ασκήσεις 1 και 2 του Θεματικού Κεφαλαίου 2 οι οποίες μπορούν να διερευνηθούν στο πλαίσιο της κατάρτισης και σε αυτό το στάδιο προετοιμασίας.

Η φάση προετοιμασίας είναι η αρχή της διαδικασίας ανακάλυψης. Επειδή κάθε σχέση καθοδήγησης είναι μοναδική, ο μέντορας και ο μαθητευόμενος θα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να ορίσουν τις αρχικές παραμέτρους της πιθανής μελλοντικής σχέσης.

Οι μαθητευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν το προτεινόμενο συνολικό πρόγραμμα και να εξετάζουν αν ανταποκρίνονται στα κοινωνικά επιχειρησιακά τους σχέδια και τις ανάγκες μάθησης.

Επομένως, είναι καιρός να ληφθεί υπόψη ο σκοπός του προγράμματος καθοδήγησης, ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και με ποιους όρους θα γίνει από τον οργανισμό / επωαστήριο.

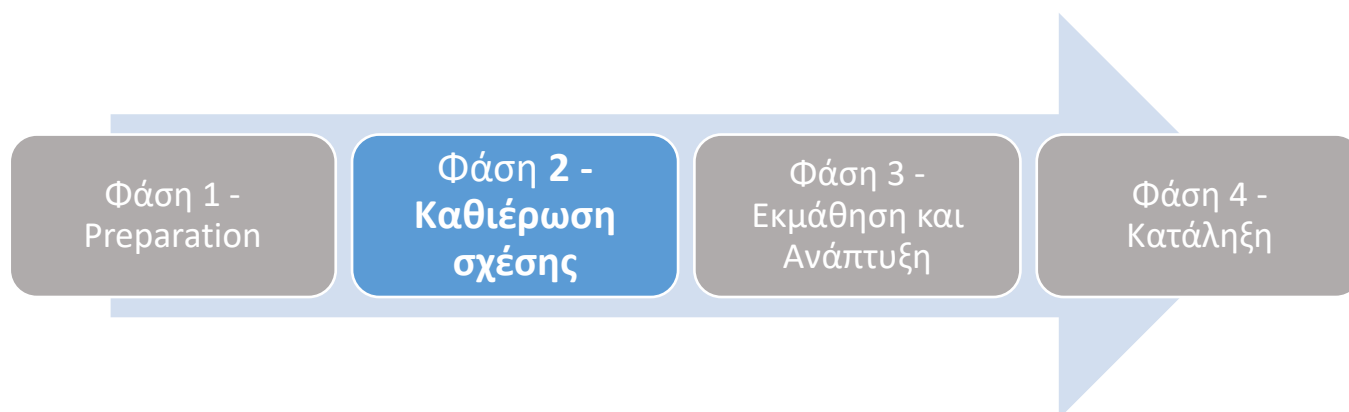
Με τη σειρά τους, οι μέντορες θα πρέπει να εξετάσουν αν αισθάνονται ότι έχουν τις **ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ, ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΚΑΙ ΤΟ ΚΙΝΗΤΡΟ.**

Υπάρχει διαθεσιμότητα; Μπορείτε να δώσετε προτεραιότητα στον χρόνο; Ποια είναι η υποστήριξη του οργανισμού / του επωαστηρίου;

Και πώς μπορούν να επωφεληθούν από την ανάληψη του ρόλου του μέντορα?

Έτσι, τόσο οι δυνητικοί μέντορες όσο και οι μαθητευόμενοι θα πρέπει να εξετάσουν κατά πόσον τα οφέλη και τα αποτελέσματα μάθησης από το πρόγραμμα καθοδήγησης θα ταιριάζουν με την επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια. Εάν τα ερωτήματα αυτά δεν διευκρινιστούν επαρκώς κατά τη φάση προετοιμασίας, ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα στη σχέση καθοδήγησης.

Φάση 2 Καθιέρωση σχέσης





Αυτή η δεύτερη φάση ξεκινά όταν συναντηθούν πρώτα οι μέντορες και οι καθοδηγητές.

Εδώ το ζευγάρι πρέπει να γνωρίζεται καλά για να δημιουργήσει μια σχέση με ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη.

Η εμπιστοσύνη δεν είναι αυτόματη. Αυτή η φάση μπορεί να αναφέρεται ως "δημιουργία λογαριασμού εμπιστοσύνης": μιλώντας και διευκρινίζοντας τα στοιχεία που δημιουργούν έναν λογαριασμό εμπιστοσύνης που μπορεί να δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια της σχέσης, παρά δημιουργώντας εμπόδια που μπορούν να εμποδίσουν τον πολύτιμο διάλογο τόσο για τον εαυτό του όσο και τη διαδικασία καθοδήγησης. Trust is not automatic.

Θα διερευνήσουν τα κίνητρά τους για συμμετοχή στο πρόγραμμα και θα καθορίσουν τους βασικούς κανόνες για τη συνεργασία τους, συμπεριλαμβανομένων:

- **Στόχοι** - τα οφέλη που επιθυμείτε, συμμετέχοντας στο πρόγραμμα καθοδήγησης,
- **Προσδοκίες** - τι περιμένουν ο ένας από τον άλλον,
- **Συνεργασία** - πότε, πόσο συχνά και πού θέλουν να συναντηθούν, πόσες συναντήσεις, ποια τεκμηρίωση, τη δυνατότητα χρήσης ενός ημερολογίου, εάν χρειάζεται, κλπ.,
- **Βασικοί κανόνες και δεοντολογία** - εμπιστευτικότητα, προετοιμασία, όρια, ανατροφοδότηση κ.λπ.,
- **Αξιολόγηση και παρακολούθηση** - τακτική αξιολόγηση της διαδικασίας μάθησης και των αποτελεσμάτων,
- **Ολοκλήρωση** - πότε, πώς και τι σημαίνει για το τέλος.

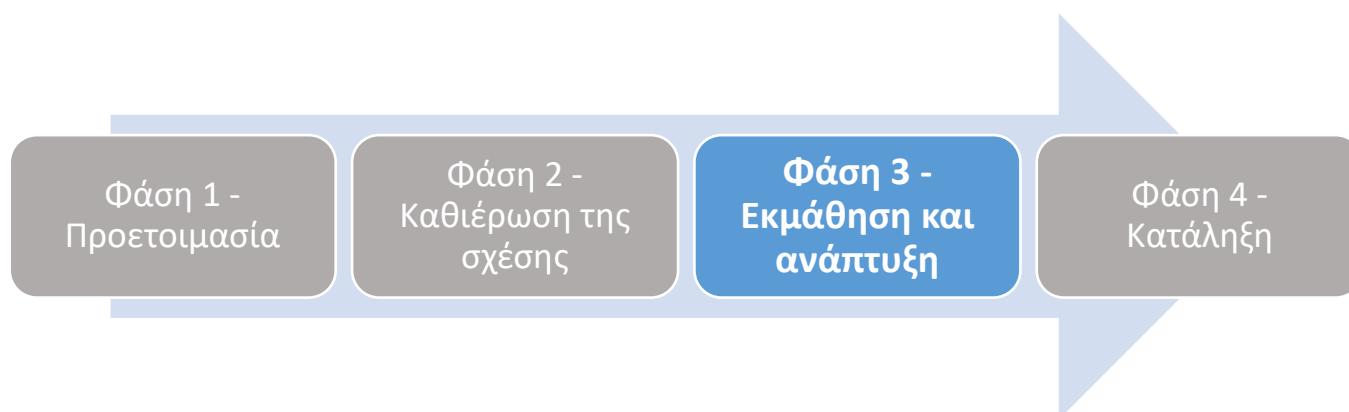
Σύμφωνα με το πρόγραμμα καθοδήγησης του Ινστιτούτου Προσωπικού και Ανάπτυξης (2017), για καθαρά καθοδηγητικούς σκοπούς, προτείνουμε τρία σημαντικά εργαλεία για αυτή τη φάση ⁵:

- α) Συμβόλαιο καθοδήγησης.
- β) Σχέδιο δράσης καθοδήγησης.
- γ) Φόρμα επανεξέτασης καθοδήγησης.

⁵ Τέτοια προτεινόμενα εργαλεία προτύπων είναι διαθέσιμα για εκπαιδευόμενους μέντορες που εκπαιδεύονται στο πλαίσιο της άτυπης εκπαίδευσης, και αντιστοιχούν στις Ασκήσεις 3, 4 και 5 του Θεματικού Κεφαλαίου 2 του ΤΕΤΡΑΔΙΟΥ ΑΣΚΗΣΕΩΝ.

Ωστόσο, υπενθυμίζουμε ότι ολόκληρη η σχέση καθοδήγησης εμπλέκεται στο κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο του κοινωνικού επιχειρηματία και χτίζεται με βάση το μοντέλο που έχει ήδη συζητηθεί στο προηγούμενο Κεφάλαιο 1 – *Καμβάς Κοινωνικού Επιχειρησιακού Μοντέλου*.

Φάση 3 - Εκμάθηση και ανάπτυξη



Αυτό είναι το στάδιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η πραγματική μάθηση και, παρά τις συνεδριάσεις καθοδήγησης, αυτές μερικές φορές δεν είναι αρκετές.

Η καθοδήγηση μπορεί να επιταχύνει τη διαδικασία μάθησης λόγω της υποστήριξης του μέντορα και των συσκέψεων καθοδήγησης, αλλά ο μαθητευόμενος πρέπει να ενεργεί και να αναλαμβάνει στην πραγματική ζωή και όχι μόνο να υποθέτει με τον μέντορα.

Για να εξασφαλιστεί ένα καλό αποτέλεσμα καθοδήγησης, πρέπει να υπάρξει μια σωστή ισορροπία μεταξύ του αριθμού των συναντήσεων και του χρόνου δράσης / εμπειρίας.

Οι συναντήσεις πρέπει να είναι αρκετά στενές ώστε και οι δύο να διατηρήσουν τη σχέση και να μην επιστρέφουν συνεχώς στο πίσω στο μηδέν. Οι συναντήσεις πρέπει επίσης να απέχουν αρκετά μεταξύ τους για να μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να πραγματοποιούν τις συμφωνημένες ενέργειες μεταξύ των συνεδριάσεων.

Η καλύτερη πρακτική προτείνει συνάντηση **κάθε 3-6 εβδομάδες**. Κατά τη διάρκεια ενός **προγράμματος 12 μηνών**, θα πραγματοποιηθούν περίπου δέκα συναντήσεις, λαμβάνοντας υπόψη την περίοδο διακοπών.

Τα παρακάτω είναι ένας συνοπτικός πίνακας με ορισμένα εργαλεία που θεωρούμε χρήσιμα τόσο από την άποψη του μέντορα όσο και του μαθητευόμενου, έτσι ώστε οι συνεδρίες που

θα λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια των 12 μηνών να προχωρήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο.

Πίνακας 1: σύνοψη των εγγράφων που απαιτούνται για συνεδρίες καθοδήγησης ⁶

ΜΕΝΤΟΡΑΣ	ΜΑΘΗΤΕΥΟΜΕΝΟΣ
Φύλλο προετοιμασίας μαθητευόμενου (να αποσταλεί στον Μέντορα πριν από τη συνεδρία) - Άσκηση 6	Φύλλο προετοιμασίας μαθητευόμενου (θα αποσταλεί στον Μέντορα πριν από τη συνεδρία) - Άσκηση 6
Φύλλο εργασίας συνεδρίας καθοδήγησης (που θα χρησιμοποιηθεί στη συνεδρία) - Άσκηση 7	Φύλλο εργασίας συνεδρίας καθοδήγησης (που θα χρησιμοποιηθεί στη συνεδρία) - Άσκηση 7
Καταγραφή Χρόνου Καθοδήγησης - Άσκηση 8	Καταγραφή Χρόνου Καθοδήγησης - Άσκηση 8
Έντυπο αξιολόγησης της εταιρικής σχέσης για τους μέντορες - Άσκηση 10	Έντυπο αξιολόγησης της εταιρικής σχέσης για τους μαθητευόμενους - Άσκηση 9

Πηγή: <https://www.wci.org.uk/sites/default/files/Speed%20Mentoring%20Toolkit%20-%20Handout.pdf>

Τέλος, αν και το επόμενο Κεφάλαιο 3 είναι αφιερωμένο στη ρύθμιση των σχέσεων, αφήνουμε εδώ κάποιες προτάσεις για λύσεις στα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από τον μέντορα, τον μαθητευόμενο και τους δύο. Εντούτοις, αυτή η μικρή "Εργαλειοθήκη αντιμετώπισης προβλημάτων καθοδήγησης" που παρουσιάζεται εδώ υπογραμμίζει πόσο σημαντικό είναι το επόμενο θέμα για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Παγίδες Μέντορα (προβλήματα που προκαλούνται από τον μέντορα)	
Παγίδες	Λύσεις
Υπερπροστατευτικότητα	Συνειδητοποιήστε ότι ο ρόλος σας δεν είναι να προστατεύσετε τον μαθητευόμενο από τη συνηθισμένη ανατροφοδότηση που είναι δύσκολη, αλλά μάλλον να αναπτύξετε τον μαθητευόμενο
Εγώ: η σχέση είναι πιο σημαντική από τον μέντορα	Επαναπροσδιορίστε τον εαυτό σας εστιάζοντας στην ανάπτυξη του μαθητευόμενου και όχι στον εαυτό σας

⁶ Τέτοια προτεινόμενα εργαλεία προτύπων είναι διαθέσιμα για εκπαιδευόμενους μέντορες για εκπαίδευση, και αντιστοιχούν στις Ασκήσεις 6, 7, 8, 9 και 10 του Θεματικού Κεφαλαίου 2 από το εγχειρίδιο ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ.

Κλωνοποίηση: "σύνδρομο Mini me - κλώνου"	Σέβετε την ατομικότητα του μαθητευόμενου και εστιάζετε στις αναπτυξιακές του ανάγκες σύμφωνα με τις δυνατότητες και όχι τις προτιμήσεις ή την προσωπικότητά σας Κάντε τις ερωτήσεις: "Προσπαθώ να πλάσω έναν κλώνο μου;"
Πολιτιστική κυριαρχία	Μάθετε όσο το δυνατόν περισσότερο την κουλτούρα του μαθητευόμενου και να τη σέβεστε. Μην επιβάλλετε τις δικές σας πολιτιστικές πεποιθήσεις
Υπερφόρτωση εργασίας	Να είστε ρεαλιστικοί όσον αφορά το φόρτο εργασίας του μαθητευόμενου
Έλλειψη ευελιξίας	Σκεφτείτε πάντα νέους τρόπους επίτευξης της ανάπτυξης και της μάθησης. Προσαρμόστε το συλ σας σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες και πραγματικότητες. Συνειδητοποιήστε ότι το συλ εκμάθησής σας μπορεί να είναι διαφορετικό από τον μαθητευόμενο σας και προσαρμόστε το.
Είναι πολύ καλός	Καλύτερα να είστε σταθερός, άμεσος και ευθείς σε σημείο που ο μαθητευόμενος να λαμβάνει ειλικρινή ανατροφοδότηση & την ευκαιρία να μάθει από τα λάθη. Συμβιβαστείτε με το Συναισθηματικά έξυπνο παρωνύμιο: Δεν είναι αυτό που λέτε ... Είναι το πώς το λέτε! Δεν είναι αυτό που κάνεις ... Είναι το πώς το κάνεις!
Είναι πολύ αυστηρός	Να είστε ρεαλιστικοί και ισορροπημένοι όσον αφορά τις προσδοκίες, τους στόχους και την προσέγγισή σας. Κάντε την ερώτηση: «Είμαι τελειομανής και πώς μπορεί αυτό να οδηγήσει σε άκαμπτες μορφές προσδοκιών και συμπεριφορών;»

Παγίδες Μαθητευόμενου <i>(προβλήματα που προκαλεί ο μαθητευόμενος)</i>	
Παγίδες	Λύσεις
Χειρισμός	Ξεκαθαρίστε στον εντολέα ότι βλέπετε τον χειρισμό και ότι δεν θα το ανεχτείτε. Ορίστε σαφείς παραμέτρους για τη σχέση. Σε περίπτωση που ο μαθητευόμενος συνεχίσει με χειραγώγηση, τερματίστε τη σχέση.

Βοήθεια	Ο μαθητευόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι δεν υπάρχουν χρονοδιαγράμματα για την καθοδήγηση. Ένα καλό απαιτητικό έργο με σωστή προθεσμία θα στείλει ένα σαφές μήνυμα ότι δεν θα υπάρξουν βοήθειες.
Ζήλια	Ο μέντορας και ο μαθητευόμενος πρέπει να προσέχουν να μην απομονώσουν ή να παραμελήσουν άλλους συναδέλφους ή να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνονται τα αισθήματα ζήλιας.
Μη ρεαλιστικές προσδοκίες	Μια σαφής σύμβαση καθοδήγησης, καθώς και ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με ρεαλιστικούς στόχους θα θέσουν το σκηνικό για ένα ισορροπημένο πρόγραμμα καθοδήγησης.
Εξάρτηση	Ο μέντορας θα πρέπει να βοηθήσει τον μαθητευόμενο να κατανοήσει ότι ο σκοπός της καθοδήγησης είναι να επιτρέψει στον μαθητευόμενο να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί ανεξαρτησία στο τέλος της σχέσης.
Μη αποδοτικότητα	Αν ο μαθητευόμενος δεν εκτελεί, οργανώστε μια συνάντηση για να συζητήσετε τη μη αποδοτικότητα. Ζητήστε από τον μαθητευόμενο να δημιουργήσει πιθανές λύσεις για τη βελτίωση της απόδοσης. Με βάση αυτές τις ιδέες να θέσετε σαφείς στόχους για τη βελτίωση της απόδοσης.. Αν ο μαθητευόμενος δυσκολεύεται να βρει λύσεις προτείνετε πιθανές λύσεις και αναθέστε την υποχρέωση στον μαθητευόμενο να επιλέξει συγκεκριμένη δράση. Αυτό αυξάνει τη δέσμευση και την υπευθυνότητα έναντι της βελτίωσης της απόδοσης Παρέχετε την απαραίτητη υποστήριξη και πόρους

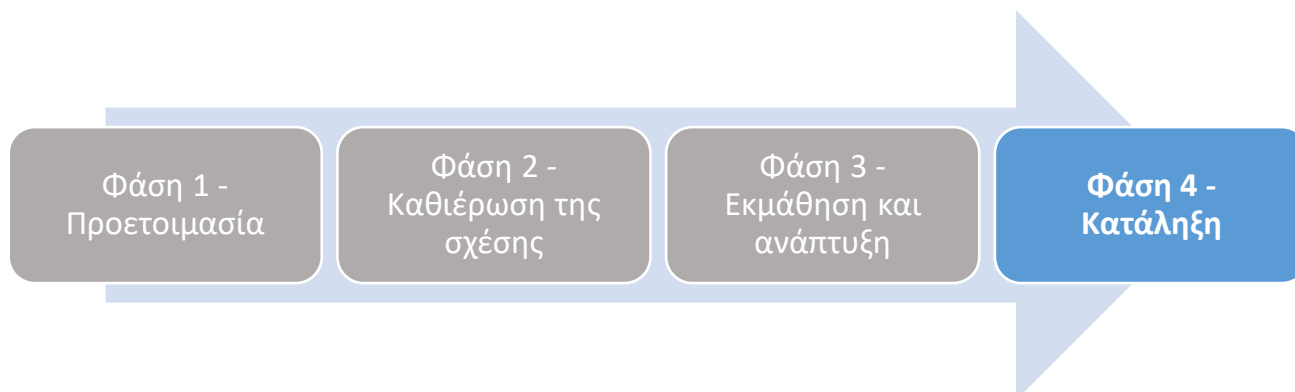
Παγίδες ΣΧΕΣΗΣ <i>(προβλήματα που προκαλούνται από αμφότερα τα μέρη)</i>	
Παγίδες	Λύσεις
Στενή φιλία	Να είστε καλός φίλος, αλλά βεβαιωθείτε ότι η σχέση καθοδήγησης υπερσχύει της φιλίας. Ορίστε τις παραμέτρους της σχέσης.

Άνιση σχέση	Ο μαθητευόμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ισότιμος. Δείξτε σεβασμό και ενθάρρυνση. Όσο υψηλότερη είναι η αίσθηση της ισότητας, τόσο καλύτερες είναι οι πιθανότητες για ανοιχτή επικοινωνία.
Πάρα πολύ τυπικό πρόγραμμα	Ενθαρρύνετε τα μέρη να εντοπίζουν ευκαιρίες για ανεπίσημη καθοδήγηση Βεβαιωθείτε ότι το πρόγραμμα καθοδήγησης δεν είναι πολύ δομημένο ή άκαμπτο
Πολύ άτυπο πρόγραμμα	Δώστε κάποια δομή στο πρόγραμμα δημιουργώντας μια πολιτική καθοδήγησης και στρατηγική. Παρακολουθήστε και ελέγξτε την επιτυχία του προγράμματος.
Προβλήματα Διαφορετικότητας	Μάθετε για την κουλτούρα του άλλου μέρους και επιδεικνύετε ευαισθησία και σεβασμό.
Θέματα εμπιστευτικότητας	Και τα δύο μέρη οφείλουν να δεσμεύονται εμπιστευτικά όταν συζητούν ευαίσθητα ζητήματα, έγγραφα πολιτικής ή άλλα άτομα που επηρεάζουν τη σχέση.
Λανθασμένη αντιστοίχιση	Κάνετε μια σωστή αξιολόγηση για να διασφαλίσετε ότι οι μέντορες και οι μαθητευόμενοι θα είναι σωστά εναρμονισμένοι.
Ανεκπαίδευτα μέρη	Διεξάγετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα καθοδήγησης και για τα δύο μέρη
Σύγκρουση	Κάντε μια ανοιχτή συζήτηση σχετικά με τη σύγκρουση και επιτύχετε συναίνεση επί μιας λύσης

Αυτή η τελευταία παγίδα σύγκρουσης θα αναπτυχθεί στο Κεφάλαιο 3, δηλαδή ένα σύνολο εργαλείων για τη διαχείριση τέτοιων συγκρούσεων που προκύπτουν σε μια διαδικασία καθοδήγησης.

Πριν ολοκληρώσουμε αυτό το κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε με την τέταρτη και την τελική φάση που πρότεινε ο Roulson (2013) στο σχεδιασμό προγραμμάτων καθοδήγησης - την "τελική" φάση της διαδικασίας.

Φάση 4 - Κατάληξη



Αυτή η τελευταία φάση αφορά την εξασφάλιση ενός καλού και εποικοδομητικού τέλους της (επίσημης) σχέσης καθοδήγησης.

Οι μέντορες και μαθητευόμενοι δεν υποχρεούνται να συνεχίσουν να βλέπουν ο ένας τον άλλον όταν τελειώνει το πρόγραμμα.

Κάποιοι από αυτούς μπορεί να θέλουν να συνεχίσουν τη σχέση καθοδήγησης, άλλοι θα συνεχίσουν να βλέπουν ο ένας τον άλλον λιγότερο συχνά, κάποιοι θα γίνουν φίλοι και θα προχωρήσουν σε μια διαφορετική σχέση και άλλοι θα πουν ευχαριστώ και θα συνεχίσουν..

Όλες οι καταλήξεις είναι εξίσου καλές, όμως, η σημασία της επίσημης αξιολόγησης του επιμέρους αποτελέσματος, η παροχή ανατροφοδότησης και η ανοιχτή συζήτηση για το επόμενο βήμα είναι μια υγιεινή άσκηση από μόνη της και εξασφαλίζει ότι τόσο ο μέντορας όσο και ο μαθητευόμενος είναι σαφείς και ευθυγραμμισμένοι με τις προσδοκίες τους στο επόμενο βήμα.

