



**ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ
ΕΡΕΥΝΑΣ
Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ**

ΠΡΑΞΗ

**"ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ
ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.) ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΑ ΤΩΝ
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ"**

**ΥΠΟΕΡΓΟ 4 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ – ΕΙΔΙΚΟΣ
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ»**

**ΔΡΑΣΗ Α.2.2: Εκπόνηση Εκπαιδευτικού Υλικού για τους
Συμβούλους των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης
των Κοιν.Σ.Επ.**

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Β1

**«Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο εμπύχωσης κοινωνικών
επιχειρηματιών»**

**Τελική Αναθεωρημένη Έκδοση
Οκτώβριος 2015**

Ομάδα εκπόνησης του Εγχειρίδιου

- Γαβριήλ Αμίτσης, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (Επιστημονικός Υπεύθυνος του Υποέργου 4)
- Γιώργος Πιερράκος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Μιχαήλ Μπρατάκος Καθηγητής, Πρόεδρος ΤΕΙ Αθήνας

Ο **Γαβριήλ Αμίτσης** είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Δικαίου Κοινωνικής Ασφάλειας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Αθήνας. Διδάσκει από το 2000 στο ΤΕΙ Αθήνας, στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Έχει δημοσιεύσει άρθρα και βιβλία σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης, πρόνοιας, κοινωνικής φροντίδας, απασχόλησης και κατάρτισης.

Ο **Γιώργος Πιερράκος** είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Αθήνας. Είναι εμπειρογνώμονας σε θέματα υγείας, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και επιχειρησιακής έρευνας, ενώ έχει δημοσιεύσει άρθρα και βιβλία σε θέματα πολιτικών υγείας και κοινωνικής φροντίδας.

Ο **Μιχαήλ Μπρατάκος** είναι Καθηγητής, Πρόεδρος του ΤΕΙ Αθήνας και Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής των ΤΕΙ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1. Το αντικείμενο της Δράσης Α.2.2.....	7
2. Το περιεχόμενο και η μεθοδολογία εκπόνησης του Εγχειριδίου.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	9
1. Η επιχειρηματική πρόθεση	9
2. Η οριοθέτηση της Ομάδας.....	12
2.1. Οι διαδικασίες δημιουργίας και λειτουργίας της ομάδας.....	12
2.2. Τα στάδια εξέλιξης της ομάδας.....	15
2.3. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας.....	17
2.4. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης.....	17
2.5. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων παρακίνησης και ενεργοποίησης.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β. Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ Η ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΜΨΥΧΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ	20
1. Η οριοθέτηση της Συμβουλευτικής.....	20
2. Βασικές θεωρίες διαχείρισης της Συμβουλευτικής.....	22
Α. Η Θεωρία της Συμβουλευτικής.....	22
Β. Η Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης	23
Γ. Η Θεωρία της Επεξεργασίας Κοινωνικών Πληροφοριών.....	24
3. Ο ρόλος της Διαχείρισης της Συμβουλευτικής	26
3.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Συμβουλευτικής.....	26
3.2. Ο ρόλος του Συμβούλου	28
3.3. Η Συμβουλευτική Διαδικασία.....	29
4. Η έννοια της Καθοδήγησης	31
4.1. Ορισμός και περιεχόμενο.....	31
4.2. Η διαδικασία της Καθοδήγησης.....	35
4.3. Ο ρόλος της Καθοδήγησης	37
5. Κρίσιμες διαφορές μεταξύ Καθοδήγησης και Συμβουλευτικής.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ. Η ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΜΨΥΧΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ.....	43
1. Η οριοθέτηση της Θερμοκοιτίδας.....	43
2. Οι άξονες της Θερμοκοιτίδας	44

3. Η λειτουργία της Θερμοκοιτίδας	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	49

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ΤΕΙ Αθήνας - Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας έχει αναλάβει ως δικαιούχος¹ την υλοποίηση της Οριζόντιας Πράξης "**Δημιουργία και λειτουργία Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας**", που χρηματοδοτείται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους στο πλαίσιο του Ε.Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» 2007-2013. Φορέας Χρηματοδότησης της Πράξης είναι το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας.