Για τον διαχειριστή του προγράμματος, η επίσημη αξιολόγηση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο προγράμματος είναι σημαντική για να αποκτηθεί νέα μάθηση για μελλοντικά προγράμματα καθοδήγησης στον οργανισμό ή τον επωαστήριο.

Σύμφωνα με τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας καθοδήγησης της Αμερικανικής Ομοσπονδίας Ψυχολογίας (APA, 2006), αυτό το στάδιο αντιστοιχεί στο στάδιο διαχωρισμού.

Περιγράφει σε μεγάλο βαθμό το τέλος μιας σχέσης καθοδήγησης. Η σχέση μπορεί να τερματιστεί για διάφορους λόγους, μεταξύ των οποίων δεν απομένει τίποτα για μάθηση, ο



μαθητευόμενος μπορεί να θέλει να δημιουργήσει μια ανεξάρτητη ταυτότητα ή ο μέντορας μπορεί να αποφασίσει ότι είναι καιρός ο μαθητευόμενος να είναι μόνος.

Εάν το τέλος της σχέσης δεν είναι αποδεκτό από τα δύο μέρη, αυτό το στάδιο μπορεί να είναι αγχωτικό, με ένα μέρος να μην αποδέχεται την απώλεια. Μπορεί να υπάρχουν προβλήματα μεταξύ του μέντορα και του μαθητευόμενου, όταν μόνο ένα μέρος θέλει να σταματήσει τη σχέση καθοδήγησης. Ως εκ τούτου, η οριστικοποίηση της διαδικασίας καθοδήγησης είναι πολύ σημαντική⁷.

. Επιλογή στη διαδικασία καθοδήγησης

Οι μέντορες έχουν πράγματι μεγάλη επιρροή στην επιτυχία του προγράμματος καθοδήγησης και εάν το πρόγραμμα θα έχει το επιδιωκόμενο μαθησιακό αποτέλεσμα.

Οι μέντορες γίνονται πρότυπα για τα μυαλά και τους υπαλλήλους του οργανισμού / επωαστηρίου που διοργανώνει το πρόγραμμα. Απλά με το να επιλεγούν, γίνονται πρότυπα όσον αφορά τη συμπεριφορά, τις αξίες και τις ικανότητες.

Οι μέντορες είναι επομένως υπεύθυνοι τόσο για τον μαθητευόμενο όσο και για τον υπόλοιπο οργανισμό / επωαστήριο, επομένως είναι ζωτικής σημασίας να επιλέγονται οι κατάλληλοι μέντορες βάσει των δεξιοτήτων που επιθυμεί να αναπτύξει η οργάνωση / επωαστήριο.

Επιπλέον, είναι σημαντικό οι μέντορες να κατανοήσουν τον ρόλο τους και να ενδιαφέρονται πραγματικά και να είναι καλά προετοιμασμένοι να τον υποδυθούν (Poulsen, 2014).

Δεν είναι λοιπόν περίεργο το γεγονός ότι η επιλογή των μεντόρων και των μαθητευόμενων και το κίνητρό τους να εισέλθουν στη συμβουλευτική σχέση είναι ζωτικής σημασίας για να εξασφαλιστούν αποτελέσματα για τον εαυτό τους και για την οργάνωση / επωαστήριο.

Μερικές φορές, οι μαθητευόμενοι επιλέγονται σχολαστικά μέσω των κέντρων αξιολόγησης, των δοκιμασιών προσωπικότητας, των αξιολογήσεων απόδοσης κλπ. Ωστόσο, η επιλογή των μεντόρων και η εκπαίδευσή τους και η προετοιμασία τους είναι σπάνια πλήρεις.

Όσο ο μέντορας κατέχει υψηλή θέση στην ιεραρχία διαχείρισης, υποτίθεται ότι αυτός (ακόμη πιο συχνά άντρας) έχει τα προσόντα να είναι μέντορας (Poulsen, 2014).

⁷ Έχουμε παρουσιάσει το Έντυπο Αξιολόγησης Σχέσεων Καθοδήγησης που εκτίθεται για εκπαίδευση μέσω της Άσκησης 11 του Θεματικού Θέματος 2 από το ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ.



Σύμφωνα με το πρόγραμμα CGIAR (s/d)⁸, ορισμένα κριτήρια θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή των μεντόρων και των μαθητευόμενων στη διαδικασία καθοδήγησης.

Όπου έχουν προσαρμοστεί εδώ.

Κριτήρια για την επιλογή των μαθητευόμενων και των μεντόρων

Επιλογή μαθητευόμενων⁸

Υπάρχουν συχνά περισσότεροι μαθητευόμενοι από αυτούς που μπορούν να επιλεγούν. Αν και αυτό είναι ένα θετικό σημάδι ότι το πρόγραμμα είναι επιθυμητό και αναγκαίο, το μειονέκτημα είναι ότι οι συντονιστές αντιμετωπίζουν μια δύσκολη διαδικασία επιλογής.

Η παρακάτω λίστα παρέχει ορισμένες οδηγίες για τον περιορισμό του πεδίου εκκίνησης του υποψηφίου.

Προσδιορίστε ότι όλοι οι μαθητευόμενοι:

- ✓ είναι διαθέσιμα για τη διάρκεια του προγράμματος
- ✓ είναι πρόθυμοι ή έχουν κίνητρο για συμμετοχή σε όλες τις δραστηριότητες

Επιλέξτε υποψήφιους βάσει κριτηρίων όπως:

- ✓ ενθουσιασμό και πρωτοβουλία
- ✓ στόχοι και σχέδια σταδιοδρομίας
- ✓ απαιτήσεις δεξιοτήτων και γνώσεων
- ✓ ιστορικό εκπαίδευσης και κατάρτισης
- ✓ επαγγελματικά συμφέροντα και τομέα εμπειρογνωμοσύνης
- ✓ εποπτική ή επαγγελματική προοπτική

Επιλογή Μεντόρων⁹

Τα άτομα που ενδιαφέρονται να γίνουν μέντορες θα προέρχονται από πολλά περιβάλλοντα και με ποικίλα επίπεδα διαπροσωπικής και επαγγελματικής εμπειρίας, οπότε είναι σημαντικό να είναι ξεκάθαρο από την αρχή ποιες δεξιότητες απαιτούνται για αυτό το πρόγραμμα.

⁸ Δίνουμε στην Άσκηση 1 του Θεματικού Κεφαλαίου 2 του ΤΕΤΡΑΔΙΟΥ ΑΣΚΗΣΕΩΝ ένα Έντυπο Αίτησης Μαθητευόμενου για το πλαίσιο κατάρτισης καθοδήγησης, προσαρμοσμένο στις Κατευθυντήριες Γραμμές CGIAR.

⁹ Παρομοίως, παρέχουμε την Άσκηση 2 του Θεματικού Κεφαλαίου 2 του ΤΕΤΡΑΔΙΟΥ ΑΣΚΗΣΕΩΝ ως τύπος Εντύπου Αίτησης Μέντορα για το πλαίσιο εκπαίδευσης, προσαρμοσμένο από τις Κατευθυντήριες Γραμμές CGIAR



Για όλους τους αιτούντες, είναι σημαντικό να εξεταστεί:

- ✓ επιθυμία να συμμεχούν στο πρόγραμμα
- ✓ καλή φήμη και αναγνώριση
- ✓ δεξιότητες επικοινωνίας και κινητοποίησης
- ✓ προθυμία συνεργασίας με άλλους πολιτισμούς ή φύλο
- ✓ πραγματικό φορτίο εργασίας και διαθέσιμο χρονοδιάγραμμα
- ✓ προτιμήσεις μαθητευόμενων
- ✓ ικανότητα να προωθήσει την ορατότητα των μαθητευόμενων σε παγκόσμιο επίπεδο
- ✓ την ικανότητα να προσκαλεί τους μαθητευόμενους να παρευρίσκονται σε σημαντικές συναντήσεις
- ✓ ικανότητα εντοπισμού κεφαλαίων και πόρων για την κατάρτιση, για παράδειγμα.

Καθώς συνεχίζεται η διαδικασία επιλογής, οι επαγγελματικές και διαπροσωπικές δεξιότητες των υποψηφίων μπορούν να διαχωριστούν και να μελετηθούν με βάση τις ιδιότητες και τις εμπειρίες που «πρέπει να έχει» ο μέντορας και ο μαθητευόμενος.

. Αντιστοίχιση στη Διαδικασία καθοδήγησης

Ανεξάρτητα από το πώς προχωρά η διαδικασία αντιστοίχισης, οι συνδυασμοί μέντορα-μαθητευόμενου πρέπει να ελεγχθούν για "καλή προσαρμογή".

Κάθε συμμετέχων στη σχέση μέντορα-μαθητευόμενου φέρνει μοναδικές δεξιότητες, υπόβαθρα, μορφές μάθησης και ανάγκες.

Οι ίδιοι συγγραφείς διαφοροποιούν μεταξύ των τύπων επιχειρηματιών και μεντόρων που είναι συμπληρωματικοί (Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D.K., 2015).

- **Οι Δημιουργικοί επιχειρηματίες** “ανακαλύπτουν νέους κλάδους που χρειάζονται οικονομικούς ή ανθρώπινους πόρους, όπως γνώσεις και δεξιότητες για την παροχή λύσεων στα προβλήματα των πελατών.” Αυτοί οι επιχειρηματίες χρειάζονται μέντορες με δημιουργικές κλίσεις και παρόμοιες εμπειρίες,
- **Οι Επιχειρηματίες τεχνολογίας** είναι εκείνοι που «επιτυχώς χρησιμοποιούν ταλέντο και επιχειρηματικό κεφάλαιο, καινοτόμες ιδέες και διοικητικές δεξιότητες για να παράγουν εμπορικά αποτελεσματικές και βιώσιμες τεχνολογικές καινοτομίες ή να

αξιοποιούν αποτελεσματικά τις καινοτομίες με την τεχνολογία». Αυτοί οι τεχνο-επιχειρηματίες πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες διαχείρισης μέντορα για να υποστηρίξουν τις βασισμένες σε τεχνολογίες επιχειρήσεις.

- **Οι Επιχειρηματίες γνώσης** οι οποίοι είναι «σε θέση να παράγουν και να χρησιμοποιήσουν πνευματικά περιουσιακά στοιχεία για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων ή υπηρεσιών και μπορούν να καθοδηγήσουν τους επιχειρηματίες στην ευημερία και τη δημιουργία πλούτου στην κοινότητα και να παρέχουν καλύτερες και ανώτερες υπηρεσίες.» Αυτός ο τύπος επιχειρηματία απαιτεί έναν μέντορα που είναι εξίσου προικισμένος με πνευματικό κεφάλαιο και πρακτική εμπειρία.

Η κατανόηση και η εκτίμηση του τύπου επαγγελματικής εγκατάστασης ενός μαθητευόμενου μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση ή τουλάχιστον στην ένδειξη του κατά πόσο μια σχέση καθοδήγησης μπορεί να είναι επιτυχής. Εφαρμόζοντας αυτό στους διάφορους τύπους επιχειρηματιών που αναφέρθηκαν παραπάνω, για παράδειγμα: ένας «τεχνο-επιχειρηματίας» στο στάδιο «σχεδιασμού επιχειρηματικού σχεδίου» μπορεί να μην χρειάζεται επιχειρηματικό προσανατολισμό επειδή είναι ήδη ανεξάρτητος φορέας λήψης αποφάσεων - αλλά μπορεί να επωφεληθεί από έναν ψυχολογικό μέντορα που μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία σας ή τα άτομα με δεξιότητες μάρκετινγκ, για παράδειγμα.

2.2 Αξιοπιστία στην Καθοδήγηση

Μέντωρ ήταν το όνομα ενός χαρακτήρα από την ελληνική μυθολογία. Ο Οδυσσεύς άφησε το γιο του, Τηλέμαχο, υπό την κηδεμονία του παλιού φίλου του Μέντωρ, ο οποίος ήταν ένας σοφός και αξιόπιστος σύμβουλος (Clutterback 1991).

Από τη μελέτη αναφοράς του Levinson σχετικά με την καθοδήγηση ενηλίκων (Levinson κ.ά., 1978), πλήθος συγγραφέων και ερευνητών προσπάθησε να καθορίσει τη σχέση μεταξύ μέντορα και να τα διακρίνει από άλλες μορφές σχέσεων. Ωστόσο, από την αρχή, ο Levinson και οι συνάδελφοί του αναγνωρίζουν ότι η σχέση καθοδήγησης είναι περισσότερο ποιότητα παρά μια κατηγορία, «η καθοδήγηση ορίζεται όχι ως επίσημοι ρόλοι, αλλά ως προς τα οφέλη του χαρακτήρα και της σχέσης που εξυπηρετεί» (1978: σελ. 98).

Ένα μοντέλο θεωρίας που προτάθηκε από τον Hudson (2014) επεξηγεί τους βασικούς τρόπους με τους οποίους οι μέντορες μπορούν να βοηθήσουν στη διαμόρφωση και περαιτέρω ανάπτυξη της σχέσης μέντορας-διαμεσολαβητή (Σχήμα.6)

Σχήμα 6. Επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη διαμόρφωση της σχέσης καθοδήγησης



Η εμπιστοσύνη είναι μια ζωτικής σημασίας διάσταση της σχέσης μέντορα-μαθητευόμενου, καθώς αυξάνει θετικά τόσο την ποιότητα όσο και την αποτελεσματικότητα της σχέσης (Kram, 1985). Θεωρείται το πιο κρίσιμο χαρακτηριστικό κάθε είδους δυαδικής σχέσης (Fisher & Brown, 1988, Pratt & Dirks, 2007) και είναι αποφασιστικής σημασίας για την εδραίωση και διατήρηση μιας αποτελεσματικής σχέσης (Sheppard & Sherman, 1998).

Από την άλλη πλευρά, για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη των σχέσεων επιχειρηματία-μέντορα, αναμένεται και είναι απαραίτητο να είναι ανοικτός ο επιχειρηματίας για αλλαγή (Audet & Couteret, 2005), νέες εμπειρίες (Engstrom, 2004) και ανοικτός στον αντίστοιχο μέντορα τους (Gravells, 2006).

2.2.1 Αυθεντικές Σχέσεις

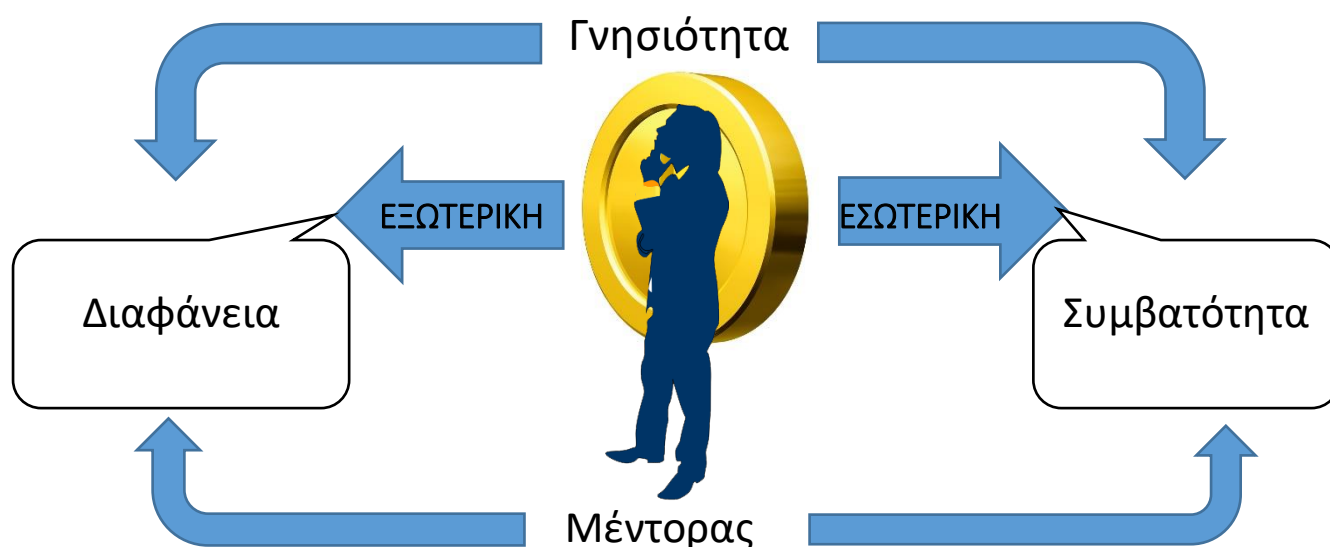
Οι αυθεντικές σχέσεις είναι η καρδιά της καθοδήγησης, επειδή οι σχέσεις είναι το όχημα μέσω του οποίου οι μέντορες μπορούν να βοηθήσουν τους άλλους να μάθουν και να αναπτυχθούν.

Οι μέντορες πρέπει να είναι καλοί στην αρχική σχέση και να τη διατηρούν με την πάροδο του χρόνου. Η αυθεντικότητα είναι να είσαι πραγματικός, σημαίνει να είσαι ο αληθινός εαυτός σας: φυσικός, γνήσιος και ειλικρινής, όχι απομίμηση. Δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί μια

τέτοια πραγματικότητα. Το να είσαι πραγματικός εμπλέκει το δύσκολο έργο να εξοικειωθείτε με τη ροή της εμπειρίας που εμφανίζεται μέσα σας, μια ροή που χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα από την πολυπλοκότητα και τη συνεχή αλλαγή (Rogers, 1966, p.185).

Αυτή η έννοια - **γνησιότητα** - προϋποθέτει σαφώς και τις δύο όψεις του καθρέφτη: την εσωτερική όψη και την εξωτερική όψη. Από την εσωτερική, η συμβατότητα του μεμονωμένου μέντορα (α) και από έξω δείχνει τη διαφάνεια του μέντορα, όπως φαίνεται στο 7.

Σχήμα 7. Οι δύο όψεις του καθρέφτη της γνησιότητας



Η **εσωτερική όψη** αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο μέντορας γνωρίζει όλες τις πτυχές της δικής του ροής εμπειρίας και πώς αναθεωρεί τον εαυτό του στο ρόλο του. Δηλαδή, αυτή η πλευρά της διαδικασίας ονομάζεται "**ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ**" - δηλαδή, η συνέπεια, εν όψει της συνολικής εμπειρίας, στη σχέση μεταξύ του ιδεώδους εαυτού και της αυτο-εικόνας (Schmid, 1998).

Από την άλλη, η **εξωτερική όψη** αντανακλά τη σαφή επικοινωνία του μέντορα με βάση τις συνειδητές αντιλήψεις, τις στάσεις και τα συναισθήματά του. Αυτή η πτυχή ονομάζεται "**ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ**" - δηλαδή, ο μέντορας γίνεται «διαφανής» στο μαθητευόμενο κοινοποιώντας παρόμοιες εντυπώσεις και εμπειρίες του παρελθόντος (Schmid, 1998).

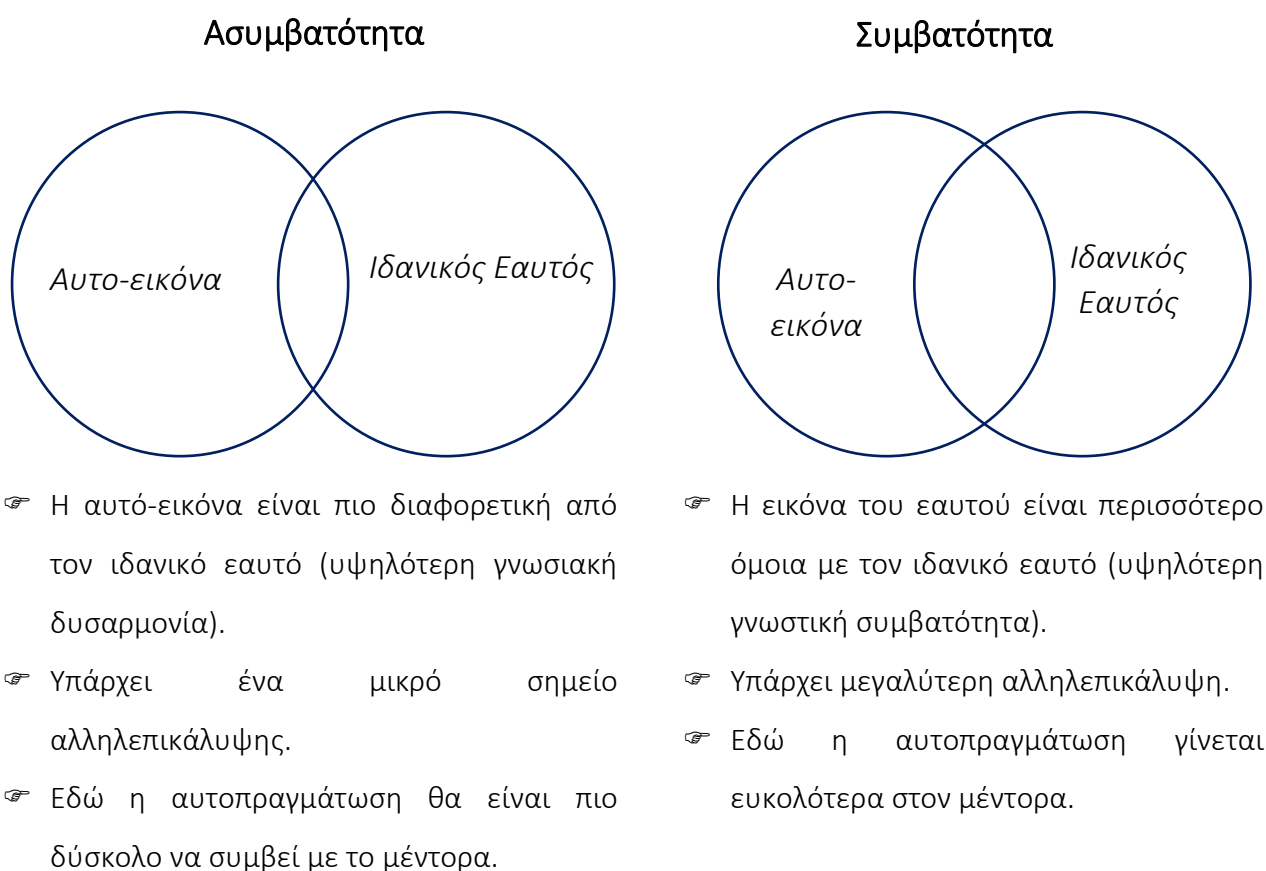
Αυτή η θεμελιώδης ικανότητα για τον μέντορα - γνησιότητα ονομάζεται επίσης αυθεντικότητα.

Ο ευκολότερος τρόπος να σκεφτεί κανείς την αυθεντικότητα είναι να τη θεωρήσει ανοικτή επικοινωνία. Για να διευκολυνθεί ο μαθητευόμενος να κατανοήσει τον μέντορα, ο μέντορας πρέπει να είναι απλός και ανοιχτός με τον τρόπο που επικοινωνεί. Ο μέντορας δεν πρέπει να προσπαθεί να βρεθεί σε ένα βάθος και να αφήσει το μαθητευόμενο να πιστεύει ότι είναι ο δάσκαλος και αυτός είναι ο μαθητής - ο μέντορας δεν έχει όλες τις απαντήσεις και λύσεις σε

όλα τα προβλήματα. Βασικά ο μέντορας πρέπει να είναι ο εαυτός του όπως είναι εκείνη τη στιγμή.

Όταν ο ιδανικός εαυτός ενός ατόμου (στην περίπτωση αυτή ο μέντορας) δεν είναι σύμφωνος με αυτό που πραγματικά συμβαίνει στις εμπειρίες και τις σχέσεις του ατόμου με τους άλλους, υπάρχει μια διαφορά μεταξύ του ιδανικού εαυτού του ατόμου και της πραγματικής εμπειρίας στη σχέση, που ονομάζεται ασυμβατότητα. Σπάνια, εάν υπάρξει ποτέ, υπάρχει μια κατάσταση συνολικής συμβατότητας. Όλοι οι άνθρωποι βιώνουν μια ορισμένη ασυμφωνία. Οι κύριες διαφορές απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα.

Σχήμα 8. Χαρακτηριστικά συμβατότητας και ασυμβατότητας



Σύμφωνα με τον Rogers (1961), γενικά θέλουμε να αισθανόμαστε, να βιώνουμε και να συμπεριφερόμαστε με τρόπους που είναι σύμφωνοι με την εικόνα μας και αντανakλούν τον τρόπο που θέλουμε να είμαστε, τον ιδανικό μας εαυτό.

Ο μέντορας θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνει το μαθητευόμενο να επικοινωνεί με αυτόν τον τρόπο. Η ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να τους ενθαρρύνει να σταματήσουν να αρνούνται, να προσποιούνται ή να κρύβουν σκέψεις και συναισθήματα που μπορεί να μην είναι ευνοϊκά για



τη διαδικασία καθοδήγησης (ή να γνωρίζουν τις γνωστικές και / ή αντιληπτικές τους στρεβλώσεις) (Stephen, 1994).

Η αυθεντικότητα δεν μαθαίνεται απλά διαβάζοντας βιβλία, είναι μάλλον ένας τρόπος ύπαρξης. Ωστόσο, υπάρχουν τρόποι για να μεταδώσετε καλύτερα την αυθεντικότητά σας σε άλλους:

- Μάθετε να κατανοείτε τον εαυτό σας και να μπορείτε να περιγράφετε τον εαυτό σας
- Κατανοήστε τις αλλαγές της διάθεσης και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες σας.
- Να διαβάζετε βιβλία σχετικά με την προσωπική ανάπτυξη και να αναγνωρίζετε τι σκέφτεστε και νιώθετε όταν διαβάζετε αυτό το είδος της λογοτεχνίας.
- Μάθετε να κατανοείτε τη δική σας συμπεριφορά, εξετάζοντας ή αναρωτώντας γιατί μερικές φορές αντιδράτε με ακούσιο τρόπο (Stephen, 1994).

Εν συντομία, και σύμφωνα με τους Sutton και Stewart (2002), στη σχεσιακή πράξη, η αυθεντικότητα απαιτεί στις δεξιότητες του μέντορα να είναι σε θέση να:

- ✎ **Επιδεικνύει γνησιότητα:** που είναι ανοιχτός και διαφανής στη σχέση, που δεν κρύβεται πίσω από τη μάσκα του επαγγελματισμού (εδώ επίσης γνωστός ως ρεαλισμός ή αυθεντικότητα);
- ✎ **Δείχνει άνευ όρων θετικό σεβασμό:** την αποδοχή του μαθητευόμενου χωρίς κρίση ή συναφείς όρους (επίσης αναφέρεται ως φροντίδα, αποτίμηση, ανταμοιβή, σεβασμός);
- ✎ **Μεταφέρει ένα βαθύ επίπεδο κατανόησης:** η ικανότητα να "μπαίνεις" στον κόσμο του άλλου, σαν να βάζεις τα παπούτσια του χωρίς να χαθείς (διαφορετικά λειτουργεί ένας αμυντικός μηχανισμός που είναι επιβλαβής για τον μέντορα - προβολική αναγνώριση).



ΚΟΥΙΖ ΘΕΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2– ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ-ΜΕΝΤΟΡΑ

- E1.** Με βάση τις τέσσερις φάσεις του επίσημου προγράμματος καθοδήγησης του Poulsen, οι φάσεις είναι με την ακόλουθη σειρά:
- α.** 1 – Προετοιμασία, 2 – Καθιέρωση της σχέσης, 3 – Εκμάθηση και Ανάπτυξη, 4 – Κατάληξη
 - β.** 1 - Καθιέρωση της σχέσης ,2 – Προετοιμασία, 3 - Εκμάθηση και Ανάπτυξη, 4 - Κατάληξη
 - γ.** 1 – Προετοιμασία, 2 - Καθιέρωση αρχικής καλλιέργειας, 3 - Εκμάθηση και Ανάπτυξη, 4 – Κατάληξη
 - δ.** 1 - Καθιέρωση αρχικής καλλιέργειας, 2 – Προετοιμασία, 3 - Εκμάθηση και Ανάπτυξη, 4 – Κατάληξη
- E2.** Από τις ακόλουθες παγίδες ποια δεν σχετίζεται με τις παγίδες της σχέσης που περιεγράφηκαν σε αυτή την ενότητα κατάρτισης.
- α.** Θέματα εμπιστευτικότητας
 - β.** Μη αποδοτικότητα
 - γ.** Λανθασμένη αντιστοίχιση
 - δ.** Σύγκρουση
- E3.** Σε μια διαδικασία επιλογής καθοδήγησης, να αναφέρετε ποιο κριτήριο για την επιλογή του μαθητευόμενου σας φαίνεται ότι είναι το λιγότερο κατάλληλο ή πιο αμφισβητήσιμο στη διαδικασία επιλογής.
- α.** Διαθέσιμος για όλη τη διάρκεια του προγράμματος
 - β.** Ενθουσιασμένος να συμμετέχει σε όλες τις δραστηριότητες
 - γ.** Συμμετέχουν επειδή έχουν παραπεμφθεί από άλλους ή ιδρύματα
 - δ.** Με ελάχιστες απαιτήσεις δεξιοτήτων και γνώσεων
- E4.** Κατά την επιλογή μεντόρων για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα καθοδήγησης είναι σημαντικό να εξεταστούν ορισμένα χαρακτηριστικά τέτοιων πιθανών μεντόρων. Υποδείξτε το χαρακτηριστικό που στις επιλογές φαίνεται λιγότερο κατάλληλο.
- α.** Επιθυμία να είναι στο πρόγραμμα
 - β.** δεξιότητες στην επικοινωνία και την κινητοποίηση
 - γ.** προτιμήσεις μαθητευόμενου
 - δ.** Πολιτιστική κυριαρχία
- E5.** Τι είδους επιχειρηματίες μπορούν να οριστούν για εκείνους που «είναι σε θέση να παράγουν και να χρησιμοποιούν πνευματικά περιουσιακά στοιχεία για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων ή υπηρεσιών που μπορούν να καθοδηγήσουν τους επιχειρηματίες στην ευημερία και τη δημιουργία πλούτου στην κοινότητα και να παρέχουν καλύτερες και ανώτερες υπηρεσίες».
- α.** Δημιουργικοί Επιχειρηματίες
 - β.** Ουδέτεροι Επιχειρηματίες
 - γ.** Επιχειρηματίες Γνώσης
 - δ.** Επιχειρηματίες Τεχνολογίας
- Q6.** Ποιες είναι οι βασικές ιδιότητες που προτείνονται από το μοντέλο του Hudson, οι οποίες είναι σημαντικές για τη διαμόρφωση της σχέσης μέντορα-μαθητευόμενου;
- α.** Αυθεντικότητα και Σεβασμός
 - β.** Εμπιστοσύνη και Σεβασμός



- γ. Επαγγελματισμός και Σεβασμός
- δ. Επαγγελματισμός και εμπιστοσύνη

Μέρος Β – ερωτήσεις Σωστό ή λάθος

E7. Κατά την οικοδόμηση μιας αυθεντικής σχέσης καθοδήγησης, ο μέντορας που είναι σύμφωνος παρουσιάζει σαφώς τον εαυτό του με έναν ιδανικό εαυτό ξεχωριστό από την αυτό-εικόνα του.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E8. Στην αυθεντικότητα του μέντορα προς τον μαθητευόμενο, η διαφάνεια του μέντορα καταδεικνύει σαφώς ότι είναι άτομο ικανό να αυτορρυθμιστεί.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E9. Τα ζητήματα εμπιστευτικότητας είναι σημαντικά όταν τόσο ο μέντορας όσο και ο μαθητευόμενος συζητούν ευαίσθητα ζητήματα. Είναι μια από τις παγίδες που πρέπει να προσέξουμε.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E10. Η πολιτισμική κυριαρχία είναι μια από τις παγίδες του μέντορα.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E11. Με βάση τις τέσσερις φάσεις του επίσημου προγράμματος καθοδήγησης του Roulisen, είναι στη φάση της καθιέρωσης της σχέσης που οι σύμβουλοι και οι μέντορες συναντώνται για πρώτη φορά και όχι στη φάση προετοιμασίας.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E12. Σύμφωνα με τις τέσσερις φάσεις του επίσημου προγράμματος καθοδήγησης του Roulisen, στην εκπαιδευτική και αναπτυξιακή φάση ο μέντορας θα πρέπει να εξετάσει εάν έχει τις δεξιότητες, το χρόνο και τα κίνητρα για να ξεκινήσει τη διαδικασία καθοδήγησης με τον μαθητευόμενο.

- a. Σωστό
- b. Λάθος

Τέλος Κουίζ 😊



Θεματικό Κεφάλαιο 3 ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΣΧΕΣΗΣ

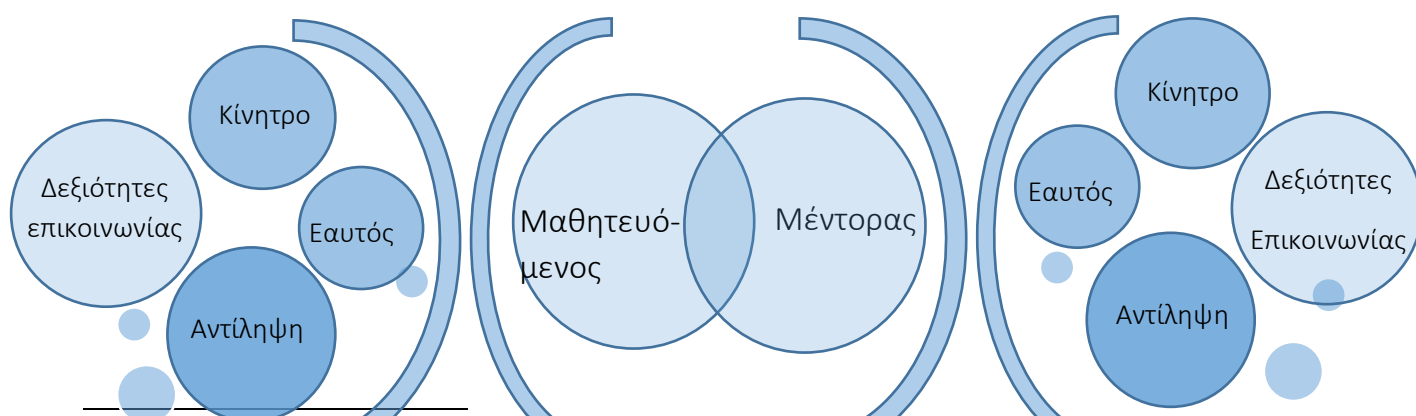
3. Βασικά στοιχεία στην οικοδόμηση σχέσεων

Αν και με τον προγενέστερο προσδιορισμό των προφίλ του μέντορα καθώς και του μαθητευόμενου (που μοιράζεται βιογραφικά σημειώματα, πρόγραμμα σπουδών ...), των δικαιωμάτων και των ευθυνών, των ρόλων και του σκοπού της σχέσης, που κατά κάποιον τρόπο μας δίνει το καλούπι στο οποίο η σχέση της καθοδήγησης θα αναπτυχθεί, για να οικοδομηθεί μια σχέση, ακόμη και αν είναι συγκεκριμένη για καθοδήγηση στα προκαθορισμένα καλούπια, αυτή η συγκεκριμένη διαπροσωπική σχέση είναι πάντα "κάτι καινούριο, επειδή κάθε ένα περιβάλλει ένα γιγάντιο παγόβουνο κινήτρων, πεποιθήσεων, αξιών, στάσεων κλπ., όχι πάντα ορατό (άμεσα παρατηρήσιμο) και αναγνωρισμένο (συνειδητό) στο άτομο.

Ο μέντορας μπορεί και πρέπει να είναι ένας αξιόπιστος και έμπειρος επαγγελματίας και ο μαθητευόμενος υπεύθυνος και επιμελής, αλλά χωρίς μια καλή σχέση, δεν θα είναι ποτέ εφικτός ο επιτυχής κύκλος ζωής της χρονικά προσδιορισμένης καθοδηγητικής εμπειρίας.

Υπό αυτή την έννοια, θα αναφερθούμε στα ακόλουθα σημεία τα οποία εδώ ορίζουμε ως βασικά στοιχεία για την οικοδόμηση μιας ανθρώπινης σχέσης που είναι σημαντική για να βοηθήσουμε τον μέντορα στη σχέση με τον μαθητευόμενο και τα βασικά στοιχεία για τη διαχείριση της σχέσης καθοδήγησης: ανθρώπινα κίνητρα, το ανθρώπινο αντιληπτικό φαινόμενο, τον εαυτό του ατόμου που εμπλέκεται στη σχέση, και τέλος, επικοινωνιακές δεξιότητες όπου μέσω του μηνύματος όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω οδηγούν στη σχεσιακή πράξη όπως φαίνεται από το παρακάτω σχήμα που προτείνουμε. Αυτά είναι στοιχεία που θεωρούμε πρωταρχικά σε περιβάλλον καθοδήγησης, ακόμη και αν είναι εικονικό¹⁰.

Σχήμα 9. Βασικά στοιχεία για την οικοδόμηση της σχέσης καθοδήγησης



¹⁰ Το E-mentoring είναι η σύντηξη της καθοδήγησης με ηλεκτρονικές επικοινωνίες, που ονομάζεται επίσης telementoria, cybermentoria ή εικονική καθοδήγηση. Η ηλεκτρονική καθοδήγηση είναι μια σχέση που δημιουργείται μεταξύ ενός πιο έμπειρου ατόμου (μέντορας) και ενός λιγότερο ειδικευμένου ή έμπειρου ατόμου (mentoring), με έμφαση στη χρήση ηλεκτρονικών επικοινωνιών.

3.1 Ανθρώπινο κίνητρο

Η επιχειρηματική δράση συμβαίνει κατά τη συνύπαρξη τριών απαραίτητων συνθηκών, δηλαδή:

- **Μέσα:** ανθρώπινο, οικονομικό, τεχνολογικό κεφάλαιο,
- **Ευκαιρία:** την αντίληψη από το άτομο μιας ανεκπλήρωτης ανάγκης ή του υποεξυπηρετούμενου πληθυσμού, και
- **Κίνητρο:** την επιθυμία, την ώθηση, το ενδιαφέρον και την τάση να εφαρμόσουν τα μέσα στην ευκαιρία (Douglas, 2013).

Ο χαμένος κρίκος μεταξύ της πρόθεσης και της δράσης - το κίνητρο - έχει αναφερθεί αρκετά στη βιβλιογραφία (Carsrud and Brannback, 2011).

Το κίνητρο είναι ένας σημαντικός παράγοντας που κάνει διάκριση μεταξύ εκείνων που δημιουργούν τις επιχειρήσεις και εκείνων που δεν το κάνουν (Bullough, Galen Kroeck & Renko, 2012).

Το κίνητρο είναι μια ψυχολογική δομή και ένας σημαντικός οδηγός σε ένα άτομο που κινητοποιεί προς δράση (Akhter, Durrieu & Estay, 2013).

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της έννοιας του κινήτρου σύμφωνα με διαφορετικούς συγγραφείς, ρεύματα και κλάδους. Ένας πιθανός ορισμός μπορεί να συνοψιστεί ως «... σύνολο ενεργειακών δυνάμεων που προέρχονται τόσο μέσα όσο και έξω από το άτομο και που δημιουργούν συμπεριφορά, καθορίζοντας το σχήμα, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια» (Pinder, 1998).

Σε γενικές γραμμές, πολλοί ορισμοί της έννοιας δεν διαφέρουν σημαντικά και τείνουν να περιλαμβάνουν τέσσερα θεμελιώδη στοιχεία:

1. **Διέγερση** - ενεργειακές δυνάμεις που ευθύνονται για την ενεργοποίηση της συμπεριφοράς,
2. **Δράση και προσπάθεια** - παρατηρηθείσα συμπεριφορά,
3. **Κίνηση και επιμονή** - παράταση της παρακινημένης συμπεριφοράς,
4. **Ανταμοιβή** - σας ενισχύει από προηγούμενες ενέργειες.

Αυτά τα στοιχεία επιτρέπουν τη διατύπωση ότι η διαχείριση των κινήτρων περιλαμβάνει ουσιαστικά το σχεδιασμό δύο συστημάτων: συστήματα εργασίας βασισμένα στην απόδοση

λειτουργιών ή καθκόντων κινητοποίησης και συστήματα ανταμοιβής που συνδέονται με το έργο που επιτελείται ή / και την επίτευξη αποτελεσμάτων (Pina e Cunha et al., 2014).

3.1.1 Ενδογενή και εξωγενή κίνητρα

Σύμφωνα με τους (Ryan and Deci, 2000) (σελ. 56), το **ενδογενές κίνητρο** ορίζεται ως μια δραστηριότητα για την εγγενή ικανοποίησή του και όχι για κάποιες διαχωρίσιμες συνέπειες. Συνήθως ορίζεται ως "να κάνεις κάτι για δικό σου καλό", όπως όταν ένα παιδί παίζει ποδόσφαιρο επειδή απλά θέλει να το κάνει (Reiss, 2015).

Ενώ το **εξωγενές κίνητρο**, αντίθετα, είναι ένα κατασκεύασμα που συμβαίνει κάθε φορά που γίνεται μια δραστηριότητα προκειμένου να επιτευχθεί κάποιο διαχωρίσιμο αποτέλεσμα (Ryan & Deci, 2000). Αναφέρεται στην επιδίωξη μιας οργανικής αξίας ή στόχου, δηλαδή, ακολουθώντας το προηγούμενο παράδειγμα, όταν το παιδί παίζει ποδόσφαιρο το κάνει για να ευχαριστήσει τον πατέρα ή να κερδίσει ένα πρωτάθλημα (Reiss, 2015). Κάθε άνθρωπος έχει ενδογενή και εξωγενή κίνητρα.

Η οικονομική αντίληψη των επιχειρηματικών κινήτρων υποστηρίζει ότι οι επιχειρηματίες υποκινούνται εξωγενώς από την επιδίωξη πλούτου, στάτους και εξουσίας. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ εξωγενών και ενδογενών κινήτρων είναι πιο λεπτή και οι επιχειρηματίες μπορούν να επιτύχουν ικανοποίηση από την ίδια την επιχειρηματική δραστηριότητα (Carsrud & Brannback, 2011).

Από την πανοπλία υφισταμένων θεωριών που ταξινομούνται σε διαφορετικές κατηγορίες, όπως οι θεωρίες περιεχομένου και οι θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης (Campbell κ.ά , 1970, Pina και Cunha κ.ά., 2014), θα παρουσιάσουμε εν συντομία μόνο δύο σημαντικές θεωρίες για τον μέντορα για να πλαισιώσουν καλύτερα τη σχέση του με το μυαλό του, δηλαδή τη Θεωρία Κινήτρων του McClelland (μία από τις θεωρίες περιεχομένου) και τη Θεωρία Προσδοκιών του Vroom (μία από τις θεωρίες της διαδικασίας).

Για να διευκρινιστεί η κύρια διαφορά μεταξύ αυτών των κατηγοριών θεωριών κινητοποίησης, οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στους παράγοντες μέσα στο άτομο που ενεργοποιούν, στηρίζουν και σταματούν τη συμπεριφορά. Είναι οι ειδικές ανάγκες που παρακινούν τους ανθρώπους.

Ενώ οι θεωρίες της διαδικασίας προσπαθούν να αναλύσουν τα κίνητρα με έναν πιο δυναμικό τρόπο, αναζητώντας πάνω απ' όλα την απάντηση στην ακόλουθη ερώτηση: πώς ξεδιπλώνεται η παρακινημένη συμπεριφορά; Ποια είναι η διαδικασία που οδηγεί τους ανθρώπους να εφαρμόσουν περισσότερη ενέργεια και περισσότερη προσπάθεια για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους; (Pina and Cunha κ.ά., 2014).

Δηλαδή, οι θεωρίες της διαδικασίας παρέχουν μια περιγραφή και ανάλυση του τρόπου με τον οποίο η συμπεριφορά ενεργοποιείται, κατευθύνεται, διατηρείται ή τερματίζεται.

3.1.2 Θεωρία Κινήτρων του McClelland

Στις αρχές της δεκαετίας του 1940, ο Abraham Maslow δημιούργησε τη θεωρία των αναγκών. Έχει εντοπίσει τις βασικές ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι, ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους - τις φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, και ανάγκες του αισθήματος συμμετοχής (κοινωνική ή αγάπη), αυτοεκτίμηση και "αυτοπραγμάτωση". Στη συνέχεια, στις αρχές της δεκαετίας του 1960, ο David McClelland δημιούργησε με βάση αυτό το έργο, μια άλλη θεωρία των κινήτρων που προσδιορίζει τρία κίνητρα που όλοι αποκτούμε ως ανθρώπινα όντα. Σύμφωνα με τον McClelland (1961), τα κίνητρα αυτά μαθαίνονται (γι' αυτό και αυτή η θεωρία αναφέρεται επίσης ως Θεωρία της Μάθησης Αναγκών). Ο McClelland λέει ότι ανεξάρτητα από το φύλο, τον πολιτισμό ή την ηλικία μας, όλοι έχουμε τρεις οδηγούς που μας κινητοποιούν και ένας από αυτούς θα είναι το κυρίαρχο κίνητρο μας (McClelland, 1987). Ωστόσο, αυτό το κυρίαρχο κίνητρο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εμπειρίες και τον πολιτισμό μας.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο McClelland πρότεινε τις ακόλουθες ανάγκες:

- **Ανάγκη Επίτευξης** - Οι άνθρωποι έχουν έντονη επιθυμία για επιτυχία και εξίσου έντονο φόβο αποτυχίας. Αντιπροσωπεύει μια δυναμική για την αριστεία, μια προτίμηση για μέτριους κινδύνους και αναζητά ανατροφοδότηση για βελτίωση της απόδοσης (Pina e Cunha κ.ά., 2014),
- **Ανάγκη Δεσμού** - Σύμφωνα με τον Robbins (1988), η ανάγκη για δεσμό είναι η «επιθυμία να αγαπιόμαστε και να γινόμαστε αποδεκτοί από άλλους». Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη να γινόμαστε αποδεκτοί από άλλους, διατηρώντας καλές κοινωνικές σχέσεις και την ανάγκη να "ανήκουμε" ακόμα κι αν σημαίνει υποταγή προσωπικών κινήτρων "για να γίνουμε αποδεκτοί από άλλα μέλη της ομάδας",
- **Ανάγκη Δύναμης** - Η ανάγκη για εξουσία είναι η επιθυμία να επηρεάσουμε τους

ανθρώπους και να έχουμε αντίκτυπο στους άλλους. Ο McClelland δεν μιλάει για την εξουσία με τη δικτατορική έννοια, αλλά για την ανάγκη να είμαστε ισχυροί και να έχουμε επιρροή έναντι των άλλων. Σύμφωνα με τους Pina και Cunha κ.ά. (2014), η ανάγκη αυτή αντιπροσωπεύει έναν προσανατολισμό προς το κύρος και τον αντίκτυπο στις συμπεριφορές ή τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων. Ένα υψηλό κίνητρο για εξουσία συνδέεται με ανταγωνιστικές και διεκδικητικές δραστηριότητες, καθώς και με το ενδιαφέρον για την επίτευξη και τη διατήρηση του κύρους και της φήμης και την άσκηση ηγετικών ρόλων.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζουμε τα κύρια χαρακτηριστικά των αναγκών επίτευξης, δεσμού και δύναμης, σύμφωνα με τους Pina και Cunha κ.ά. (2014):

Πίνακας 2: Συνοπτικός χαρακτηρισμός των αναγκών επίτευξης, δεσμού και δύναμης

Επίτευξη	▪ Επιδιώκει την επιτυχία ενάντια σε ένα επίπεδο προσωπικής αριστείας. ▪ Προσβλέπει στην επίτευξη υψηλών αλλά ρεαλιστικών στόχων. ▪ Αντιδρά θετικά στον ανταγωνισμό. ▪ Αναλαμβάνει πρωτοβουλία. ▪ Προτιμά τα καθήκοντα των οποίων τα αποτελέσματα μπορεί να είναι προσωπικά λογικά. ▪ Παίρνει μέτρια ρίσκα. ▪ Κατά προτίμηση σχετίζεται με εμπειρογνώμονες.
Δεσμός	▪ Ψάχνει για ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις. ▪ Καταβάλλει προσπάθειες για την οικοδόμηση φιλίας και την αποκατάσταση των σχέσεων. ▪ Προσδίδει περισσότερη σημασία στους ανθρώπους παρά τις εργασίες. ▪ Ζητά έγκριση από άλλους για τις απόψεις και τις δραστηριότητές τους.
Δύναμη	▪ Επιδιώκει να ελέγξει ή να επηρεάσει άλλους και να κυριαρχήσει τα μέσα που του επιτρέπουν να ασκήσει αυτή την επιρροή. ▪ Προσπάθειες για αυθόρμητη ανάληψη ηγετικών θέσεων. ▪ Χρειάζεται / του αρέσει να επηρεάζει. ▪ Ανησυχεί για το κύρος. ▪ Παίρνει μεγάλα ρίσκα.