Η δημιουργία ενός Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοιν.Σ.Επ. αποτελεί βασική εισήγηση του **Στρατηγικού Σχεδίου για την ανάπτυξη του τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας**, που τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας μέχρι τις 15.3.2013. Το Στρατηγικό Σχέδιο συντάχθηκε από την Ομάδα Διοίκησης Έργου για την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις που προέκυψαν από την ανταλλαγή απόψεων με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Τεχνική Επιτροπή Καθοδήγησης (Technical Steering Committee) από στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και Έλληνες και ξένους εμπειρογνώμονες.

Σύμφωνα με το εγκεκριμένο Τεχνικό Δελτίο της Πράξης², στόχος της παρέμβασης είναι η δημιουργία ενός Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοιν.Σ.Επ. και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα³. Ειδικότερα, ο Κεντρικός Μηχανισμός υποστήριξης θα λειτουργεί ως πάροχος κατάλληλων μεθοδολογιών και εργαλείων τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των Περιφερειακών

¹ Σύμφωνα με την υπ. αρ. 3.31290/οικ.4.2101/13.11.2013 Απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας «*Ένταξη της Οριζόντιας Πράξης "Δημιουργία και λειτουργία Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας"*», με κωδικό ΟΠΣ 450593 στα Επιχειρησιακά Προγράμματα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού».

² Βλ. σχετικά την υπ. αρ. 4.15972/οικ.4.952/28.5.2014 Απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας «*1^η Τροποποίηση της Οριζόντιας Πράξης "Δημιουργία και λειτουργία Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) και ευρύτερα των πρωτοβουλιών της Κοινωνικής Οικονομίας"*».

³ Επισημαίνεται ότι ενώ ο Ν. 4019/2011 για την «*Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις*» εισάγει για πρώτη φορά ένα αυτοτελές πλαίσιο ρύθμισης της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα, θεμελιώνοντας ως νέο μόρφωμα τις αποκαλούμενες Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.), δεν έχουν ενεργοποιηθεί ακόμα τα αναγκαία επιχειρησιακά και χρηματοδοτικά εργαλεία, που θα εντάξουν το θεσμό σε ένα νέο πλαίσιο αντιμετώπισης των προβλημάτων απασχόλησης, ανεργίας, φτώχειας, διακρίσεων, κοινωνικού αποκλεισμού και συνοχής στη συγκεκριμένη συγκυρία της ύφεσης.

Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ., καθώς επίσης και για την υποστήριξη, ανάπτυξη και διαχείριση των Κοιν.Σ.Επ. προκειμένου αυτές να καταστούν βιώσιμες.

Επιπρόσθετα ο Κεντρικός Μηχανισμός:

α) Θα στηρίζει επιστημονικά και τεχνικά τους Περιφερειακούς Μηχανισμούς Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. στην υλοποίηση δράσεων κινητοποίησης και δικτύωσης των τοπικών φορέων, δημόσιων και ιδιωτικών και της κοινωνίας των πολιτών, προκειμένου να διαμορφωθούν και να υλοποιηθούν τα Τοπικά και Περιφερειακά Σύμφωνα Συνεργασίας που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

β) Θα εκπαιδεύσει τα στελέχη των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ που πρόκειται να εφαρμόσουν τα εργαλεία που θα έχει αναπτύξει, καθιστώντας τα ικανά να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες συμβουλευτικής και τύπου θερμοκοιτίδας για Κοινωνικούς Επιχειρηματίες. Επίσης, θα εκπαιδεύσει τα στελέχη της ΕΥΚΕΚΟ, των άλλων συναρμόδιων υπηρεσιών του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας και άλλων δημόσιων φορέων σε περιφερειακό, τοπικό και εθνικό επίπεδο, στα θέματα που άπτονται της Κοινωνικής Οικονομίας και της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.

γ) Θα στηρίζει επιστημονικά την ΕΥΚΕΚΟ και τις συναρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας σε θέματα του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας και Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.

Οι ομάδες στόχοι του Κεντρικού Μηχανισμού Υποστήριξης είναι:

- ⇒ Τα στελέχη των υπηρεσιών του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας και των λοιπών συναρμόδιων δημοσίων φορέων για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και την Κοινωνική Οικονομία
- ⇒ Τα στελέχη των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. και των λοιπών φορέων παροχής υπηρεσιών και θερμοκοιτίδας προς τις Κοιν.Σ.Επ.