Η ανάγκη του McClelland για επίτευξη αποτελεί βασικό κίνητρο για τα άτομα να δημιουργήσουν τις δικές τους κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη επίτευξης, συνήθως προγραμματίζουν μπροστά, αναλαμβάνουν την

ευθύνη για τις υποθέσεις και αναζητούν άμεση ανατροφοδότηση για να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Barba- Sanchez & Atienza-Sahuquillo, 2011).

3.1.3 Θεωρία Προσδοκιών για Κίνητρα του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας, ή επίσης η θεωρία προσδοκιών, είναι μία από τις γνωστικές θεωρίες του κινήτρου. Σύμφωνα με τον Vroom, η διαδικασία της κινητοποίησης πρέπει να εξηγείται σύμφωνα με τους στόχους και τις επιλογές κάθε ατόμου, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες ότι πρέπει να επιτύχουν αυτούς τους στόχους.

Κάθε άτομο αποφασίζει λογικά πόση προσπάθεια βάζει σε μια κατάσταση εργασίας για να επιτύχει τις επιθυμητές ανταμοιβές. Επομένως, αυτή η θεωρία βασίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι μπορούν να κάνουν έξυπνες και ορθολογικές εκτιμήσεις των συνεπειών μιας δεδομένης επιλογής και πώς αυτές οι συνέπειες θα επηρεάσουν τα δικά τους συμφέροντα (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Σύμφωνα με τους Pina και Cunha κ.ά (2014), οι κύριες συνεισφορές στη θεωρία εκτός από του Victor Vroom, ήταν αυτές του Lyman Porter και του Edward Lawler.

Ο βαθμός του κινήτρου προς μια συμπεριφορά, ενέργεια ή εργασία εξαρτάται από τρεις θεμελιώδεις αντιλήψεις ή έννοιες: τη δραστικότητα, το μέσο και η προσδοκία (Robbins, 2002):

- 1) Η Δραστικότητα (ή η σχέση προσπάθειας-απόδοσης) είναι ένα μέτρο της έλξης που ασκεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα σε ένα άτομο ή την ικανοποίηση που αναμένει να λάβει από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό, αρνητικό ή μηδενικό:

☞ Θετικό αποτέλεσμα: όταν ένα άτομο προτιμά να το φτάσει.

☞ Αρνητικό αποτέλεσμα: όταν ένα άτομο δεν προτιμά να επιτύχει το αποτέλεσμα,

και

☞ Μηδενικό Αποτέλεσμα: όταν ένα άτομο αδιαφορεί για το αποτέλεσμα.

Είναι σημαντικό να πούμε ότι η δραστικότητα και η αξία είναι διαφορετικά. Η Δραστικότητα σχετίζεται με την αναμενόμενη ικανοποίηση (φανταστική συνιστώσα) και η αξία σχετίζεται με την ικανοποίηση που αντιμετωπίζει ένα άτομο επιτυγχάνοντας ένα επιθυμητό αποτέλεσμα

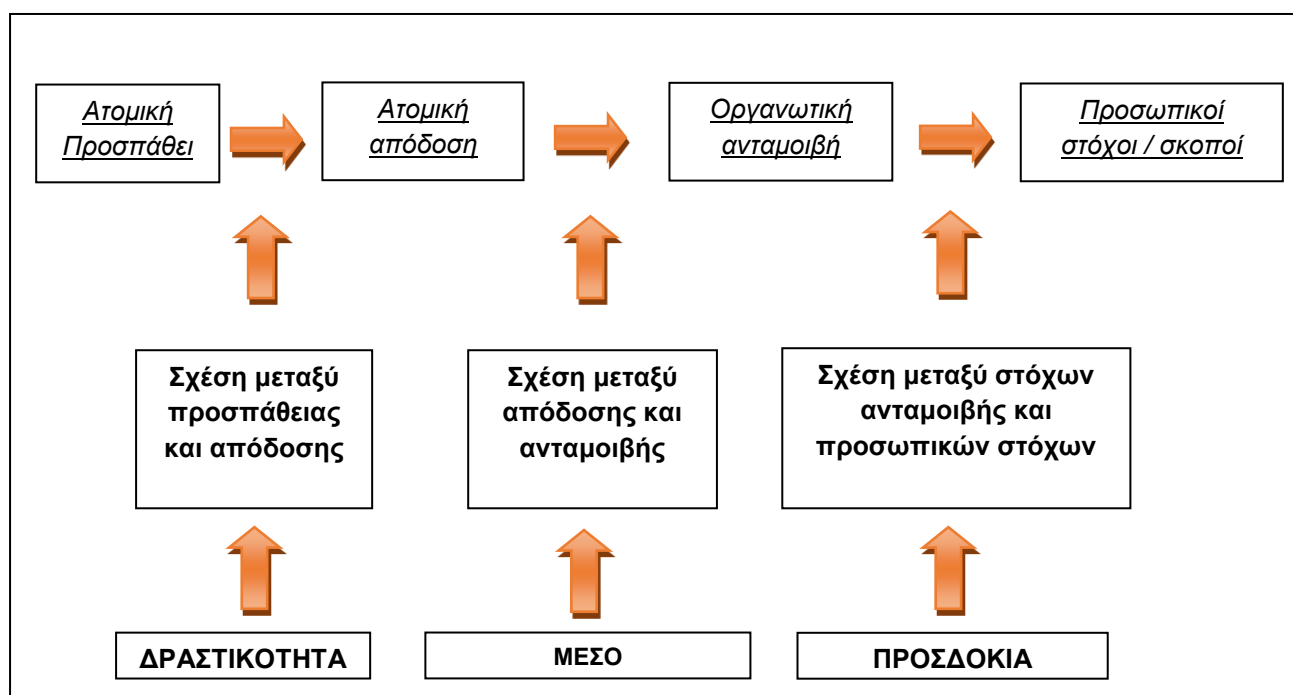
(εμπειρική συνιστώσα).

- 2) Το μέσο (ή η σχέση απόδοσης / ανταμοιβής) έχει να κάνει με την αντίληψη ενός ατόμου για τη σχέση ανάμεσα στην εκτέλεση μιας δράσης και τη δοκιμασία ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Για παράδειγμα, ένας κοινωνικός επιχειρηματίας που έχει επενδύσει σε ειδική εκπαίδευση θέλει να επιτύχει τις επακόλουθες ανταμοιβές των επενδύσεων αυτών, καθώς αυτές οι νέες γνώσεις και πρακτικές αυξάνουν την ικανοποίηση των αναγκών κοινωνικής κατάστασής του, για παράδειγμα (Chiavenato, 2005).
- 3) Η προσδοκία (ή η ανταμοιβή-προσωπική σχέση στόχων) είναι πεποιθήσεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ της προσπάθειας και της πραγματικής κατάστασης. Είναι η πιθανότητα μια συγκεκριμένη δράση να οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, εφόσον τα μέσα και οι ικανότητες είναι διαθέσιμα για επιτυχία.

Παρόλο που η γνώση για τη δραστικότητα και το μέσο μας λέει τι θέλει να κάνει ένα άτομο, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τι θα προσπαθήσει να κάνει το άτομο χωρίς να γνωρίζουμε τις προσδοκίες τους (Robbins, 2002).

Το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 10) συνοψίζει τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom.

Σχήμα 10 – Σύντομη επεξήγηση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Chiavenato (2005) και Robbins (2002).

Ο Vroom παρουσιάζει μια φόρμουλα (Σχήμα 11) για να εξηγήσει τα κίνητρα των ατόμων, στην οποία το κίνητρο ισούται με το προϊόν της έντασης της ατομικής προτίμησης για ένα αποτέλεσμα (δραστικότητα), με την πιθανότητα μια δεδομένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (προσδοκία)

Σχήμα 11 – Η ισοτιμία της θεωρίας προσδοκιών του Vroom

$\text{Κίνητρο} = f (\text{Δραστικότητα} \times \text{Μέσο} \times \text{Προσδοκία})$

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Pina and Cunha κ.ά (2014)

Έτσι, αν η αξία οποιουδήποτε από αυτά τα στοιχεία είναι μηδέν, το κίνητρο είναι μηδενικό. Δηλαδή, εάν το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν αποδειχθεί ότι έχει αξία για άλλο επιθυμητό αποτέλεσμα, τότε ο επιχειρηματίας είναι πιθανό να αισθανθεί χωρίς κίνητρο να αυξήσει την προσπάθειά του (Schermerhorn, 1999).

Σε αυτό το πλαίσιο, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία που έχει δώσει ένας επιχειρηματίας σε ανταμοιβή και όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα ανταμοιβής για την εκπλήρωση της αποστολής, τόσο μεγαλύτερο είναι το κίνητρο για αυτή (Ambrose & Kulik, 1999). Η έμφαση στις ανταμοιβές είναι εμφανής σε αυτό το μοντέλο.

Η θεωρία προσδοκιών και η θεωρία του καθορισμού στόχων παρουσιάζονται για να εξηγήσουν τα κίνητρα των επιχειρηματιών να ξεκινήσουν μια επιχείρηση (Germak & Robinson, 2014).

Οι τρεις συνιστώσες, η δραστικότητα, το μέσο και η προσδοκία είναι προγενέστερες των προσπαθειών που θα θέσουν οι νέοι επιχειρηματίες στην αρχή μιας επιχείρησης και αργότερα μπορεί να συνδεθούν με το λειτουργικό καθεστώς των εταιρειών (Bullough κ.ά, 2012).

Συνδέοντας το κίνητρο της συμπόνιας με την ανάγκη επίτευξης κοινωνικού αντίκτυπου, η θεωρία της προσδοκίας μπορεί να ενσωματωθεί στις ενέργειες των ατόμων που εμπλέκονται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι η προσδοκία(που είναι η υποκειμενική πιθανότητα ότι ένα δεδομένο αποτέλεσμα σίγουρα θα ακολουθήσει ορισμένες συμπεριφορές) και η δραστικότητα (επιθυμία των αποτελεσμάτων) του επιθυμητού σημαντικού κοινωνικού αντίκτυπου έχουν πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα στα κίνητρα. Η

επίδραση των υψηλών επιπέδων προσδοκίας στα κίνητρα είναι πιο εμφανής όταν η αξία των αποτελεσμάτων γίνεται αντιληπτή ως υψηλή παρά χαμηλή (Holland & Garrett, 2015). Η προσδοκία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι υψηλή, καθώς ορισμένα ωφέλιμα αποτελέσματα για την κοινωνία αναμένεται να προκύψουν από την εκπλήρωση ορισμένων συμπεριφορών. Ομοίως, η δραστητικότητα είναι υψηλή, καθώς τα αποτελέσματα της κοινωνικής αλλαγής είναι εξαιρετικά ελκυστικά και επιθυμητά.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες υποκινούνται από την ανάγκη κοινωνικής δικαιοσύνης και κοινωνικού αντίκτυπου - «μια εικονοκλαστική ανάγκη επαναπροσδιορισμού του κόσμου με βάση τις δικές του αξίες» (Christopoulos & Vogl, 2014 σελ. 24). Η μεγάλη περιγραφή για τον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι να «αλλάξει ο κόσμος» με μετασχηματιστικό και όχι με διαδοχικό τρόπο. Ο προσανατολισμός αυτού που κάνει αλλαγές αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Εξ ορισμού, υπάρχουν κοινωνικοί επιχειρηματίες που καταλύουν την κοινωνική αλλαγή και η επιθυμία για αλλαγή είναι η κύρια κινητήρια δύναμη των κοινωνικών επιχειρηματιών (Partzsch & Ziegler, 2011).

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες υποκινούνται από ένα συναρπαστικό κοινωνικό όραμα, ένα όραμα για μια κοινωνία που είναι ιδεαλιστική και δεν συμφωνεί με το status quo. Αυτός ο ευρύτερος σκοπός επιτρέπει στον κοινωνικό επιχειρηματία να επαναπροσδιορίσει τις προκλήσεις στο περιβάλλον του σε ευκαιρίες για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας σύμφωνα με το όραμα (Nga & Shamuganathan, 2010).

3.2 Αντιληπτικό Φαινόμενο

Σε αυτό το υποκεφάλαιο και λόγω των περιορισμών του περιεχομένου θα αντιμετωπίσουμε το φαινόμενο της αντίληψης, το οποίο σύμφωνα με το DeVito (2004) είναι μια διαδικασία που βιώνεις τον κόσμο και, κατά συνέπεια, δίνει νόημα σε όσα μόλις βιώσαμε. Φυσικά στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, και τα δύο μέρη εμπλέκονται στη διαδικασία της αντίληψης.

Έτσι, η αντίληψη ως θεμελιώδους ψυχολογικής συνιστώσας της διαδικασίας διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι ένα στοιχείο στο οποίο έχουμε σχετικά μικρό έλεγχο επί της διαδικασίας αυτής, καθώς τείνει να είναι κάπως αυτόματη.

Με άλλα λόγια, η αντίληψη ενός ατόμου για μας διαμορφώνει αυτό που σκέφτεται για εμάς



και κατά συνέπεια πώς αλληλεπιδρά με μας και αντίστροφα.

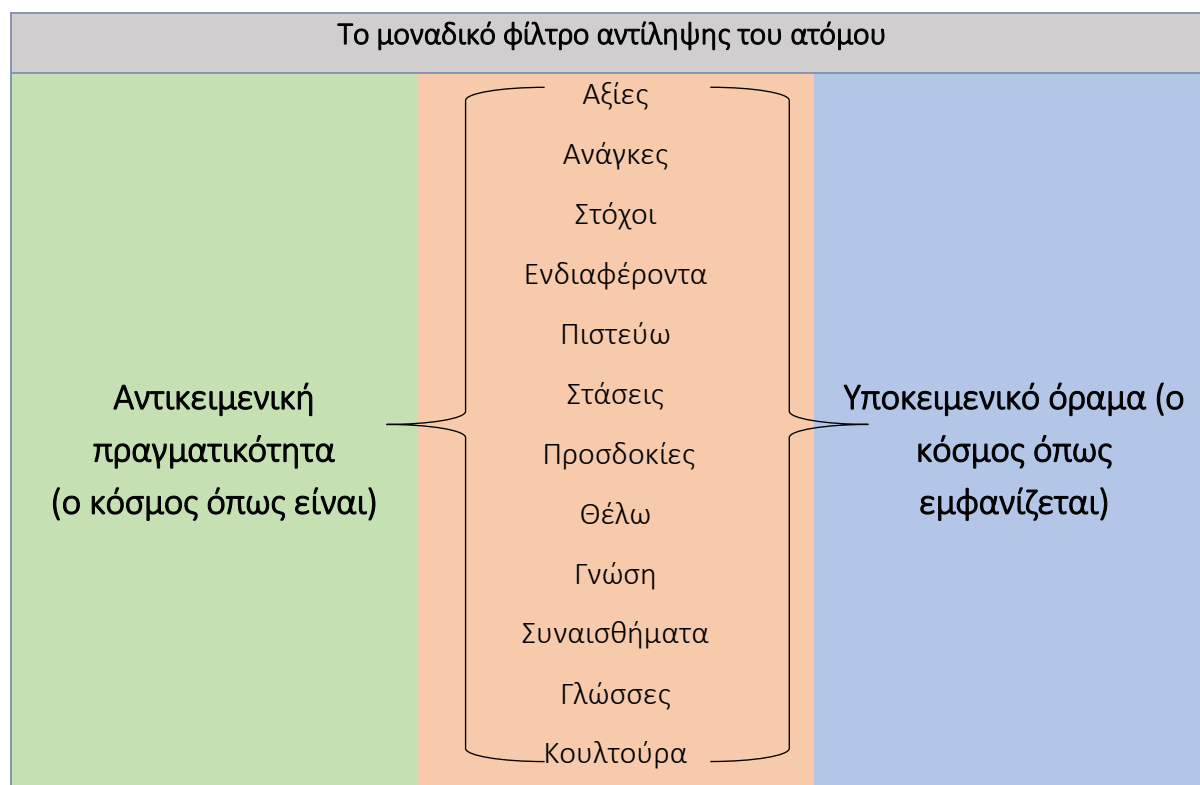
Αυτός είναι ο λόγος που για τη Sousa (2006), η επικοινωνία είναι μια διαδικασία ακριβώς επειδή αναπτύσσεται σε ένα συνεχές χωρόχρονο στον οποίο συνυπάρχουν πολλαπλοί ψυχολογικοί παράγοντες και αλληλεπιδρούν μόνιμα μεταξύ των διαφόρων παραγόντων.

Παρεμπιπτόντως, οι Beebe, Beebe και Redmond (2005) δείχνουν ότι στην πλειονότητα της βιβλιογραφίας για τη διαπροσωπική επικοινωνία, η αντίληψη θεωρείται ως διαδικασία τριών μερών:

1. **Επιλογή** – αντιπροσωπεύει το πρώτο βήμα που καθορίζει τα ερεθίσματα που θα επιλέξετε για να επικεντρωθείτε,
2. **Οργάνωση** - στάδιο στο οποίο τα ερεθίσματα "μετατρέπονται" σε πρότυπα, δηλαδή αναγνωρίσιμα για να μπορούν να ερμηνευτούν,
3. **Ερμηνεία** - το στάδιο στο οποίο η έννοια αποδίδεται στις παρατηρήσεις που παρουσιάστηκαν αρχικά.

Με δεδομένη τη σημασία της ψυχολογικής συνιστώσας της αντίληψης στην επικοινωνιακή διαδικασία, οι Hybels, Weaver και Weaver (2003) μας δείχνουν ένα σύνολο φίλτρων που μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη και έτσι πώς επιτρέπουν καλύτερη κατανόηση του πώς οι αντιλήψεις είναι επιρρεπείς στον εαυτό σας, στους άλλους και στον κόσμο και πώς μπορούν να διαφέρουν από τις αντιλήψεις οποιουδήποτε άλλου, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 12).

Σχήμα 12. Φίλτρα που επηρεάζουν το αντιληπτικό φαινόμενο



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Hybels, Weaver και Weaver (2003).

Αυτά τα φίλτρα ή οι ψυχολογικές δομές είναι πιθανό να επηρεάσουν την αντίληψη και κατά συνέπεια να μας επιτρέψουν να κατανοήσουμε καλύτερα την καθημερινή ζωή κάθε συνομιλητή στην επικοινωνιακή διαδικασία, δηλαδή να μας επιτρέψει να κατανοήσουμε καλύτερα την αντικειμενικότητα της υποκειμενικής πραγματικότητας.

Ωστόσο, και επειδή υπάρχουν τόσες πολλές επιρροές που είναι επιρρεπείς στο προκαταρκτικό φαινόμενο και μπορούν να συνδυαστούν με άγνωστους τρόπους ή ακόμα και να έχουν σωρευτικό αποτέλεσμα, οι Hybels, Weaver και Weaver (2003) μας λένε ότι δεν υπάρχει τρόπος να προβλέψουμε ή να ξέρουμε εάν οι επακόλουθες επιδράσεις θα έχουν αντίκτυπο στην αλλαγή της αυτο-ιδέας (μέρος του συνειδητού εαυτού ή, σύμφωνα με την αγγλοσαξονική ορολογία, του Εαυτού του ατόμου Αυτό το θέμα θα συζητηθεί παρακάτω).

Αντιλήψεις και αυτο-ιδέα

Στις αρχές του δέκατου ένατου αιώνα, ο Cooley (1902) χρησιμοποίησε τη μεταφορά του Εαυτού ως καθρέφτη, ως αντανάκλαση του τρόπου με τον οποίο οι άλλοι μας βλέπουν. Από την άλλη πλευρά, ο Coopersmith (1967) έγραψε αργότερα ότι «η αυτό-ιδέα του κάθε ατόμου,



σε μεγάλο βαθμό, είναι μια αντανάκλαση του πώς ήταν (και είναι) ορατό από άλλους που είναι σημαντικοί γι' αυτόν».

Με αυτό, γενικά, μπορούμε να επιβεβαιώσουμε ότι ο Εαυτός είναι ένα αντανάκλαστικό φαινόμενο που αναπτύσσεται στην κοινωνική αλληλεπίδραση και βασίζεται στον κοινωνικό χαρακτήρα της ανθρώπινης γλώσσας και η «αυτο-ιδέα» γίνεται το προϊόν αυτής της αντανάκλαστικής δραστηριότητας καθώς η παιδική σας ηλικία γίνεται πιο σταθερή. Αλλά βαθιά, είναι η έννοια του ατόμου για τον εαυτό του ως σωματική, κοινωνική και πνευματική ή ηθική οντότητα (Gecas, 1982).

Από όλες τις αντιλήψεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα κατά τη διάρκεια της ζωής τους, καμία δεν έχει βαθύτερο νόημα από εκείνες που έχουν ύψιστη σημασία στη διαμόρφωση και τη διατήρηση της προσωπικής ύπαρξης του ατόμου - της ιδέας του ποιος είναι και πώς είναι. Βλέπει τον εαυτό του "ενσωματωμένο" στον κόσμο (οντογόνος προοπτική).

Αλλά οι αντιλήψεις που βιώνει κάποιος υπόκεινται σε διαδικασίες εξάλειψης, παραμόρφωσης και γενίκευσης, καθώς και πρόσθετα αντιληπτικά φίλτρα. Έτσι, το άτομο δεν έρχεται στον κόσμο με αγνό, καθαρό, μη μολυσμένο τρόπο.

Έτσι, σύμφωνα με τους Hybels, Weaver και Weaver (2003), κάθε αντίληψη που έχει το υποκείμενο δεν είναι «τέλεια» εξαιτίας των **εξαλείψεων**, των **στρεβλώσεων** και των **γενικεύσεων**.

Οι **διαγραφές** οδηγούν σε σάρωση, σβήσιμο ή ακύρωση πληροφοριών και αυτό το φαινόμενο συμβαίνει κυρίως επειδή οι φυσικές αισθήσεις είναι περιορισμένες. Το βλέμμα, η ακοή, η επαφή, η γεύση και η οσμή είναι τα μέσα που χρησιμοποιείτε για να αποκτήσετε πληροφορίες, αλλά αυτές οι αισθήσεις που εστιάζουν μόνο στις πτυχές του περιβάλλοντος ή είναι εξωτερικές και είναι πιο σημαντικές για την επιβίωσή σας εξαλείφουν άλλες πληροφορίες.



Το ίδιο ισχύει όταν εξαλείφονται λόγω των πεποιθήσεών σας. Εάν το άτομο πιστεύει ότι κάτι είναι αληθινό, τότε έχει μεγάλη πιθανότητα να διαγράψει πληροφορίες που αντιφάσκουν με αυτό το πιστεύω¹¹.

Εκτός από την εξάλειψη των πληροφοριών, τα άτομα στρεβλώνουν επίσης πολλές πληροφορίες από το περιβάλλον τους.

Οι **στρεβλώσεις** περιλαμβάνουν πληροφορίες συστροφής ή κάμψης από το περιβάλλον του ατόμου. Το υποκείμενο μπορεί να διαστρεβλώσει την πληροφορία κατά πρώτον επειδή παρατηρεί μόνο ένα μικρό μέρος του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Δεδομένου ότι μόνο παρατηρώντας ένα τόσο μικρό μέρος του συνόλου, το άτομο πρέπει να "γεμίσει τα κενά" - προσθέτοντας πληροφορίες - έτσι ώστε οι πληροφορίες να έχουν νόημα. Ο άλλος λόγος για τον οποίο ένα άτομο μπορεί να στρεβλώσει την εξωτερική πληροφορία έγκειται στην εσωτερική υποστήριξη ή τα φίλτρα της στάσης¹², των αναγκών¹³ και των υφιστάμενων κοινωνικών αξιών¹⁴.

Εκτός από τις εξαλείψεις και τις στρεβλώσεις της πληροφορίας, οι άνθρωποι γενικεύουν και βασίζονται σε λίγες ουσιαστικές πληροφορίες. Οι γενικεύσεις περιλαμβάνουν αρχές ή συμπεράσματα εγγενή σε ορισμένα αποδεικτικά στοιχεία. Αφού παρατηρήσουμε κάτι μερικές φορές, οι άνθρωποι γενικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό που έχει αποδειχθεί αληθινό στο παρελθόν θα είναι αλήθεια και στο μέλλον. Οι γενικεύσεις είναι σημαντικές για την επιβίωσή. Για παράδειγμα, το να καεί το παιδί σας όταν βάζει το χέρι του σε μια θερμή εστία θα σας δώσει ένα συμπέρασμα για τις συνέπειες της τοποθέτησης του χεριού σας σε μια θερμή εστία στο μέλλον.

Ενα άλλο παράδειγμα. Αν το άτομο έχει πολλές κακές εμπειρίες με μέλη του αντίθετου φύλου ή διαφορετικής εθνικότητας ή διαφορετικής κουλτούρας ή μιας συγκεκριμένης οργάνωσης,

¹¹ Σύμφωνα με τον Mucchelli (1981), μια **πεποίθηση** είναι μια παράλογη (όχι πάντα ασυνείδητη, αλλά συχνά ξεχασμένη) υποκειμενική βεβαιότητα προσωπικής (στενής βεβαιότητας) ή κοινωνικής (βεβαιότητας μιας ηλικίας) τάξης).

¹² Η **στάση** είναι μια γενική ψυχολογική προδιάθεση για κάτι. Δηλαδή, είναι μια συμπεριφορά που προκύπτει από μια εσωτερική προδιάθεση που κατευθύνει με κάποια έννοια όλες τις αλληλεπιδράσεις με το αντικείμενο (Mucchelli, 1981).

¹³ Η μη ικανοποιητική κατάσταση έντασης που συνδέεται με μια ουσιαστική (βιολογική, ψυχολογική ή κοινωνιολογική) ανάγκη, προσανατολισμένη προς μια ικανοποιητική κατηγορία αντικειμένων που κλίνει ή ωθεί το άτομο να αναζητήσει μια πιο ικανοποιητική κατάσταση ισορροπίας (Mucchelli, 1981).

¹⁴ Μια **κοινωνική αξία** είναι ένα είδος γενικής αρχής (νόμων ή κανόνων) που μπορεί να θεωρηθεί ως γεννήτρια (επηρεαστής) συμπεριφοράς που αναγνωρίζεται ως ιδανικό και εκτιμάται από μια ομάδα. Είναι μια μορφή προετοιμασίας (Mucchelli, 1981).



μπορεί να γενικεύσει ότι όλα τα μέλη του αντίθετου φύλου, διαφορετικής εθνικότητας, διαφορετικής κουλτούρας ή ότι η συγκεκριμένη οργάνωση είναι κακοί (εξωτερική πραγματικότητα).

Στη συνέχεια, όλες οι μελλοντικές εμπειρίες φιλτράρονται μέσω αυτής της πεποίθησης και οι πληροφορίες που έρχονται σε αντίθεση με αυτήν την πεποίθηση διαγράφονται και, κατά συνέπεια, αλλοιώνουν άλλες πληροφορίες ώστε να μπορούν να βασίζονται στο αρχικό πιστεύω.

3.3 Ο εαυτός: Παράθυρο του Johari

Ακριβώς για αυτό το ψυχολογικό συστατικό ή κατασκεύασμα - τον Εαυτό, δηλαδή τον συνειδητό εαυτό των συνομιλητών (μέντορα και μέντορα), ότι στην επικοινωνιακή πράξη η αποκάλυψη ή η αυτοκαλλιέργεια του γίνεται σημαντική για τους συνομιλητές επειδή μπορεί να αξιολογηθεί από το άτομο μέσω των σχολίων που έλαβαν άλλοι, και έτσι να μάθετε περισσότερα για την προσωπικότητά (Sareen, 2015).

Η αυτο-ιδέα επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά που πιστεύουμε ότι διαθέτουμε και έχει ορισμένα στοιχεία.

Αυτά τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την έννοια του εαυτού συμπεριλαμβάνουν την αυτο-εικόνα και την αυτοεκτίμηση (πολυδιάστατη φύση της αυτο-ιδέας) και εκθέτουν τη σχέση μεταξύ αυτοσυνείδησης και αυτο-αποκάλυψης του ατόμου και εκθέτουν τον υποκειμενικό χαρακτήρα της αυτο- ιδέας ή "μάσκας" που επιλέγουμε να παρουσιάσουμε σε άλλους (Lane, 2008).

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το μοντέλο Παράθυρο του Johari αναφέρεται επίσης ως πρότυπο και στην πραγματικότητα αντιπροσωπεύει την αυτο-αποκάλυψη πληροφοριών όπως συναισθήματα, εμπειρίες, απόψεις, στάσεις, δεξιότητες, προθέσεις, κίνητρα, αξίες κ.λπ.. (Luft, 1984).



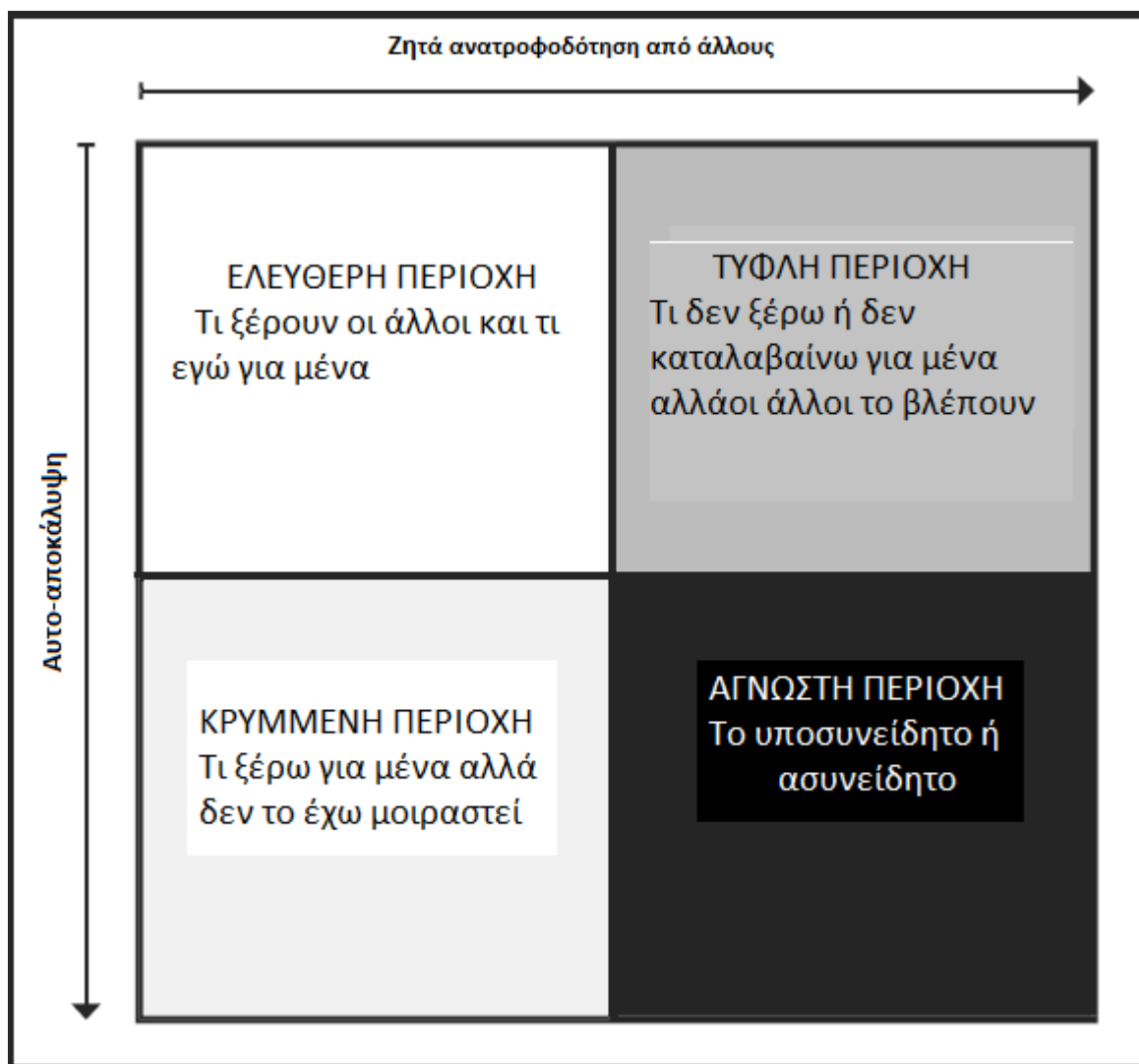
Αυτό το μοντέλο Παράθυρο του Johari αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από δύο Αμερικανούς ψυχολόγους, τους Joseph Luft και Harrington Ingham το 1955 (Joseph of Jo και Harrington Ingham hari) και είναι μια τεχνική που βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν καλύτερα τη σχέση τους με τον εαυτό τους, καθώς και με άλλους (Luft & Ingham, 1955).

Ο Sareen (2015) υπογραμμίζει το φαινόμενο της αυτο-αποκάλυψης ως μια σημαντική πτυχή της προσωπικότητας που μπορεί να βελτιωθεί μέσω της αυτογνωσίας του ατόμου και μέσω της ικανότητάς του να αξιολογείται μέσω ενδοσκόπησης.

Το ενδιαφέρον της προσέγγισης αυτού του μοντέλου εδώ είναι επειδή στην υπάρχουσα βιβλιογραφία περιγράφεται ότι το Παράθυρο του Johari βελτιώνει την επικοινωνιακή ικανότητα του ατόμου μέσω του προσδιορισμού των ικανοτήτων του και των περιορισμών του (Gou & Sanchez, 2005).

Σύμφωνα με τον Luft (1969), μπορούμε να δούμε αυτό το εικονογραφημένο μοντέλο σύμφωνα με το ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 13).

Σχήμα 13. Μοντέλο Window του Johari



Η "ελεύθερη ή ανοιχτή περιοχή" περιλαμβάνει όλα τα είδη πληροφοριών για εμάς που γνωρίζουμε, δηλαδή για όσα έχουμε επίγνωση οι ίδιοι και οι άλλοι επίσης (Luft, 1969; 1984).

Αυτή η περιοχή αντιπροσωπεύει την ικανότητα επικοινωνίας ενός ατόμου που του επιτρέπει να μοιράζεται και να λαμβάνει πληροφορίες με και για άλλους. Αυτή η ικανότητα είναι το κλειδί για μια επιτυχημένη διαπροσωπική σχέση σε μια σχέση ή οργανισμό, και όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η περιοχή, τόσο πιο αποτελεσματικό θα είναι το άτομο στην αντιμετώπιση συναδέλφων, φίλων, ανωτέρων και υφισταμένων (Wallace & Roberson, 2009).

Η "τυφλή" περιοχή περιλαμβάνει πληροφορίες για τον εαυτό μας, που δεν γνωρίζουμε, δηλαδή δεν έχουμε επίγνωση για αυτά, αλλά άλλοι το γνωρίζουν (Luft, 1969; 1984).



Αυτή η περιοχή αντιπροσωπεύει πληροφορίες γνωστές σε άλλους συναδέλφους, φίλους, ανώτερους ή υφισταμένους - και δεν είναι γνωστές στο άτομο. Σε πολλές υπηρεσίες, τα άτομα πιστεύουν ότι η γνώση ή η πληροφορία είναι δύναμη. Κατά κάποιο τρόπο, αυτό το πιστεύω είναι αλήθεια. Οι αστυνομικοί δεν μπορούν να λάβουν έγκυρη απόφαση αν οι πληροφορίες είναι κρυμμένες από αυτούς (Wallace & Roberson, 2009).

Όσο περισσότερο διευρύνουμε την αυτογνωσία μας και μάθουμε πώς μας βλέπουν οι άλλοι, τόσο περισσότερο μπορούμε να μειώσουμε την "τυφλή" περιοχή μας (Lane, 2008).

Η **"κρυμμένη" περιοχή** περιλαμβάνει πληροφορίες για τον εαυτό μας που ξέρουμε, αλλά οι άλλοι όχι (Luft, 1969, 1984). Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να αφορούν προσωπικές συνήθειες ή επαγγελματικές γνώσεις. Παρόλο που η καταστολή μέρους του εαυτού μας σε άλλους μπορεί να είναι φυσιολογική και ακόμη και υγιής, δημιουργείται πρόβλημα όταν ένα άτομο παρακρατεί πληροφορίες που εμποδίζουν μια ελεύθερη και ειλικρινή ανταλλαγή γνώσεων (Wallace & Roberson, 2009) σε σχέση καθοδήγησης.

Η **"άγνωστη" περιοχή** αναφέρεται σε άγνωστες πληροφορίες για τον εαυτό μας, που ούτε εμείς ούτε οι άλλοι γνωρίζουμε (Luft, 1969; 1984).

Αυτή η περιοχή αντιπροσωπεύει τις πληροφορίες που είναι άγνωστες για το άτομο, τους φίλους, τους συναδέλφους, τους ανωτέρους και τους υφισταμένους. Καθώς η ελεύθερη ή ανοικτή περιοχή αναπτύσσεται μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας, η άγνωστη περιοχή μειώνεται (Wallace & Roberson, 2009).

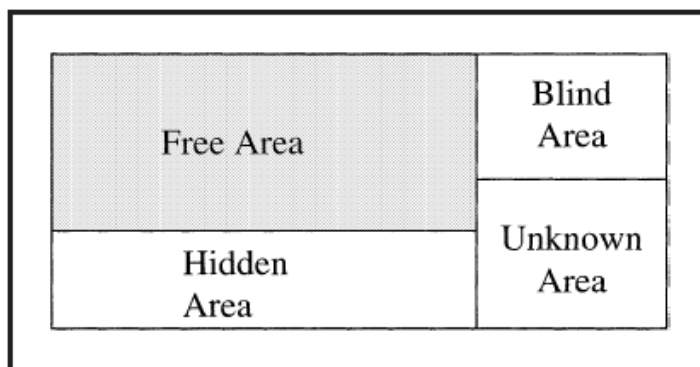
Σύμφωνα με τους Wallace και Roberson (2009), από το παράθυρο Johari είναι δυνατόν να περιγραφούν τέσσερις βασικοί τύποι προτύπων επικοινωνίας, που παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 3).

Πίνακας 3. Τύπος μοτίβου επικοινωνίας

Communication Pattern Type	Περιοχή Παράθυρο Johari
Τύπος Α (αυταρχικός) Ο στρατιωτικός αξιωματικός που χρησιμοποιεί αυτόν τον τυποποιημένο τύπο. Εδώ η επικοινωνία παρέχει λίγη ανάδραση ή έκθεση. Το πρόσωπο που χαρακτηρίζεται από αυτό το στυλ επικοινωνίας δεν επικοινωνεί με τους υφισταμένους.	
Τύπος Β (μοναχικός, ύποπτος) Το άτομο που χρησιμοποιεί το πρότυπο επικοινωνίας τύπου Β δεν μεταδίδει πληροφορίες στους ανωτέρους, τους υφισταμένους ή τους συναδέλφους του, αλλά δέχεται κάποιο είδος αλληλεπίδρασης και ανατροφοδότησης από αυτούς. Αυτός ο τύπος προσώπου δεν εμπιστεύεται τους συναδέλφους, αλλά λαμβάνει πληροφορίες από αυτούς ως τεχνική επιβίωσης.	
Τύπος Γ (Ναρκιστικός, εγωκεντρικός) Το άτομο που χρησιμοποιεί το πρότυπο επικοινωνίας τύπου Γ χαρακτηρίζεται από συνεχή αυτοέκφραση και αρνείται να δεχθεί την ανατροφοδότηση από άλλους. Σε αυτή την περίπτωση, το μοντέλο δείχνει αύξηση της έκθεσης με αντίστοιχη μείωση της ανάδρασης. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας έχουν τόσο μεγάλο εγώ που πιστεύουν ότι έχουν όλες τις σωστές απαντήσεις.	

Τύπος Δ (ηγέτης)

Το άτομο που χρησιμοποιεί το πρότυπο επικοινωνίας τύπου Δ είναι ο τύπος του ατόμου που παρουσιάζει αξιοσημείωτη ηγεσία. Αυτός ή αυτή τονίζει τις ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας και αποδέχεται την ανατροφοδότηση τόσο από ανώτερους όσο και από υφιστάμενους.



3.4 Δεξιότητες Επικοινωνίας

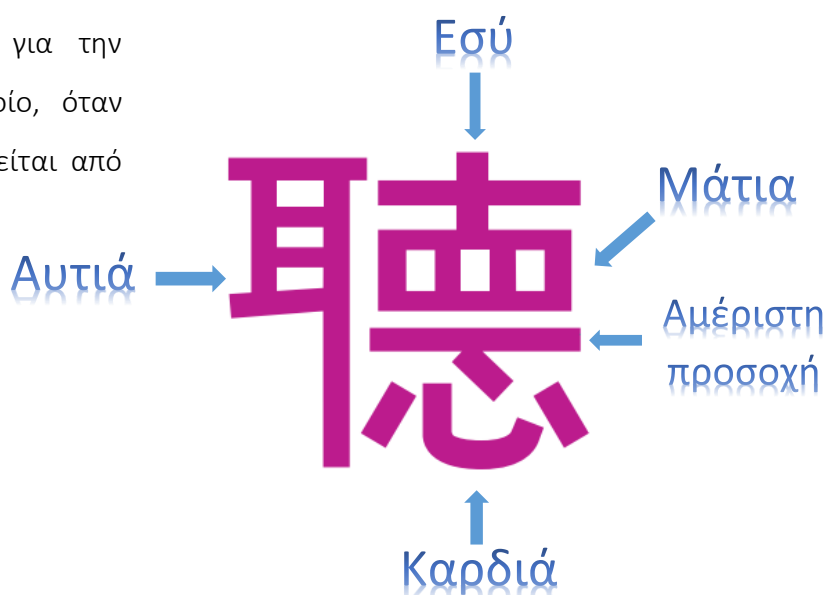
3.4.1 Ενεργητική ακρόαση

Μια από τις σημαντικότερες ευθύνες του μέντορα είναι οι ικανότητες ενεργητικής ακρόασης. Ένας καλός ακροατής ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του για να βοηθήσει να γίνει η επικοινωνία πιο αποτελεσματική.

Προφανώς, πρέπει να ακούσουμε προσεκτικά το μήνυμα. Χωρίς μια εστιασμένη και ενεργή ακρόαση, ένα μεγάλο μέρος της έννοιας θα χαθεί ακόμη και αν ληφθεί υπόψη το τι έχει ειπωθεί για την ανθρώπινη αντίληψη.

Οι Κινέζοι έχουν ένα σύμβολο για την αποτελεσματική ακρόαση, το οποίο, όταν μεταφράζεται στα αγγλικά, αποτελείται από πέντε στοιχεία ¹⁵:

- Εσύ
- Τα αυτιά σου
- Τα μάτια σου
- Η καρδιά σου
- Η αμέριστη προσοχή σου



¹⁵ Πηγή: <https://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/575eca2d9a6a1-anintroductiontoenterprisementoring.pdf>

Ακούγοντας ο ένας τον άλλον δεν είναι τόσο εύκολο έργο όσο ακούγεται. Ωστόσο, η ακρόαση - αληθινή ακρόαση - αποτελεί βασικό παράγοντα στην καθοδήγηση των σχέσεων.

Ως μια φαινομενικά απλή ιδέα, η ενεργητική ακρόαση μπορεί να σας βοηθήσει να βελτιώσετε τις δεξιότητές επικοινωνίας με άλλους.

Η έννοια της "ενεργητικής ακρόασης" πηγαιίνει πίσω στον Thomas Gordon (Gordon, 1977), αλλά έχει τις ρίζες της στην πελατοκεντρική θεραπεία και την μη κατευθυντική συμβουλευτική του Carl Rogers (Rogers, 1951).

Ως εκ τούτου, αναπτύχθηκε αρχικά στο πλαίσιο θεραπευτικών συνεντεύξεων, αλλά οι αρχές της μπορούν να εφαρμοστούν σε άλλα πλαίσια, στην περίπτωση αυτή, που εφαρμόζονται στη διαδικασία καθοδήγησης ενηλίκων κοινωνικών επιχειρηματιών.

Ο πίνακας στην επόμενη σελίδα (Πίνακας 4) παρέχει μια επισκόπηση της χρήσης και του σκοπού αυτών των τεχνικών και απεικονίζεται με πρακτικά παραδείγματα.

Πίνακας 4. Τεχνικές ενεργητικής ακρόασης (Decker, 1989, προσαρμοσμένο)

ΤΕΧΝΙΚΗ	ΣΚΟΠΟΣ	ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΣΚΟΠΟΥ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Παραφράζοντας (επαναδιατυπώνοντας)	• Μεταφέρετε ενδιαφέρον • Ενθαρρύνετε να συνεχίσει να μιλά	Επανατοποθετήστε τις πληροφορίες που μόλις λάβατε με τα δικά σας λόγια	"Έτσι νομίζετε ότι αυτός είναι ο ασφαλέστερος τρόπος αλλά ίσως όχι ο καλύτερος τρόπος."
Μορφοποίηση συναισθημάτων	• Δείξτε ότι καταλαβαίνετε • Βοηθήστε τον ομιλητή να αξιολογήσει τα συναισθήματά του	Αντικατοπτρίστε στον πελάτη τα βασικά συναισθήματα και τα αισθήματα με λόγια	"Αρα, ήσασταν ευτυχής να είστε εκεί ..."
Ρωτώντας	• Πάρτε περισσότερες πληροφορίες	Ρωτήστε ερωτήσεις	"Μιλάτε για τον εαυτό σας;"
Συνοψίζοντας	• Ελέγξτε την πρόοδο • Συλλέξτε σημαντικές ιδέες και γεγονότα • Δημιουργήστε μια βάση για περαιτέρω συζήτηση	Επαναλάβετε τις μεγάλες ιδέες που εκφράζονται, συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων	"So your major concern is not being trusted..."