Στο πλαίσιο υλοποίησης της Πράξης, το ΤΕΙ Αθήνας – Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας έχει αναλάβει ως εταίρος την υλοποίηση με ίδια μέσα του Υποέργου 4 «**ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ – ΕΙΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**», που περιλαμβάνει τις ακόλουθες Δράσεις:

- Α.2.2: Εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού για τους Συμβούλους των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ.
- Α.2.7: Εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού για στελέχη όλων των εμπλεκόμενων με την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα δημοσίων φορέων

- A.3.1: Εκπόνηση οδηγού για τη συμμετοχή των Κοιν.Σ.Επ. σε διαγωνισμούς παροχής υπηρεσιών και προϊόντων στο δημόσιο με κοινωνική ρήτρα
- A.3.2: Εκπόνηση οδηγού καθοδήγησης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες από στελέχη όλων των εμπλεκόμενων με την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα δημοσίων φορέων
- Γ.3.1: Ίδρυση και λειτουργία Επιστημονικής Επιτροπής Εμπειρογνομόνων για τη στήριξη της ΕΥΚΕΚΟ και της Διύπουργικής Επιτροπής για τη Κοινωνική Οικονομία - Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.

1. Το αντικείμενο της Δράσης A.2.2

Αντικείμενο της Δράσης A.2.2 είναι η δημιουργία ενός **πρότυπου Εκπαιδευτικού Φακέλου** που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια δράσεων επιμόρφωσης των στελεχών των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής και θερμοκοιτίδας στα πεδία της εμπύχωσης, ψυχοκοινωνικής ενδυνάμωσης και δικτύωσης των Κοινωνικών Επιχειρηματιών, περιλαμβάνοντας τα ακόλουθα τμήματα:

⇒ **Σχέδιο του Προγράμματος Επιμόρφωσης** (Παραδοτέο Α')

⇒ **Εκπαιδευτικό Υλικό** (Παραδοτέο Β').

α) Το Σχέδιο του Προγράμματος Επιμόρφωσης περιλαμβάνει:

- **Σχέδιο Διδασκαλίας** (θεματικές ενότητες, τεχνικές και μέσα εκπαίδευσης)
- **Εκπαιδευτικό Υλικό**
- **Αξιολόγηση - αποτίμηση των γνώσεων.**

β) Το Εκπαιδευτικό Υλικό περιλαμβάνει τρία Εγχειρίδια:

- Παραδοτέο Β1 «Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για την εμπύχωση κοινωνικών επιχειρηματιών»
- Παραδοτέο Β2 «Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για την εφαρμογή διαδικασιών ψυχοκοινωνικής ενδυνάμωσης ως μεθόδου κοινωνικής ένταξης»
- Παραδοτέο Β3 «Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για την εφαρμογή διαδικασιών δικτύωσης κοινωνικών επιχειρηματιών».

2. Το περιεχόμενο και η μεθοδολογία εκπόνησης του Εγχειριδίου

Το ανά χείρας Εγχειρίδιο με τίτλο «**Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για την εμπύχωση κοινωνικών επιχειρηματιών**» συνθέτει το Παραδοτέο Β1 της Δράσης A.2.2, που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια δράσεων επιμόρφωσης των στελεχών των Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης των Κοιν.Σ.Επ. και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής και θερμοκοιτίδας στα

αντικείμενα εμπύχωσης ψυχοκοινωνικής ενδυνάμωσης και δικτύωσης των Κοινωνικών Επιχειρηματιών.

Στόχοι του Εγχειριδίου είναι:

- ⇒ η επεξήγηση των βασικών συντελεστών κινητοποίησης των κοινωνικών επιχειρηματιών
- ⇒ η ανάλυση της συμβουλευτικής και καθοδήγησης ως εργαλείων ενθάρρυνσης των κοινωνικών επιχειρηματιών
- ⇒ η περιγραφή της θερμοκοιτίδας ως διαδικασία ενδυνάμωσης και υποστήριξης νέων κοινωνικών επιχειρήσεων.

Από μεθοδολογική άποψη, η εκπόνηση του Εγχειριδίου βασίστηκε σε έρευνα γραφείου κατά την οποία αξιοποιήθηκαν η σχετική βιβλιογραφία, μελέτες, εκθέσεις και Οδηγοί.

Από άποψη περιεχομένου, η ύλη του Εγχειριδίου διαρθρώνεται σε τρία Θεματικά Κεφάλαια.