Αποσαφηνίζοντας	• Να αποσαφηνίσετε τι λέγεται • Βοηθήστε τον πελάτη να δει άλλες απόψεις	Κάντε ερωτήσεις για αόριστες δηλώσεις Επαναδιατυπώστε λάθος ερμηνείες για να αναγκάσετε τον ομιλητή να σας εξηγήσει περαιτέρω	"Είπατε ότι έχετε αντιδράσει αμέσως. Ήταν αυτό ακόμα την ίδια μέρα; "
Ενθαρρύνοντας	• Μεταφέρετε ενδιαφέρον • Ενθαρρύνετε να συνεχίσουν να μιλάνε	Χρησιμοποιήστε διαφορετικούς τόνους φωνής Προσφέρετε ιδέες και προτάσεις	"Αυτό με ενδιαφέρει."
Εξισορροπώντας	• Λάβετε περισσότερες πληροφορίες • Βοηθήστε τον πελάτη να αξιολογήσει τα συναισθήματά του	Κάντε ερωτήσεις	"Αντιληφθήκατε ότι η ταλαιπωρία ήταν χειρότερη από το ό, τι δεν ελήφθη σοβαρά υπόψη;"

Γενικά, αυτό το σύνολο τεχνικών που προτείνονται για την "ενεργητική ακρόαση" αποσκοπεί να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων και στην επίτευξη συναίνεσης για μια πιθανή πορεία δράσης όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 14).

Σχήμα 14. Ευθυγράμμιση των τύπων ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης για να βοηθήσει στην επίλυση

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗΣ ΑΚΡΟΑΣΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ / ΠΡΑΞΗ / ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΝΑΛΥΣΤΕ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ / ΟΦΕΛΗ	ΔΕΙΤΕ ΤΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ
	Ανοιχτές Ερωτήσεις Ρωτώντας, Παραφράζοντας, Εκφράζοντας συναισθήματα	Αρχή		
	Ερωτήσεις ελέγχου Αποσαφήνιση, Ενθάρρυνση			
	Ερωτήσεις επιβεβαίωσης Αποσαφήνιση, Εξισορρόπηση			Τέλος



Δώστε προσοχή στην "Ενεργητική Ακρόαση" στους καθορισμένους αναστολές επικοινωνίας. Πρόκειται για εμπόδια (μετα-θορύβους) για να μην είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στην προβλεπόμενη λειτουργία:

Ερωτήσεις "Γιατί". Τείνουν να κάνουν τους ανθρώπους αμυντικούς.

Γρήγορη διαβεβαίωση, λέγοντας πράγματα όπως, "Μην ανησυχείτε γι 'αυτό."

Συμβουλευόντας με την εμπειρία του μέντορα — "Νομίζω ότι το καλύτερο για σένα είναι να κάνεις αυτό που έκανα πριν από πέντε χρόνια σε αυτή την κατάσταση."

Ανασκαφή για πληροφορίες και αναγκάζοντας κάποιον να μιλήσει για κάτι που μάλλον δεν θα μιλούσε.

Παρηγορώντας — "Καημένε, ξέρω πώς αισθάνεσαι.."

Κηρύττωντας — "Πρέπει. . ." ή, "Δεν πρέπει. . ."

Διακόπτοντας — Δείχνει ότι δεν σας ενδιαφέρει αυτό που λέει κάποιος.

3.4.2 Ενσυναίσθηση

Ένας άριστος τρόπος για τη μετάφραση της σχέσης σε καθοδήγηση θα μπορούσε να δοθεί με την ακόλουθη πρόταση που δηλώνει ότι είναι η «Ενεργητική Ακρόαση της ιστορίας ενός ατόμου» και η επικοινωνία της κατανόησης, του σεβασμού και της ενσυναίσθησης. διευκρινίζοντας τους στόχους και βοηθώντας τα άτομα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων» (UNESCO, 2002).

Στην πραγματικότητα, αξιοσημείωτα πράγματα μπορούν να συμβούν όταν η ενσυναίσθηση για τους άλλους διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των προβλημάτων ή των προκλήσεων που ενυπάρχουν στην επιχειρηματικότητα, που από μόνα τους σας προσκαλούν να προβάλλετε πολλαπλές δεξιότητες σε διάφορους χρήστες, πολιτισμούς και περιβάλλοντα.

Η καταγωγή της λέξης "ενσυναίσθηση" χρονολογείται από τη δεκαετία του 1880, όταν ο γερμανός ψυχολόγος Theodore Lipps εφάρμοσε τον όρο "Einfühlung" (κυριολεκτικά, "in-feeling") για να περιγράψει τη συναισθηματική εκτίμηση των συναισθημάτων στη σχεσιακή πράξη (Ioannidou & Konstantikaki, 2008).



Η ενσυναίσθηση έχει επίσης περιγραφεί ως μια διαδικασία κατανόησης της υποκειμενικής εμπειρίας ενός ατόμου έμμεσα, μοιράζοντας αυτή την εμπειρία, διατηρώντας πάντοτε μια παρατηρητική στάση (Zinn, 1999). Έτσι, η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να γνωρίζετε και να συνδέεστε με τις σκέψεις, τα συναισθήματα ή την εμπειρία των άλλων. Η ενσυναίσθηση δεν είναι η ίδια με την απλή συμπόνια. Ο Rogers (1957), από ανθρωπιστική άποψη, προέβλεπε επίσης την ενσυναίσθητη επικοινωνία για το άτομο ως μια από τις έξι «απαραίτητες και επαρκείς» συνθήκες για να συμβεί η αλλαγή.

Από την πλευρά του, ο Μπράουν (1981) προσφέρει ένα περίπλοκο παράδειγμα για την κατανόηση των ενσυναισθητικών επικοινωνιών που βρίσκεται στον τρόπο που αποδεικνύεται η συμπεριφορά του μέντορα / σύμβουλου. Ο Μπράουν έθεσε έναν τρόπο για το πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται τον μέντορα ως ενσυναισθητικό.

Ο Μπράουν ανέφερε ότι τα άτομα συνδέουν την εμπειρία της ενσυναίσθησης με μια ποικιλία από απαντήσεις από μέντορες / συμβούλους, συμπεριλαμβανομένων:

- Ο τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων
- Οι αντανakλάσεις του αισθήματος που εκφράζεται
- Οι ερμηνείες που δίνονται.
- Οι συνθέσεις του ζωντανού κόσμου κοντά στο άτομο.
- Γνώμες και προτάσεις για δραστηριότητες εκτός του συγκεκριμένου πλαισίου, επισημαίνοντας κατά κάποιο τρόπο το άτομο που το καταλαβαίνει πλήρως.

Αυτό οδηγεί σε αυτό που οι Cully και Teten (2008) ονομάζουν την επικύρωση των απαντήσεων (συμπεριφορών) για να δείξουν ενσυναίσθηση για το άτομο. Οι απαντήσεις επικύρωσης είναι απλά δηλώσεις κατανόησης από την άποψη σας ως επιχειρηματίας και συνήθως περιλαμβάνουν τον μέντορα που περιγράφει αυτό που άκουσε από τον επιχειρηματία.

Για το παρόν Θεματικό Κεφάλαιο 3, έχουμε αφήσει 10 ασκήσεις στο ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ σχετικά με το θέμα που απευθύνεται προκειμένου να συμβάλουμε στην εδραίωση της γνώσης.



ΚΟΥΙΖ ΘΕΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3 – ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΣΧΕΣΗΣ

Μέρος Α – Ερωτήσεις σωστής επιλογής

- E1. Πολλοί ορισμοί της έννοιας του κινήτρου δεν διαφέρουν πολύ και τείνουν να περιλαμβάνουν τέσσερα θεμελιώδη στοιχεία. Υποδείξτε ποια από τις τέσσερις επιλογές είναι σωστή.
- α. Διέγερση, Δράση και προσπάθεια, Κίνηση και επιμονή, Ανταμοιβή
 - β. Διέγερση, Σημείωση, Κίνηση και επιμονή, Ανταμοιβή
 - γ. Ανάπαυση, Δράση και προσπάθεια, Κίνηση και επιμονή, Ανταμοιβή
 - δ. Διέγερση, Δράση και προσπάθεια, Κίνηση και επιμονή, Έκπτωση
- E2. Σύμφωνα με τη Θεωρία Κινήτρων του McClelland, υποδείξτε ποιο κίνητρο δεν περιγράφεται στη θεωρία σας.
- α. Ανάγκη για δεσμό
 - β. β. Ανάγκη εξουσίας
 - γ. γ. Ανάγκη για δύναμη
 - δ. δ. Ανάγκη για επίτευξη
- E3. Σύμφωνα με τη Θεωρία Κινήτρων του McClelland, υποδείξτε ποιο κίνητρο εφαρμόζεται στην ακόλουθη φράση: "Αυτός ο κοινωνικός επιχειρηματίας δίδει περισσότερη σημασία στον άνθρωπο παρά στις εργασίες".
- α. Ανάγκη για δεσμό
 - β. Ανάγκη εξουσίας
 - γ. Ανάγκη για δύναμη
 - δ. Ανάγκη για επίτευξη
- E4. Ο Vroom εισήγαγε τρεις μεταβλητές μέσα στη θεωρία των προσδοκιών. Δείξτε από τις επιλογές κάτω τη σωστή επιλογή.
- α. Προσδοκία, Μέσο, Δραστικότητα
 - β. Προσδοκία, Μέσο, Αποτέλεσμα
 - γ. Προσδοκία, Απόδοση, Δραστικότητα
 - δ. Προσδοκία, Κίνητρο, Δραστικότητα
- E5. Μπορούμε να πούμε ότι το αντιληπτικό φαινόμενο είναι μια διαδικασία που έχει δημιουργηθεί σε τρία μέρη που προχωρούν με μια ορισμένη σειρά. Παρακαλείσθε να αναφέρετε ποιο από τα παρακάτω είναι σωστό.
- α. Επιλογή, Οργάνωση, Οικοδόμηση
 - β. Ερμηνεία, Επιλογή, Οργάνωση
 - γ. Οργάνωση, Επιλογή, Ερμηνεία
 - δ. Επιλογή, Οργάνωση, Ερμηνεία
- E6. Σύμφωνα με το μοντέλο Παράθυρο Johari, ένας επιχειρηματίας του οποίου ο τύπος επικοινωνίας είναι τύπος Β (ύποπτος), αυτός λειτουργεί πιο έντονα σε έναν συγκεκριμένο τομέα της αυτό-αποκάλυψης. Δείξτε από τις επιλογές κάτω από τη σωστή επιλογή.
- α. Ελεύθερη περιοχή
 - β. Τυφλή περιοχή
 - γ. Κρυφή περιοχή



δ. Άγνωστη περιοχή

Μέρος Β – Ερωτήσεις σωστό ή λάθος

E7. “Ασκέιστε επειδή θέλετε να ανακουφίσετε το άγχος” σχετίζεται με ενδογενή κίνητρα.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E8. Κοινωνικοί επιχειρηματίες που προτιμούν να εργάζονται σε καθήκοντα μέτριας δυσκολίας, εργασία στην οποία τα αποτελέσματα βασίζονται στην προσπάθειά τους και όχι σε τίποτα άλλο οδηγούνται κυρίως από την ανάγκη για εξουσία σύμφωνα με τη Θεωρία Κινήτρων McClelland.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E9. Το Vroom παρουσιάζει τον ακόλουθο τύπο για να εξηγήσει τα ατομικά κίνητρα::

Προσδοκία = f (Προσδόκιμο x Μέσο x Δραστικότητα)

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E10. Στη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και μέντορα, η πίστη, η συμπεριφορά, η προσδοκία ή η κοινωνική αξία μπορεί να αποτελούν αντιληπτικά φίλτρα που μπορούν να επηρεάσουν την πραγματικότητα και να ενεργοποιήσουν έτσι μια σειρά μηχανισμών προσωπικής άμυνας όπως άμυνες από απόσταση (π.χ. λεκτικές κατηγορίες).

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E11. Σύμφωνα με το μοντέλο Παράθυρο Johari, ο κοινωνικός επιχειρηματίας που χρησιμοποιεί το πρότυπο επικοινωνίας τύπου Γ χαρακτηρίζεται από συνεχή αυτοεκδήλωση και άρνηση να δεχτεί ανατροφοδότηση από άλλους.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E12. Οι Κινέζοι έχουν ένα σύμβολο για την αποτελεσματική ακρόαση, η οποία, όταν μεταφράζεται στα αγγλικά, αποτελείται από πέντε στοιχεία. Η καρδιά είναι ένα από αυτά τα στοιχεία που εισάγονται σε αυτή την συμβολογία.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E13. Οι ερωτήσεις «Γιατί» στη χρήση τεχνικών Ενεργητικής Ακρόασης μέσω ερωτήσεων και η δημιουργία ευθυγράμμισης είναι απαραίτητες.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

E14. Ως ενεργή τεχνική ακρόασης, εκφράζοντας τα συναισθήματα επαναδιατυπώνονται σημαντικές ιδέες που εκφράζονται, συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων.

- α. Σωστό
- β. Λάθος

Τέλος Κουίζ ☺



Θεματικό Κεφάλαιο 4

ΡΥΘΜΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

4. Ρύθμιση της σχέσης καθοδήγησης

Ένα βασικό στοιχείο που ξεχωρίζει σε όλη τη διαδικασία καθοδήγησης είναι αναμφισβήτητα η **σχεσιακή πράξη μέντορα-μαθητευόμενου**, δηλαδή η σχεσιακή δυναμική μεταξύ των παραγόντων σε μια διαδικασία κοινού ενδιαφέροντος. Και αυτή δεν περιορίζεται στην αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο αυτή καθαυτή ή μέσω ηλεκτρονικής καθοδήγησης, διότι αυτό είναι τόσο προφανές.

Είναι σαφές ότι υπογραμμίζουμε εδώ το πιο βαθύ ανθρώπινο στοιχείο στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση όπως τα συναισθήματα, οι προσδοκίες, οι φόβοι, οι απογοητεύσεις, οι ανησυχίες, ο ενθουσιασμός που περιβάλλει αυτή την αλληλεπίδραση με σαφώς προσδιορισμένους σκοπούς εξαρχής, αλλά με βαθμό αβεβαιότητας για την επιτυχία και επομένως πολλές αδυναμίες και ανασφάλειες για την εκπλήρωση των σκοπών.

Είναι εύκολο να κατανοήσουμε τον λόγο (λόγους) αυτού του σχεσιακού δυναμικού "rollercoaster". Πίσω από όλη αυτή τη συγκεκριμένη σχέση υπάρχουν πολλές αμφιβολίες και αβεβαιότητες και από τα δύο μέρη. Από την πλευρά των μεντόρων, παρά τις περισσότερες γνώσεις, περισσότερη εμπειρία, υπάρχει πάντα το άγνωστο. Στο μυαλό των μεντόρων υπάρχουν πάντα ερωτήματα που τα συνοδεύουν από την αρχή της διαδικασίας, παρά την όλη ασφάλεια που έχουν ήδη.

- Πώς θα είναι ο επιχειρηματίας; Εδώ καταλαβαίνεται ως η προσωπικότητα, ταμπεραμέντο, σχήμα, αυτό-ωριμότητα, κτλ.
- Τι δυσκολίες φέρνει;
- Ποιες είναι οι ανησυχίες, απογοητεύσεις, φόβοι;
- Πώς με βλέπει;
- Τι νομίζετε για την καθοδήγηση;
- Πόσες διαδικασίες καθοδήγησης έχετε περάσει;
- Ποια είναι η ικανότητα σας για ανοχή της απογοήτευσης/αποτυχίας;
- Ποιες είναι οι τωρινές σας προσδοκίες;

Βεβαίως, από την πλευρά των επιχειρηματιών υπάρχει και ένα άλλο πακέτο αβεβαιότητας. Και ανεξάρτητα από το πόσο ασφαλής είναι αυτός ή αυτή με αυτό που κάνει, υπάρχουν επίσης πολλές ερωτήσεις και αμφιβολίες στον σύνθετο σχεσιακό τομέα:

- Είναι σωστό το όραμά μου;



- Έκανα σωστά τη δομή του κοινωνικού επιχειρηματικού μου μοντέλου;
- Πηγαίνω με τον καλύτερο τρόπο;
- Η λύση μου λύνει πραγματικά το πρόβλημα με το σωστά διαγνωσμένο κενό;
- Πώς με βλέπει και τι σκέφτεται ο μέντορας για μένα;
- Θα με βοηθήσει ο μέντορας να χτίσω την κοινωνική επιχείρησή μου;
- Αυτός ο μέντορας έχει τη δυνατότητα να με βάλει σε άλλο επίπεδο μέσω των επαφών και των γνώσεων του;

Υπάρχουν πολλά ερωτήματα και αυτό αντανακλά μόνο τη βεβαιότητα ότι βρισκόμαστε στον τομέα της αβεβαιότητας, ότι είναι το συναίσθημα που υπάρχει στη διαδικασία καθοδήγησης, παρά όλη τη λογική που μπορεί να έχει αυτή τη στιγμή.

Επομένως, είναι τα πρώτα πέντε λεπτά της αλληλεπίδρασης μέντορα-μαθητευόμενου που θα καθορίσουν το κλίμα καθοδήγησης και το πιθανό αποτέλεσμα αυτής της σχέσης, θα αυξήσουν ή θα μειώσουν το άγχος, κ.λπ..¹⁶

Σε αυτά τα πέντε λεπτά η σύμβαση καθοδήγησης έχει υπογραφεί με τον μέντορα πριν ξεκινήσει.

Και τι είναι αυτή η σύμβαση καθοδήγησης?

Η Συμφωνία Καθοδήγησης είναι το «συμβόλαιο» (κυρίως ψυχολογικό) που γενικά ορίζει τα όρια απόδοσης ενός μέντορα και ότι κατέχει την κατάλληλη συμπεριφορά καθοδήγησης κατά τη διάρκεια της περιόδου αλληλεπίδρασης¹⁷.

Αυτό που υπονοείται στη συμφωνία των ενδιαφερομένων είναι ότι τα χαρακτηριστικά Σεβασμός και Εμπιστοσύνη ενισχύουν τη σχέση μεταξύ των δύο σημαντικών για το εγχείρημα κοινωνικής επιχείρησης που είναι θεμελιώδους σημασίας για τον κοινωνικό επιχειρηματία (ανασκόπηση αυτών των χαρακτηριστικών που περιγράφονται από τον Hudson στο τμήμα 2.2. αυτού του εγχειριδίου).

¹⁶ Στην Άσκηση 1 του Θεματικού Κεφαλαίου 4 ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ, ένα εισαγωγικό εργαλείο παρέχεται στους μέντορες να ξεκινήσουν την εξερεύνηση αυτής της νέας σχέσης μεταξύ μέντορα και μαθητευόμενου που ονομάζεται διάγραμμα KWHLAQ.

¹⁷ Στην άσκηση 2, 3 και 4 του Θεματικού Κεφαλαίου 4 ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ, τρεις τύποι ρυθμίσεων καθοδήγησης διατίθενται στους εκπαιδευόμενους μέντορες για την ανάλυσή τους.

Στη συνέχεια, η διαχείριση των συγκρούσεων γίνεται μια βασική προσέγγιση στη διαδικασία καθοδήγησης για την ελαχιστοποίηση ή την εξάλειψη του θορύβου, πηγές που μπορούν να κλιμακώσουν και να τερματίσουν τη σχέση μεταξύ τους.

4.4 Διαχείριση συγκρούσεων

Σύμφωνα με τον Bernardi (2003), τα κίνητρα οικονομικού ή ψυχολογικού χαρακτήρα, τα οποία οδηγούν ένα άτομο να αναλάβει, αντισταθμίζουν ακριβώς το οικονομικό και συναισθηματικό κόστος που αν δεν αντανακλάται καλά, φροντίζεται και εργάζεται καταλήγει σε παράδοξες και ευαίσθητες καταστάσεις.

Εκτός από το οικονομικό κόστος που ενυπάρχει στον κίνδυνο επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα υπάρξουν ορισμένες συναισθηματικές δαπάνες όπως η μοναξιά, η προσωπική θυσία, οι τριβές και οι συγκρούσεις που προκύπτουν με μεγαλύτερη επιρροή ανάλογα με το σχετικό βάρος της κλίμακας κινήτρων.

4.1.1. Ορισμός Σύγκρουσης

Η έννοια της σύγκρουσης έχει μια ευρεία και πλουραλιστική προσέγγιση, η οποία μας οδηγεί να οριοθετήσουμε την αντίληψή της. Πράγματι, οι συγκρούσεις έχουν μελετηθεί από διάφορες επιστήμες της ανθρώπινης γνώσης. Αναδεικνύεται η κατανόηση της ψυχοκοινωνικής προσέγγισης όσον αφορά την πολυπλοκότητα του ίδιου του φαινομένου.

Οι συγκρούσεις θεωρούνται ως ενεργός αγώνας του ενός για τον άλλο για ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για τον εαυτό τους. Ως εκ τούτου, μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες είναι η ικανοποιητική επίλυση των συγκρούσεων.

Η επίλυση των συγκρούσεων μπορεί να συμβεί μέσω τριών θεμελιωδών στρατηγικών: α) την αποφυγή τους, β) την αναβολή ή γ) την αντιμετώπισή τους.

Η σύγκρουση είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης, όταν συναντάμε διαφορετικές απόψεις και ανάγκες, ο τρόπος με τον οποίο βλέπουμε αυτές τις διαφορές μπορεί να οδηγήσει σε έναν επικοινωνιακό τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων. Στην πραγματικότητα, από πάντα, τα ανθρώπινα όντα, που εισέρχονταν σε μεγαλύτερες ή μικρότερες κοινότητες, έπρεπε να αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με τον εαυτό τους και τους άλλους (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1990; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; cit. in Cunha & Leitão 2012).

Σύμφωνα με την ετυμολογία, η λέξη σύγκρουση προέρχεται από τη λατινική "conflictu" που σημαίνει σοκ, σύγκρουση, αντίθεση, αντιπαράθεση το ρήμα "confligere" που σημαίνει αγωνίζομαι.

Σύμφωνα με τους Ury, Brett και Goldberg (2009, Pereira, 2016), η σύγκρουση αρχίζει όταν ένα άτομο επιδεικνύει μια απαίτηση στον αντισυμβαλλόμενο και ο αντισυμβαλλόμενος δεν δέχεται. Αυτή η απαίτηση μπορεί να προκύψει από το αίσθημα της απώλειας, του αδικήματος, της θέλησης ή της προτίμησης. Η σύγκρουση μπορεί επίσης να οριστεί ως η διαδικασία συνειδητοποίησης της διαφωνίας μεταξύ των μερών, η οποία συνδέεται με κάποιο επίπεδο αντιπαράθεσης μεταξύ των στόχων και των δύο μερών ή με την απειλή των συμφερόντων ενός από τα μέρη (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Όσον αφορά το πεδίο της ψυχοκοινωνικής ανάλυσης, οι Cunha και Leitão (2012, σελ.22) επισημαίνουν τους διάφορους ορισμούς των συγκρούσεων που παρουσιάζονται από ορισμένους συγγραφείς: «Υπάρχει σύγκρουση όταν συμβαίνει οποιοδήποτε είδος ασυμβίβαστης δραστηριότητας» (Deutsch, 1980, σ. 7). "Η σύγκρουση είναι ένα επεισόδιο στο οποίο ένα μέρος επιδιώκει να επηρεάσει το άλλο και το άλλο μέρος αντιστέκεται" (Pruitt, 1998).

Ωστόσο, όπως προτείνεται από τους Pina και Cunha κ.ά. (2014) μπορούμε να αντλήσουμε από αυτούς τους ορισμούς τρία συστατικά της σύγκρουσης, χωρίς τα οποία δεν συμβαίνει το φαινόμενο:

- i) **Αλληλεπίδραση** - απαραίτητη προϋπόθεση για την εμφάνιση και την ανάπτυξη της σύγκρουσης. Χωρίς δράσεις μεταξύ των φορέων, οι συγκρούσεις δεν θα υλοποιηθούν δυναμικά και θα ήταν μόνο λανθάνουσες ή ανύπαρκτες.
- ii) **Αλληλεξάρτηση** - τα μέρη της σύγκρουσης εξαρτώνται το ένα από το άλλο για την επίτευξη των συμφερόντων και των στόχων τους κατά τρόπον ώστε η ικανοποίηση ενός συμφέροντος ή η επίτευξη ενός στόχου ενός εκ των μερών να υπονομεύει ή να παρεμποδίζει την επίτευξη του συμφέροντος ή του στόχου του άλλου και αντίστροφα.
- iii) **Η αντίληψη περί ασυμβατότητας** - Οι συγκρούσεις υφίστανται μόνο εάν τουλάχιστον ένα από τα συμβαλλόμενα στη σύγκρουση μέρη αντιληφθεί ότι οι στόχοι, τα συμφέροντα ή οι αξίες του είναι ασυμβίβαστα με τους στόχους του άλλου και, συνεπώς, αν αποφασίσει τα αμφισβητεί.