Στο **Πρώτο Κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι κρίσιμοι συντελεστές ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και διασαφηνίζεται η κρίσιμη έννοια της ομάδας. Ειδικότερα, η ανάπτυξη της επιχειρηματικής πρόθεσης αφορά στην συσσωρευμένη εμπειρία των επιχειρηματιών που περικλείει τόσο τους προσωπικούς στόχους ως προς την αντίληψη των κοινωνικών κανόνων όσο και την αυτο-αποτελεσματικότητα και τη συλλογική αποτελεσματικότητα. Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση της ομάδας επιτυγχάνεται μέσω της περιγραφής των χαρακτηριστικών της, των ειδών και των σταδίων της εξέλιξής της.

Το **Δεύτερο Κεφάλαιο** αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της συμβουλευτικής και καθοδήγησης ως εργαλεία ενθάρρυνσης των κοινωνικών επιχειρηματιών. Η συμβουλευτική (mentoring) αφορά στην παροχή συμβουλών, πληροφοριών ή καθοδήγησης από ένα άτομο με αξιοποιήσιμη εμπειρία, δεξιότητες ή γνώση σε ένα άλλο άτομο με σκοπό την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη του τελευταίου. Σκοπός της συμβουλευτικής είναι να στηρίζει την προσωπική ανάπτυξη των μελών της οργάνωσης, τόσο μέσω της σταδιοδρομίας τους, όσο και μέσω ψυχοκοινωνικών λειτουργιών, όπως είναι η καθοδήγηση.

Από την άλλη πλευρά, η καθοδήγηση οριοθετείται ως μία σύνθετη συμμετοχική διαδικασία, μέσω της οποίας επιλύονται προβλήματα απόδοσης και ενδυναμώνεται η ανάπτυξη ικανοτήτων. Η καθοδήγηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με συγκεκριμένες αποδόσεις του ατόμου που καθοδηγείται. Η επιτυχημένη παρέμβαση του καθοδηγητή εξαρτάται από την ποιότητα αξιοποίησης του χρόνου που μοιράζεται με τον «προστατευόμενο» του, το βαθμό εμπιστοσύνης που διακρίνει τη σχέση τους, και από την αλληλεπίδραση των δύο ατόμων.

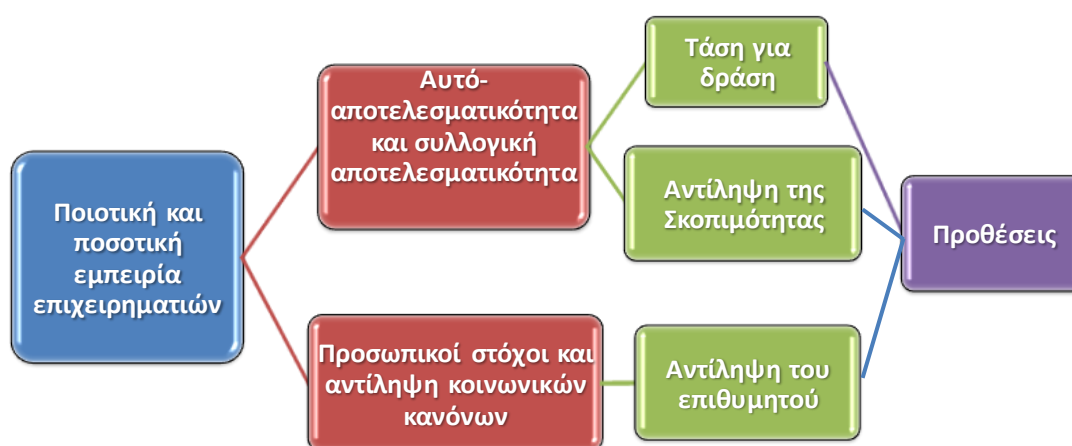
Το **Τρίτο Κεφάλαιο** περιγράφει τις διαδικασίες ενθάρρυνσης και στήριξης νέων πρωτοβουλιών του τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μέσω των θερμοκοιτίδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1. Η επιχειρηματική πρόθεση

Στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας, οι προθέσεις («ο βαθμός δέσμευσης προς κάποια μελλοντική συμπεριφορά επίτευξης συγκεκριμένου στόχου») αποτελούν ένα αξιόπιστο προγνωστικό παράγοντα της δημιουργίας νέων επιχειρηματικών συμμετοχών. Από την άλλη πλευρά, οι αντιλήψεις (δηλαδή η επιχειρηματική αντίληψη περί της σκοπιμότητας και της καταλληλότητας), σε συνδυασμό με μια κατά βάση έμφυτη τάση για δράση, επηρεάζουν τη συμπεριφορά της πρόθεσης.

Σχήμα 1. Μοντέλο επιχειρηματικής πρόθεσης



Πηγή: Krueger et al. (2000)⁴

Η αντίληψη του επιθυμητού

Η αντίληψη του επιθυμητού είναι η προσωπική άποψη κάθε επιχειρηματία περί του τι θεωρεί περισσότερο επιθυμητό, μια άποψη που αναπτύσσεται με βάση την αντιληπτή προσωπική συνέπεια των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, του είδους της επιχείρησης, και του επιπέδου της υποστήριξης από το περιβάλλον. Εμπειρικές

⁴ Βλ. Krueger N. F., Reilly M. D. and Carsrud A. L., "Competing models of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, 2000, 15, σελ. 411-432.

έρευνες τεκμηριώνουν ότι η αντίληψη του επιθυμητού σχετίζεται θετικά με την επιχειρηματική πρόθεση⁵.

Η αντίληψη της σκοπιμότητας

Η αντίληψη της σκοπιμότητας είναι η πεποίθηση του επιχειρηματία να συνδυάσει τους απαιτούμενους ανθρώπινους, κοινωνικούς και οικονομικούς πόρους για την ίδρυση μίας νέας επιχείρησης. Αυτή η πεποίθηση δεν προέρχεται από προηγούμενη εμπειρία, αλλά από την προσεκτική ανάγνωση και εκτίμηση των υφιστάμενων συνθηκών. Η τεχνογνωσία από την προηγούμενη εμπειρία εκδηλώνεται μόνο μέσα από την αποτελεσματικότητα του επιχειρηματία (δηλαδή την πίστη στις ικανότητές του για να σχεδιάσει και να εκτελέσει τη διαδρομή που απαιτείται για την παραγωγή ορισμένων αποτελεσμάτων) και το κοινωνικό κεφάλαιο (δηλαδή το κοινωνικό δίκτυο που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία). Η αντίληψη της σκοπιμότητας φαίνεται ότι επηρεάζει θετικά την επιχειρηματική πρόθεση.

Τάση για εκτέλεση

Η τάση για ενέργεια βασίζεται στην ποικιλία της διαφορετικότητας των ανθρώπων. Για το λόγο αυτό, οι προθέσεις επηρεάζονται όχι μόνο άμεσα, αλλά και έμμεσα. Όταν η τάση να ενεργήσει είναι χαμηλή, η επιχειρηματική πρόθεση είναι απίθανο να αναπτυχθεί. Από την άλλη πλευρά, όταν η τάση να δράσει είναι υψηλή, η προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία επηρεάζει άμεσα τις προθέσεις.

Η διαμόρφωση των κοινωνικών συναισθημάτων

Τα συναισθήματα, συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων, των κινήτρων, της σκέψης και της μάθησης, και ο πολύπλοκος συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσουν σε ανάληψη δράσης. Τα συναισθήματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου, ενεργοποιούν την προσοχή του (π.χ. σε σχέση με την αντιμετώπιση κάποιου σημαντικού κοινωνικού προβλήματος) και καθοδηγούν τις μακροπρόθεσμες ενέργειες του. Στο περιβάλλον ανάπτυξης πρωτοβουλιών κοινωνικής επιχειρηματικότητας, τα κοινωνικά συναισθήματα φαίνεται να μετατρέπουν τα άτομα σε πολίτες πιστούς στις αξίες και τη φιλοσοφία τους και τα κίνητρα να ενεργούν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Τα κοινωνικά συναισθήματα είναι εκείνα που παρακινούν το άτομο να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα συμφέροντα άλλων ανθρώπων. Ωστόσο, η δημιουργία κοινωνικών συναισθημάτων δεν συνεπάγεται αυτομάτως και τη δημιουργία κοινωνικής επιχείρησης. Τα άτομα με έντονα κοινωνικά συναισθήματα μπορεί να δράσουν σε διάφορους τομείς και σε μια ευρεία ποικιλία επαγγελμάτων. Ωστόσο, φαίνεται να είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην διαδικασία σχηματισμού προθέσεων για τη δημιουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης.