4.1.2. Κατανόηση των αιτιών των συγκρούσεων

Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι συγκρούσεων και μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με διαφορετικούς συγγραφείς. Μια από τις ενδιαφέρουσες προτάσεις που βοηθούν τον μέντορα αμέσως να πλαισιώσει τον τύπο ή τη φύση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν και να παρουσιαστούν από τις ακόλουθες κατηγορίες¹⁸:

- ☞ **Εστίαση σε ανθρώπους** - με βάση τα αισθήματα και τα συναισθήματα που αντιμετωπίζουν και τα δύο μέρη, προσωπικές επιθέσεις ή διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας,
- ☞ **Εστίαση σε θέματα** - βασίζονται σε οργανωτικές διαδικασίες, περιορισμένους πόρους ή τους στόχους και τους σκοπούς με τους οποίους τα ενδιαφερόμενα μέρη διαφωνούν,
- ☞ **Προσωπικές διαφορές** με βάση διαφορετικά ενδιαφέροντα ή διαφορές στις αξίες, τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις, τις προσδοκίες και ακόμη και τις διαφορετικές ιδεολογικές κουλτούρες,
- ☞ **Πληροφοριακές ελλείψεις** - βασίζονται σε γνωστικές διαφωνίες που οδηγούν σε εσφαλμένη ερμηνεία, έλλειψη ή κακή επικοινωνία, συμπεράσματα βασισμένα στην εμπειρία του παρελθόντος ή εγγενές περιβαλλοντικό άγχος (π.χ. αδύναμες ψηφιακές δεξιότητες όταν η σχέση καθοδήγησης λειτουργεί σε ένα εικονικό περιβάλλον σε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα).

Όλοι αυτοί οι τύποι πηγών συγκρούσεων μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα. Πολλή απογοήτευση μπορεί να αποφευχθεί ή να ανακουφιστεί σε πρώιμο στάδιο που ποικίλλει από την κατάσταση δυσφορίας στην κρίση όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5. «ΕΠΙΚΡΑΤΕΙ Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ;»

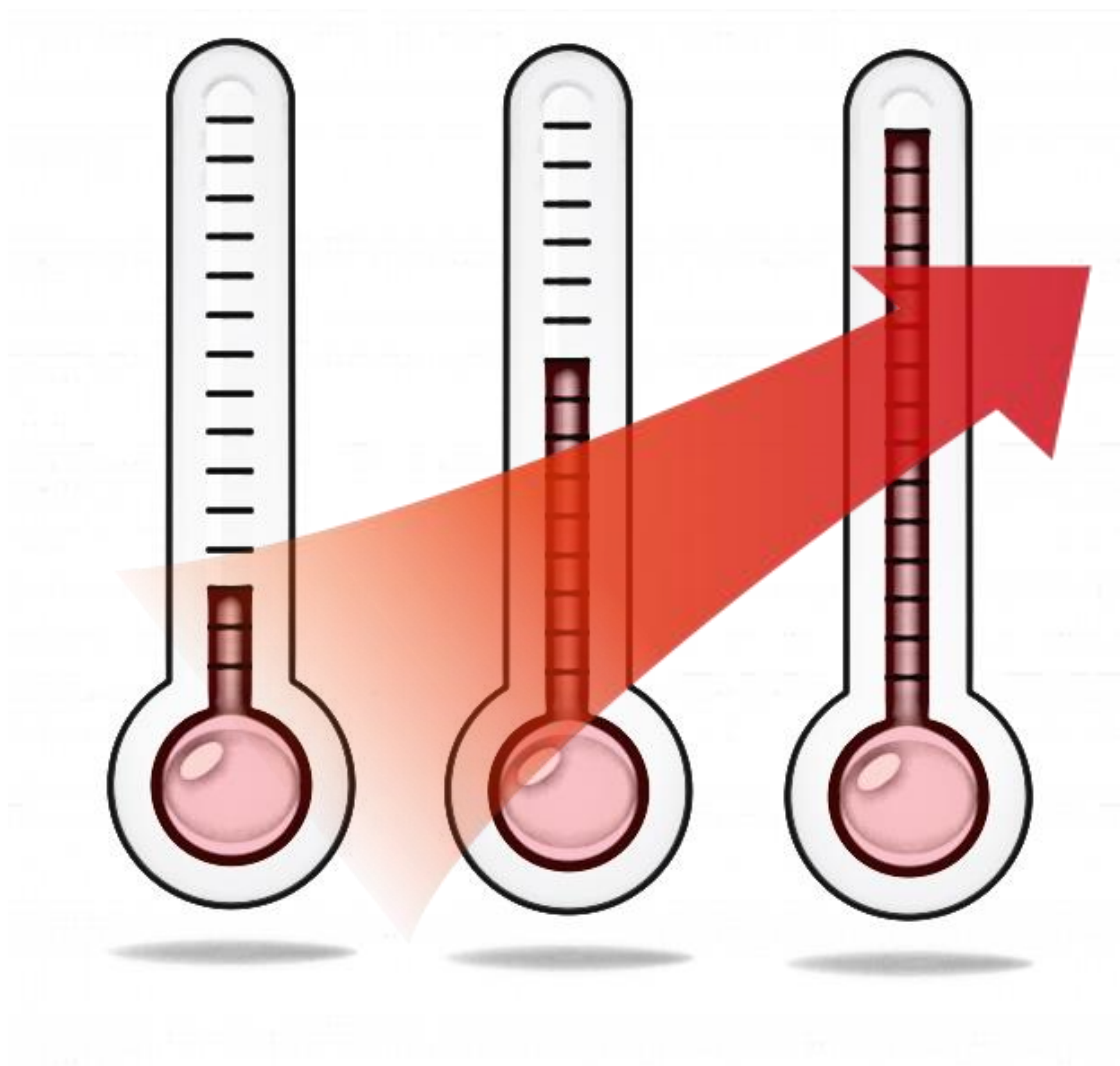
«ΕΠΙΚΡΑΤΕΙ Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ;»	
ΔΥΣΦΟΡΙΑ	Δύσκολο να εντοπιστεί το πρόβλημα. Έχει προκύψει ένα δυσάρεστο συναίσθημα, όμως ο λόγος είναι άγνωστος.
ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ	Σύντομη και απότομη ανταλλαγή. Ένα συμβάν που έχει αφήσει ένα άτομο αναστατωμένο με ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.

¹⁸ Πηγή: <http://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1414/NoOffence.pdf>

ΠΑΡΕΞΗΓΗΣΕΙΣ	Το μυαλό εστιάζει συνεχώς στο πρόβλημα. Τα πραγματικά περιστατικά και τα κίνητρα είναι παρεξηγημένα.
ΕΝΤΑΣΗ	Οι άνθρωποι σκέφτονται χειρότερα ο ένας από τον άλλο. Η σχέση είναι χαλασμένη λόγω μιας αρνητικής στάσης και μιας σταθερής άποψης, δημιουργώντας έτσι ανησυχίες.
ΚΡΙΣΗ	Η εργασία γίνεται δύσκολη και επηρεάζεται η συμπεριφορά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προσωρινή ή οριστική διακοπή του έργου.

Σύμφωνα με τον Chiavenato (2008, σελ. 179), οι συγκρούσεις μπορούν να εμφανιστούν σε τρία επίπεδα σοβαρότητας ή μεγέθους:

- ☞ **Αντιληπτή σύγκρουση:** Εμφανίζεται όταν ένα από τα μέρη αντιλαμβάνεται και καταλαβαίνει ότι υπάρχει σύγκρουση επειδή αισθάνεται ότι οι στόχοι του είναι διαφορετικοί από τους άλλους και ότι υπάρχει δυνατότητα παρέμβασης. Είναι η λεγόμενη **λανθάνουσα σύγκρουση**, όταν και τα δύο μέρη συνειδητοποιούν ότι υπάρχει δυνητικά μια διαφορά.
- ☞ **Έμπειρη σύγκρουση:** Σε αυτή τη σύγκρουση υπάρχουν αισθήματα εχθροπραξιών όπως ο θυμός, ο φόβος, η δυσπιστία μεταξύ ενός συμβαλλόμενου μέρους και άλλου. Ονομάζεται επίσης συγκαλυμμένη σύγκρουση όταν είναι κρυμμένη, κρυφή και δεν εκδηλώνεται σαφώς εξωτερικά.
- ☞ **Καταφανής σύγκρουση:** Σε αυτήν την περίπτωση η σύγκρουση εκφράζεται και εκδηλώνεται με τη συμπεριφορά, η οποία είναι η ενεργητική ή παθητική παρέμβαση από τουλάχιστον ένα από τα μέρη. Ονομάζεται επίσης ανοικτή σύγκρουση, επειδή εκδηλώνεται χωρίς απόκρυψη μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.



Οι αποκλίσεις και οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στην ανθρώπινη σχέση. Οι συγκρούσεις και οι διαφωνίες θα υπάρχουν πάντα, καθώς αποτελούν μέρος της ίδιας της ανθρωπότητας.

Αυτό που διαφέρει είναι η αντιμετώπιση που δίνεται σε αυτές τις διαφωνίες. Ως μέσο επίλυσης των συγκρούσεων, ο διάλογος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων. Η επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων.

Στην Άσκηση 5 και 6 του Θεματικού Κεφαλαίου 4 ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ, διατίθενται δύο διαφορετικά εργαλεία για τους εκπαιδευόμενους μέντορες για την υποστήριξη της επίλυσης

συγκρούσεων κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας καθοδήγησης που μπορεί τελικά να προκύψει στην αλληλεπίδραση μέντορα-καθοδήγησης-οργανισμού.

“Η επιχειρηματικότητα φέρνει πάντα μικρότερη σταθερότητα”

Nuno Machado Lopes, συγγραφέας του βιβλίου “Everything Changed, again”

Η λήψη της απόφασης για έξοδο από το κουτί είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα, η μετατόπιση της σταθερότητας μιας μακροχρόνιας εργασίας στην επιχειρηματική κούρσα είναι δελεαστικό αλλά ταυτόχρονα πολύ δύσκολο!

Σύμφωνα με τον Dolabela (2000), οι επιχειρηματικοί υποψήφιοι συχνά σκοντάφτουν πάνω στο αντικειμενικό μέρος της επιχείρησης: το κόστος, τις τιμές, το σημείο ισορροπίας, γραφειοκρατικές απαιτήσεις, μεταξύ άλλων πτυχών. Για να μετατρέψει τις ιδέες σε επιχειρηματικές ευκαιρίες, ο συγγραφέας προτείνει μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων:

- α. **Μετασχηματισμός Οράματος** - αυτό διευκρινίζει το όραμα και κερδίζει συναίνεση,
- β. **Εφαρμογή συστήματος συνεχούς εκπαίδευσης και επικοινωνίας** – δηλαδή να καθορίσουν και να ορίσουν στόχους, καθώς και να ανταπεξέλθουν σε ένα σύστημα που περιλαμβάνει την εκτίμηση της απόδοσης (του ατόμου ή του επιχειρηματία) όλων των μελών,
- γ. **Ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών** – δηλαδή να καθορίσουν τον καλύτερο τρόπο διάθεσης των διαθέσιμων πόρων, να καθορίσουν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές προοπτικές του εγχειρήματος ή να έχουν ένα περίπλοκο επιχειρηματικό σχέδιο;
- δ. **Αξιολόγηση Ικανότητας Μετατροπής**– δηλαδή την αξιολόγηση της ικανότητας να μετατραπεί το όραμα σε βιώσιμη προσπάθεια αναζητώντας απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: (i) είναι οι στόχοι καλά καθορισμένοι; (ii) Ποιες είναι οι προσδοκίες μου; (iii) Ποιο είναι το μέγεθος της επιχείρησης και η βιωσιμότητά της; iv) Ποια είναι η ανοχή του κινδύνου; v) Έχω τη σωστή στρατηγική επικοινωνίας και μάρκετινγκ;

Με αυτή την έννοια, δεν είναι περίεργο ότι ορισμένα επιχειρηματικά έργα μπορεί να αποτύχουν. Η αποτυχία επιχειρηματικού έργου συμβαίνει όταν οι δραστηριότητες του έργου



σταματήσουν λόγω μη ικανοποιητικής ή ανεπαρκούς προόδου” (Shepherd, Covin, και Kuratko, 2009: 589).

Στον τομέα της επιχειρηματικότητας, σύμφωνα με τους Boulding, Morgan και Staelin (1997), 35 έως 45% όλων των νέων προϊόντων εκτιμάται ότι είναι ελαττωματικά ή για παράδειγμα, το ήμισυ όλων των έργων πληροφοριακών συστημάτων αναφέρονται ως αποτυχίες (Keil and Robey, 1999). Σε μια εκτεταμένη μελέτη των μονάδων περιπέτειας που εξετάστηκαν από τους Campbell, Birkinshaw, Morrison και van Basten Batenburg (2003), δεν αναφέρθηκαν ιστορίες επιτυχίας.

Συνεπώς, μετά από αποτυχία στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, φαίνεται φυσιολογικό για τους επιχειρηματίες να βιώσουν μια πτώση των κινήτρων και να είναι επιφυλακτικοί για να κάνουν (τουλάχιστον αμέσως) νέες συναισθηματικές επενδύσεις για να ξεκινήσουν από την αρχή.

Και πάλι, γνωρίζοντας ότι μοιράζονται αυτή την εμπειρία με άλλους και ότι πολλοί από αυτούς έχουν βρει το κίνητρο να επανέλθουν στο επιχειρηματικό πνεύμα και να πετύχουν στο τέλος, μπορεί να βοηθήσει τους αποτυχημένους κοινωνικούς επιχειρηματίες να ξεφύγουν από την «παρακινητική βουτιά».

Στην πραγματικότητα, αυτή η γνώση μπορεί να τους βοηθήσει να ξεφύγουν από τους φαύλους κύκλους της περισυλλογής¹⁹ - η έλλειψη κινήτρων οδηγεί σε αύξηση των αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. αισθήματα κατωτερότητας ή ενοχής και ντροπής, για παράδειγμα) που με τη σειρά τους μειώνουν τα κίνητρα κ.ο.κ.

Επιπλέον, αναγνωρίζεται ότι η έλλειψη κινήτρων για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης μετά από αποτυχία είναι φυσιολογική και μπορεί να βοηθήσει εκείνους που δεν μπορούν να διοχετεύσουν τα κίνητρά τους σε διαφορετικές δραστηριότητες, οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην εκτροπή της προσοχής από την αποτυχία και την ταχεία ανάκαμψη, επιτρέποντας στον επιχειρηματία να επανακτήσει το επιχειρηματικό κίνητρο (Shepherd, 2003).

¹⁹ Οι συνεχιζόμενες αρνητικές σκέψεις οδηγούν σε αρνητικές πεποιθήσεις και συμπεριφορές από μια ψυχολογική και υποκειμενική προοπτική ευημερίας.

Η αποτυχία είναι ένα σημαντικό μήνυμα που μπορεί να παράγει δράση, καθώς υποδηλώνει μια αποσύνδεση μεταξύ πεποιθήσεων και πραγματικότητας (Chuang και Baum, 2003, Sitkin, 1992) και μπορεί να οδηγήσει στην αναζήτηση λύσεων για την επίλυση αυτής της αποσύνδεσης (Ginsberg, 1988, McGrath, 2001, Petroski, 1985). Δεδομένης της σημασίας ενός συμβάντος αποτυχίας, πιστεύεται ότι η αποτυχία μπορεί μόνο να παρακινήσει τα άτομα να αποκτήσουν νέες γνώσεις και ότι τα άτομα αποκτούν μεγαλύτερη γνώση της αποτυχίας από την επιτυχία (Petroski, 1985, Popper, 1959).

Σε ένα επιχειρηματικό σενάριο, η εκμάθηση από την αποτυχία είναι πιθανό να συμβεί όταν πρόκειται για έργα (Sitkin, 1992: 243):

- 1) προκύπτουν από προσεκτικά προγραμματισμένες ενέργειες ·
- 2) έχουν αβέβαια αποτελέσματα.
- 3) είναι μέτριας κλίμακας.
- 4) εκτελούνται και απαντώνται με ενθουσιασμό και
- 5) συμβαίνουν σε τομείς που είναι αρκετά οικείοι για να επιτρέψουν την αποτελεσματική μάθηση.

4.1.3. Μηχανισμοί για την εκμάθηση από την αποτυχία

Υπάρχουν στοιχεία που συνδέουν τον κύκλο του έργου και τη μάθηση σε αποτυχία ενεργοποιώντας τρεις βασικούς μηχανισμούς μάθησης - RAC: Reflect (Συλλογίζομαι), Articulate (Διατυπώνω), and Encode (Κωδικοποιώ) (Prencipe e Tell, 2001; Zollo e Winter, 2002; Shepherd, Williams, Wolfe e Patzelt, 2016).

- 1) **Συλλογισμός** σχετικά με την αποτυχία, δηλαδή εστιάζουμε και υπογραμμίζουμε εδώ τα αισθήματα, τα συναισθήματα και τις αισθήσεις, τις σκέψεις και τις πεποιθήσεις που βιώνει το άτομο και, πάνω απ 'όλα, γνωρίζουμε πώς να επιτρέψουμε στον εαυτό μας να ζήσει τέτοιες καταστάσεις ως μια κανονική διαδικασία ενός επιχειρηματικού σταδίου ζωής που δεν είναι το ίδιο το επιχειρηματικό πρόσωπο είναι το αποτέλεσμα μιας λιγότερο καλής εμπειρίας ή μιας που χρειάζεται ακόμα να αναθεωρηθεί και να βελτιωθεί. Επίσης, η αναθεώρηση των στόχων σας και η επανεκτίμηση των μελλοντικών σας προσδοκιών με στοχασμό είναι απαραίτητη (συγκινητική-συναισθηματική στιγμή).

- 2) **Διατύπωση** ανάμεσα σε ό, τι πήγε καλά και σε ό, τι δεν δούλεψε ή πήγε λίγο καλά, δηλαδή, αυτό που αρχικά περιεγράφηκε ήταν ποιο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου πήγε καλά και τι δεν αντιστοιχούσε σε αυτό που σχεδιάστηκε να συμβεί (αναλυτική στιγμή-λογική) και
- 3) **Κωδικοποίηση** ή ενσωμάτωση αυτών των στιγμών που περιεγράφηκαν παραπάνω σε μια μαθησιακή διαδικασία και ακόμη για αναφορά ή μεταγενέστερη χρήση, δηλαδή να πάρουμε ως μάθημα που ενισχύεται για την κοινωνική επιχειρηματική πρόκληση (ενσωμάτωση-βιωματική στιγμή).

Η κωδικοποίηση είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της συσχετιστικής ρύθμισης μεταξύ του κοινωνικού επιχειρηματία και του μέντορα, καθώς και η υψηλή συμβολή στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη και την ενίσχυση και των δύο φορέων.

Μεταφράζεται στην πλήρη ενσωμάτωση του φαινομένου της επιτυχημένης εμπειρίας, αλλά πάνω απ' όλα στις στιγμές αποτυχίας ή λάθη που έγιναν κατά την εφαρμογή του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου (που αναμένεται να συμβούν!). Ο ρόλος του μέντορα να έχει μια συστηματική καταγραφή των εμπειριών καθοδήγησης είναι αναμφίβολα μηνύες που τον έβαζαν πάντα σε καλύτερη θέση για νέες περιπέτειες κοινωνικών επιχειρήσεων.

Με βάση αυτές τις υποθέσεις δημιουργούμε εργαλεία για το σκοπό αυτό και θέτουμε στη διάθεση του εκπαιδευόμενου μέντορα, δηλαδή:

Για τη στιγμή του συλλογισμού, προτείνουμε τα εργαλεία:

- Φύλλο εργασίας για τη διαμόρφωση περιπτώσεων (Άσκηση 7 του Θεματικού Κεφαλαίου 4 από το εγχειρίδιο ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ).
- Φύλλο εργασίας αναθεώρησης αποτελεσμάτων και προσδοκιών (Άσκηση 8 του Θεματικού Κεφαλαίου 4 από το ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ).

Για τη στιγμή της διατύπωσης, προτείνουμε τα εργαλεία:

- Φύλλο εργασίας Πώς αναπτύχθηκε το "Πρόβλημα"; (Άσκηση 9 του Θεματικού Κεφαλαίου 4 από το ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ),
- Επανεξέταση του Κοινωνικού Επιχειρηματικού Σχεδίου (Άσκηση 10 του Κεφαλαίου 4 από το Βιβλίο ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ).

Για τη στιγμή της κωδικοποίησης προτείνουμε τα εργαλεία:



- Μητρώο εκμάθησης μεντόρων (Άσκηση 11 του κεφαλαίου 4 από το ΤΕΤΡΑΔΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ).



Κουίζ Θεματικού Κεφαλαίου 4 – Ρύθμιση Σχέσεων

Μέρος Α – Ερωτήσεις ορθής επιλογής

- E1. Με βάση το μοντέλο της θεωρίας του Hudson, ποια είναι αυτά τα δύο χαρακτηριστικά που είναι ο πυρήνας για τη διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ του μέντορα και του μαθητευόμενου:
- α. Επαγγελματισμός και υποστήριξη
 - β. Συνεργατική επίλυση προβλημάτων και προσδοκίες
 - γ. Εμπιστοσύνη και σεβασμός
 - δ. Ανταλλαγή πληροφοριών και ενθουσιασμού
- E2. Ποιο από τα παρακάτω δεν αντιστοιχεί στις τρεις συνιστώσες των συγκρούσεων:
- α. Αλληλεπίδραση
 - β. Διαπροσωπική διαφωνία
 - γ. Αλληλοεξάρτηση
 - δ. Αντιληπτή ασυμβατότητα
- E3. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι συγκρούσεων. Αυτά που υποδεικνύονται παρακάτω υποδεικνύουν μια που σχετίζεται με την κακή επικοινωνία μεταξύ του μέντορα και του μαθητευόμενου:
- α. Προσωπικές διαφορές
 - β. Άτυπες ελλείψεις
 - γ. Εστίαση στον άνθρωπο
 - δ. Εστίαση στα ζητήματα
- E4. Σε ποιο επίπεδο σύγκρουσης συμβαίνει η ακόλουθη δήλωση: "Η σχέση είναι χαλασμένη λόγω αρνητικής στάσης και σταθερής γνώμης, δίνοντας έτσι λόγο ανησυχίας":
- α. Ένταση
 - β. Κρίση
 - γ. Παρεξηγήσεις
 - δ. Δυσφορία
- E5. Σε ποιο επίπεδο σοβαρότητας της σύγκρουσης αντιστοιχεί αυτό που ονομάζεται επίσης "Ανοιχτή Σύγκρουση" επειδή εκδηλώνεται μεταξύ των παραγόντων χωρίς απόκρυψη:
- α. Ανοιχτή σύγκρουση
 - β. Αντιληπτή σύγκρουση
 - γ. Έμπειρη σύγκρουση
 - δ. Πρόδηλη σύγκρουση
- E6. Αρκετοί συγγραφείς επισημαίνουν τρεις βασικούς μηχανισμούς για μάθηση από αποτυχία. Εκείνοι που αναφέρονται παρακάτω υποδεικνύουν αυτό που δεν είναι:
- α. Συλλογισμός
 - β. Εστίαση



- γ. Διατύπωση
- δ. Κωδικοποίηση

Μέρος Β – Ερωτήσεις σωστό ή λάθος

- E7. Στη διαδικασία καθοδήγησης υπάρχει ένα σύνολο αβεβαιοτήτων του μαθητευόμενου αλλά όχι τόσο στον μέντορα αφού είναι το άτομο στη σχέση καθοδήγησης με περισσότερη γνώση, εμπειρία και επομένως πιο προετοιμασμένο για το άγνωστο.
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E8. Η "Συμφωνία καθοδήγησης" είναι μια σύμβαση που καθορίζει γενικά τα όρια της απόδοσης του μέντορα και τι αναμένει από την καθοδήγηση ως κατάλληλη συμπεριφορά του μέντορα κατά τη διάρκεια της περιόδου αλληλεπίδρασης.
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E9. Στη διαδικασία καθοδήγησης καθώς και στις διαπροσωπικές σχέσεις οι συγκρούσεις είναι κάτι που δεν πρέπει ποτέ να συμβεί και ως εκ τούτου ο μέντορας πρέπει να αποφύγει την αντιπαράθεση.
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E10. Μετά από μια αποτυχία στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, φαίνεται φυσιολογικό για τους επιχειρηματίες να βιώσουν μια πτώση των κινήτρων και να είναι προσεκτικοί για να κάνουν νέες συναισθηματικές επενδύσεις, γι 'αυτό είναι σκόπιμο ο μέντορας να αποφύγει να ενθαρρύνει τον μαθητευόμενο να μοιραστεί αυτό το είδος εμπειρίας με άλλους για να ξεφύγει από το "παρακινητική βουτιά".
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E11. Η αποτυχία είναι ένα σημαντικό μήνυμα που μπορεί να δημιουργήσει μέτρα για την εκτόνωση καθώς υποδηλώνει μια αποσύνδεση μεταξύ πεποιθήσεων και πραγματικότητας και με αυτό οδηγεί στην αναζήτηση λύσεων για την επίλυση αυτής της αποσύνδεσης.
- α. Σωστό
 - β. Λάθος
- E12. Για να μετατρέψει τις ιδέες, τα οράματα στις επιχειρηματικές ευκαιρίες, ο Dolabela προτείνει μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων. Η δήλωση "Καθορίζουμε και θέτουμε στόχους καθώς και συνδέουμε ανταμοιβές" αντιστοιχεί στο στάδιο ανάπτυξης της επιχειρηματικής στρατηγικής.
- α. Σωστό



β. Λάθος

Τέλος Κουίζ 😊



ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus +. Η παρούσα δημοσίευση [ανακοίνωση] αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του δημιουργού και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

2018-1-ES01-KA204-050918

Σελ. 88

| 102



Αξιολόγηση Ικανοποίησης Δράσης Κατάρτισης

Ζητάμε τη βοήθειά σας για την ολοκλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου αξιολόγησης, το οποίο αποσκοπεί όχι μόνο στον έλεγχο του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιούνται οι δράσεις κατάρτισης αλλά και στη λήψη δεδομένων που επιτρέπουν τη συνεχή προσαρμογή μεταξύ των δράσεων που αναλαμβάνονται και των αναγκών των συμμετεχόντων.

1. Ανάπτυξη προγράμματος							
Παράμετροι αξιολόγησης	Λιγότερο θετικό	1	2	3	4	Δ/Υ *	Περισσότερο θετικό
1. Εκπλήρωση προσδοκιών	Τίποτα δεν επιτεύχθει						Επιτεύχθει πλήρως
2. Στόχοι μαθήματος	Πολύ μπερδεμένοι						Πολύ ξεκάθαροι
3. Δομή του προγράμματος σπουδών	Εντελώς ανεπαρκής						Εντελώς επαρκής
4. Περιεχόμενα του μαθήματος	Ανακριβή						Πολύ σωστά
5. Πρακτική χρησιμότητα του περιεχομένου	Ανεφάρμοστο						Πλήρως εφαρμόσιμο
6. Καταλληλότητα για επαγγελματικές ανάγκες	Δεν υπάρχει καταλληλότητα						Συνολική επάρκεια
7. Κίνητρα και συμμετοχή (αυτοαξιολόγηση)	Μηδενικά						Άρτια
8. Δραστηριότητες που προωθούνται από τον εκπαιδευτή	Ανεπαρκείς						Πολύ κατάλληλες
9. Σχέση μεταξύ συμμετεχόντων	Αρνητική						Πολύ θετική
10. Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός	Ακατάλληλες						Εντελώς κατάλληλες
11. Τεκμηρίωση	Ανεπαρκής						Πλήρως Επαρκής
12. Διαθέσιμα οπτικοακουστικά μέσα	Ανεπαρκή						Εντελώς κατάλληλα
13. Γραμματειακή υποστήριξη	Ανύπαρκτη						Πολύ αποτελεσματική

* Δ/Υ – Δεν ισχύει

3. Σχόλια (Θέματα που θεωρούνται ότι πρέπει να αναπτύσσονται περαιτέρω ή να συμπεριληφθούν σε άλλα μαθήματα αυτού του τύπου. Οι περισσότερες πτυχές που επιτεύχθηκαν και πτυχές για βελτίωση. Προτάσεις και άλλες παρατηρήσεις)

Ημερομηνία: ____/____/____	Όνομα (Προαιρετικό):
-------------------------------	----------------------

Ευχαριστώ πολύ!



Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Akhter, M., Durrieu, F., & Estay, C. (2013). Entrepreneurship from motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 243-267. doi: 10.1007/s10843-013-0109-x.
- American Psychological Association (2006). *Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees*. USA: American Psychological Association. Available online: <https://www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf>
- Audet, J. & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 18, 471-489.
- Beebe, S.A., Beebe, S. J. & Redmond, M. V. (2005). *Interpersonal Communication: Relating to Others*, 7th ed. Pearson-Allyn & Bacon: Texas
- Bernardi, L. A. (2003). *Manual de Empreendedorismo e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Boulding, W., Morgan, R. & Staelin, R. (1997). Pulling the plug to stop the new product drain. *Journal of Marketing Research*, 34, 164-176.
- Brito, C. (2017). Manual do Mentor Global Mentoring Group. [Online] Available from: <https://globalmentoringgroup.com/mentoring/>
- Brown, J.T S. (1981). *Communication of empathy in individual psychotherapy: An analogue study of cliente perceived empathy*. (Doctoral dissertation, University of Texas at Austin, 1980.) *Dissertation Abstracts International*. 4 I. 27 488
- Bullough, A., Galen Kroeck K., Renko, M. (2012). Expectancy theory and nascente entrepreneurship. *Journal of Small Business Economics*, 667-684.
- Campbell, A. (1997). Abraham H. Maslow. In A. Sorge & M. Warner (Eds.), *The IEBM handbook of organizational behavior* (pp. 651-654). London: Thomson
- Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., & van Basten Batenburg, R. (2003). *The future of corporate venturing*. *Sloan Management Review*, 45(1), 30-37.
- Carsrud, A. & Brannback, M (2011). Entrepreneurial Motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26
- C. Barba- Sanchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2011). Reasons to Create a New Venture: A Determinant of Entrepreneurial Profiles. *Journal of business management* 5(28), 11497-11504.
- CEC/CCIC (Coord.) (2014). *Estudo de mentoring, Manual de Acolhimento*. Coimbra: Câmara de Comércio e Indústria do Centro.
- CGIAR. (s/d). *Guidelines for coordinators*. Available online: https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2746/42A_Mentoring%20Program%20Coordinator%20Guidelines%20WP.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Chartered Institute of Personnel and Development (2017), *Mentoring Programme*. West Yorkshire: UK.
Available online: https://www.cipd.co.uk/Images/west-yorkshire-mentoring-pack_2011_tcm18-9423.pdf
- Chiavenato, I. (2008). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chuang, Y.-T. & Baum, J. A. C. (2003). *It's all in the name: Failure-induced learning by multiunit chains*. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 33-59.
- Christopoulos, D. & Vogl, S. (2014). The motivations of social entrepreneurs: the roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship*. 6(1). doi:10.1080/19420676.2014.954254
- Clutterbuck, D. (1991). Everyone Needs a Mentor. Institute of Personnel Management. In Parsloe, E. (1992). *Coaching, Mentoring and Assessing - A Practical Guide to Developing Competence*. London: Kogan Page.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco: W. H. Freeman
- Cully, J. A. & Teten, L. A. (2008). *A Therapist's Guide to Brief Cognitive Behavioral Therapy*. Houston: Department of Veterans Affairs, South Central Mental Illness Research, Education, and Clinical Center (MIRECC)
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2.ª Ed). Porto: Asa.
- Cunha, P. (2008). *A diversidade de práticas na relação entre Género, Conflito e Negociação*. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5 (pp.266-279). Online: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-79.pdf>
- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). *Gestão Construtiva de Conflitos* (2ª ed.). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Decker, B. (1989). *How to communicate effectively*. London: Page
- Defourny, J. (2009). *The Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector*. Leuven: Acco.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980). *Fifty Years of Conflict*. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty Years of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- DeVito, J. A. (2004). *The interpersonal communication book, 10th ed*. Pearson-Allyn & Bacon: Boston
- Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura.



- Douglas, E. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633-651.
- Engstrom T. (2004). Variation in mentoring outcomes: an effect of personality factors? In: Clutterbuck D and Lane G (eds) *The situational mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Aldershot: Gower Publishing Company.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- FHI 360/Linkages. (2016). South to South Mentoring Toolkit for Key populations. [Online] Available from: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/linkages-south-to-south-mentoring-toolkit.pdf>
- Fisher, R. & Brown, S. (1988). *Getting Together*. New York: Penguin Books.
- Gecas, V. (1982). The Self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33
- Germak, A. J., & Robinson, J.A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21. doi: 10.1080/19420676.2013.820781.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6). 559-575.
- Gordon, T. (1977). *L.E.T. Leader Effectiveness Training: the no-lose way to release the productive potential of people*. New York: Peter H. Wyden Books
- Gou, K. L. & Sanchez, Y. (2005). Workplace Communication. In Borkowski, N. (Ed.), *Organizational behavior for healthcare managers* (pp. 77-110). Sudbury, MA: Jones & Barlett Publishers
- Gravells J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands-Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching* 4, 3-23.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37, 280- 304. doi: 10.1177/0149206310386227.
- Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (2003). Self, Perception, and Communication. In Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (Eds.), *Communicating Effectively*. New York: McGraw-Hill.
- Holland, D.V. and Garrett, R.P. (2015). Entrepreneur start-up versus persistence decisions: A critical evaluation of expectancy and value. *International Small Business Journal*, 20(2), 194-215.
- Hudson, P. (2014). *Conflicts and conflict resolution strategies in mentor-mentee relationships*. Australia: Queensland University of Technology.
- Ikington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Ioannidou, F. & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118 – 123



- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*, 61, 505-532.
- Lane, S. D. (2008). *Interpersonal Communication: Competence and contexts*. New York: Allyn & Bacon/Longman
- Levinson, D. J., with Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics (3rd ed.)*. Palo Alto: Mayfield
- Luft, J. (1969). *Of Human Interaction*. Palo Alto: California
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. Los Angeles: University of California.
- Keil, M. & Robey, D. (1999). Turning Around Troubled Software Projects: An Exploratory Study of the Deescalation of Commitment to Failing Courses of Action. *Journal of Management Information Systems*, 15(4). 63-77.
- Keller T. (2005). The Stages and Development of Mentoring Relationships. In: DuBois DL and Karcher MJ (eds) *Handbook of Youth Mentoring*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 82-99.
- Klasen, N. and Clutterbuck, D. (2002) *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. Oxford, England: Butterworth Heinemann.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625. doi: 10.2307/255910
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Manchester Metropolitan University (s/d). *Mentoring Guidelines*. Manchester: UK. [Online] Available from: https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Mentoring_Guidelines.pdf
- Martins, M. A. & Susana, F. P. (2012). Empreendedorismo e Inovação Social in Azevedo, Carlos, Franco, Raquel Campos e João Wengorius Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, O Desafio da Inovação Social*. Impulso Positivo: Porto.
- Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D. K. (2015). Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor. *Sage Open*, January-March, 1–10. doi: 10.1177/2158244015569666.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand Co.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1). 118-131.
- Mucchelli, A. (1981). *Les motivations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start-up intentions. *Journal of business ethics*, 95(2), 259-282



- Osterwalder, A. (2010) Combining Business Model Prototyping, Customer Development, and Social Entrepreneurship. [Online] Available from: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2010/08/combining-business-model-prototyping-customer-development-and-social-entrepreneurship.html>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Packard, B. W. (2016). *Successful STEM mentoring initiatives for underrepresented students: A research-based guide for faculty and administrators*. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Partzsch, L & Ziegler, R. (2011). Social entrepreneurs as change agents: a case study on power and authority in the water sector. *International environmental agreements: Politics, law and economics*, 63-83. doi: 10.1007/s10784-011- 9150-1
- Petroski, H. (1985). *To engineer is human: The role of failure in successful design*. New York: St. Martin's Press.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Poulsen, K. M. (2014). Mentoring programmes: learning opportunities for Mentees, for Mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263.
- Pratt M.G. & Dirks, K.T. (2007). Rebuilding trust and restoring positive relationships: A commitment based view of trust. In: Dutton JE and Ragins BR (eds). *Exploring Postive Relationships at Work: Building a theoreticall and research foundation*. Mahwah, N.J.: Lawerncce Erlbaum, 117-136.
- Prencipe, A. & Tell, F. (2001). Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30(9). 1373–1394.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzei (Eds.), *The Handbook of social psychology, vol. 2* (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Comapanies.
- Ragins, B. R. (2007). “Diversity and workplace Mentoring relationships: a review and positive social capital approach”. In T. Allen & L. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*. Oxford: Blackwell Publishing, 281-300.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. Online: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology*, 0(0), 1-5
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1988). *Management concepts and applications*. New Jersey: Prentice Hall.



- Rogers, C.R. (1966). "Client-centered therapy", in S. Arieti (ed.), *American Handbook of Psychiatry*. (Vol.3, pp.183-200). New York: Basic Books
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a person: A psychotherapists view of psychotherapy*. USA: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychologist*, 21(2), 95-103
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy*. USA: Riverside Press, Cambridge.
- Rosenfeld, R. H., & Wilson, D. C. (1999). *Managing Organizations: text, readings & cases*. London: McGraw-Hill.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House
- Santos, F. (2012). Social Entrepreneurship and Broader Theories: Shedding New Light on the Broader Picture. *Journal of Social Entrepreneurship, iFirst*, 1–20. [Online] Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/de2a/016f71b253dceadb3b0af50465224a440f2b.pdf>
- Sareen, S. (2015). Ge-international journal of management research. *Schooling*, 3(4), 13-18
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Schmid, P. F. (1998). "Face to face": The art of encounter. In Thorne, B., & Lambers, E. (Eds.) *Person-centred therapy: European perspective* (pp. 74-90). London: Sage
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600.
- Sheppard, B.H. & Sherman, D.M. (1998). The Grammers of Trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23, 422-437.
- Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M, and Patzelt, H. (2016). *Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Behaviors*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2nd ed). Porto: Edições da Universidade Fernando Pessoa
- Spreckley, F. (1981). *Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working*. [Online] Available from: <http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Social%20Audit%20-%20A%20Management%20Tool.pdf>



- Stephen, P. (1994). *Counselling and Helping*. UK: The British Psychological Society and Routledge.
- Susan B. & Linda S., (2013). Best practices in Mentoring: complexities and possibilities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 189 – 203.
- Sutton, J. & Stewart, W. (2002). *Learning to Counsel – Develop the Skills you need to counsel others (2ed)*. Glasgow: Bell & Bain Ltd
- UNESCO (2002). *Handbook on career counselling A practical manual for developing, implementing and assessing career counselling services in higher education settings*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Actual Editora.
- Wallace, H. & Roberson, C. (2009). *Interpersonal Communication: Methods for Law Enforcement, 4th ed*. Prentice Hall: New Jersey
- Zinn, w. (1993). The empathetic physician. *Arch Intern Med*, 153, 306-312.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

ΕΡΓΑΛΕΙΑ MATRIX ΑΠΟ

ΤΙΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ

ΘΕΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ



ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΣΗΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ MENTORINK

ΕΡΓΑΛΕΙΑ MATRIX από τις Ασκήσεις Θεματικού Κεφαλαίου

ΣΧΕΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Ορόσημα	Διαδικασία Επιλογής και Αντιστοίχισης	Όταν ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος συναντιόνται για πρώτη φορά	Καθοδήγηση της διαδικασίας μάθησης κατά την διάρκεια των 12 μηνών	Ολοκλήρωση της διαδικασίας καθοδήγησης
Φάση 1 - Προετοιμασία	- Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 1: Αίτηση Ατόμου που Ενδιαφέρεται για Καθοδήγηση - Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 2: Αίτηση Μέντορα			
Φάση 2 - Καθιέρωση της σχέσης	- Θεματικό Κεφάλαιο 4. ΑΣΚ. 1, 2 & 3: Συμφωνητικό καθοδήγησης #1; #2 and #3 - Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 3: Συμβόλαιο Καθοδήγησης - Θεματικό Κεφάλαιο 4. ΑΣΚ. 1: KWHLAQ Διάγραμμα - Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 4: Σχέδιο Δράσης Καθοδήγησης - Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 5: Φόρμα Ανασκόπησης Καθοδήγησης			
Φάση 3 - Εκμάθηση και Ανάπτυξη	- Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 6: Φύλλο Προετοιμασία Ατόμου που Καθοδηγείτε - Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 7: Φύλλο Εργασίας του Μέντορα - Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 8: Mentoring Time Log - Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 9: Αξιολόγηση Συνεργασίας ατόμου που του παρέχεται καθοδήγηση - Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ. 10: Αξιολόγηση Συνεργασίας με τον Μέντορα			



- Θεματικό Κεφάλαιο 2. ΑΣΚ 11:
Φόρμα Αξιολόγησης
Διαπροσωπικών Σχέσεων



ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΣΗΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ
MENTORINK

ΕΡΓΑΛΕΙΑ MATRIX από τις Ασκήσεις Θεματικού Κεφαλαίου

Εγκάρσια Ορόσημα

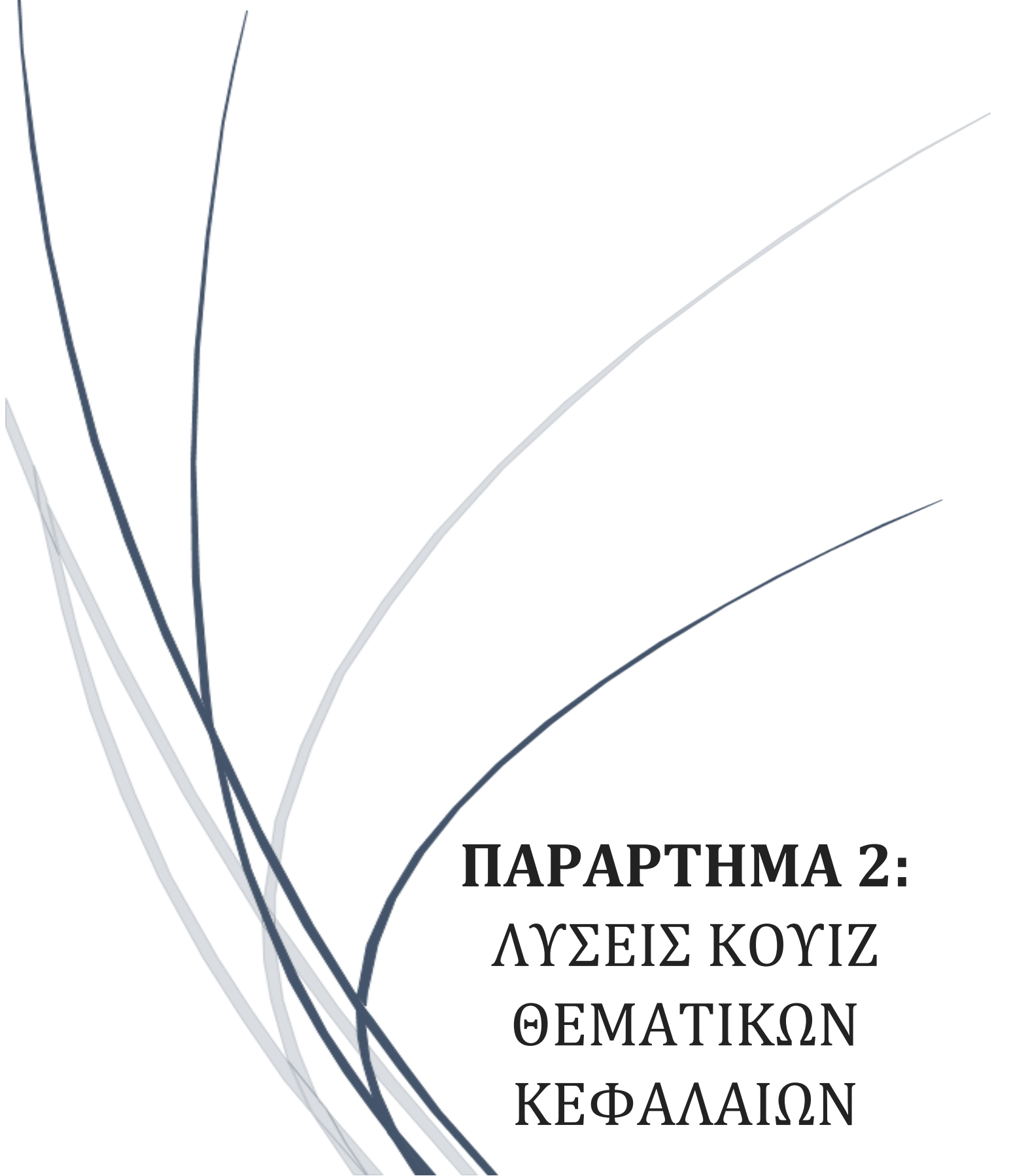
ΣΧΕΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Φάση 2 - Καθιέρωση της σχέσης,

Φάση 3 - Εκμάθηση και Ανάπτυξη, και

Φάση 4 - Κατάληξη

- Θέμα 4. ΑΣΚΗΣΗ 5: 'Χαρτογράφηση' Αναγκών-Ανησυχιών
- Θέμα 4. ΑΣΚΗΣΗ 6: Το δέντρο των συγκρούσεων
- Θέμα 4. ΑΣΚΗΣΗ 7: Φύλλο Εργασίας Διατύπωσης Υποθέσεων
- Θέμα 4. ΑΣΚΗΣΗ 8: Αποτελέσματα και Ανασκόπηση του Φύλλου Εργασίας Προσδοκιών
- Θέμα 4. ΑΣΚΗΣΗ 9: Πως δημιουργήθηκε το "Πρόβλημα"; Φύλλο Εργασίας



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΛΥΣΕΙΣ ΚΟΥΙΖ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ



ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΚΟΥΙΖ			
ΜΕΡΟΣ Α		ΜΕΡΟΣ Β	
E1	γ.	E7	β.
E2	β.	E8	α.
E3	α.	E9	α.
E4	γ.	E10	β.
E5	δ.	E11	α.
E6	δ.	E12	α.

ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΚΟΥΙΖ			
ΜΕΡΟΣ Α		ΜΕΡΟΣ Β	
E1	α.	E7	β.
E2	β.	E8	α.
E3	γ.	E9	β.
E4	δ.	E10	α.
E5	γ.	E11	α.
E6	β.	E12	β.

ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΚΟΥΙΖ			
ΜΕΡΟΣ Α		ΜΕΡΟΣ Β	
E1	α.	E7	α.
E2	β.	E8	β.
E3	α.	E9	β.
E4	α.	E10	α.
E5	δ.	E11	α.
E6	γ.	E12	α.
		E13	β.
		E14	β.

ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΚΟΥΙΖ			
ΜΕΡΟΣ Α		ΜΕΡΟΣ Β	
E1	γ.	E7	β.
E2	β.	E8	α.
E3	β.	E9	β.
E4	α.	E10	β.
E5	δ.	E11	α.
E6	β.	E12	β.