⁵ Βλ. Krueger N. F., "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, 18, σελ. 5-21.

Συνεπώς, η απόφαση να δημιουργηθεί μια κοινωνική επιχείρηση επηρεάζεται από τον πρώιμο σχηματισμό των κοινωνικών συναισθημάτων.

Η δύναμη της θέλησης

Η δύναμη της θέλησης, που ορίζεται ως ενεργητική αποφασιστικότητα⁶, είναι η πλέον ισχυρή δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συνδέεται στενά με την τάση για ενέργεια. Η δύναμη έχει την δυνατότητα ώστε να κινεί ένα άτομο να πράξει, παρά τις αντιξοότητες, την έλλειψη κινήτρων, τα χαμηλά επίπεδα ενέργειας ή τις εναλλακτικές ευκαιρίες. Επιπλέον, η δύναμη της θέλησης μπορεί για να εμπνεύσει το άτομο στην αντιμετώπιση των δυσκολιών.

Υποστήριξη

Η υποστήριξη - που ορίζεται ως η πρόσβαση σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους- είναι απαραίτητο στοιχείο για τον κοινωνικό επιχειρηματία, προκειμένου να αξιολογήσει το ύψος και το είδος της υποστήριξης που διαθέτει για τη δημιουργία της επιχείρησης.

Η υποστήριξη πρέπει να γίνεται σε δύο διακριτά επίπεδα:

- α) ατομικό και
- β) οργανωτικό.

Το επίπεδο της υποστήριξης που θα λάβουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες εξαρτάται από τα αποθέματα των διαθέσιμων στο κοινωνικό δίκτυο πόρων, καθώς και από την ικανότητα τους να ενισχύσουν τη σχετική διαδικασία σώρευσης, επηρεάζοντας τους ενδιαφερομένους να επενδύσουν.

⁶ Βλ. ιδίως Bruch H. and Ghoshal S., "Unleashing organizational energy", *MIT Sloan Management Review*, 2003, 45, σελ. 45-51.

2. Η οριοθέτηση της Ομάδας

2.1. Οι διαδικασίες δημιουργίας και λειτουργίας της ομάδας

Κάθε άτομο διαθέτει έναν προσωπικό δυναμισμό, δηλαδή έναν πολυδιάστατο χαρακτήρα και εκφράζει μια δυναμική συμπεριφορά μέσω της οποίας επιδιώκει μια συνεχή προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον του. Το άτομο στο χώρο εργασίας του αναπτύσσει ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, εξωτερικεύοντας τον ατομικό του δυναμισμό στο σύνολο της ομάδας εργασίας. Ο δυναμισμός του ατόμου θεμελιώνεται με την πραγματοποίηση ορισμένων στόχων του, σύμφωνα με τις προσωπικές του αξιώσεις και τις αξιώσεις της ομάδας. Ο δυναμισμός αυτός ωθεί το άτομο να υπερβεί τυχόν εμπόδια κατά την εκπλήρωση των στόχων του και το καθιστά ικανό στον σχεδιασμό νέων.

Στο χώρο της εργασίας, το άτομο οφείλει να ικανοποιεί τις ανάγκες του, προκειμένου να αναπτυχθεί ως βιοψυχοκοινωνικό όν. Αυτό συμβαίνει, συνήθως, όταν το περιβάλλον εργασίας δημιουργεί τα ερεθίσματα - κίνητρα για να αναπτύξει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές του. Από τη στιγμή που μια ομάδα εργασίας δημιουργείται, οφείλει να διαθέτει στόχους, δομή, οργάνωση, προγραμματισμό, αξιολόγηση έργου και αποτελεσμάτων. Κάθε μέλος συμμετέχει ενεργά, επηρεάζει και επηρεάζεται από την εργασία του μέσα στην ομάδα, μπορεί να συνταυτιστεί με άλλους ή και να διαφοροποιήσει τη συμπεριφορά του. Για να παράγει ικανοποιητικό έργο ένα άτομο πρέπει να γνωρίζει τον εαυτό του (αυτογνωσία), να γνωρίζει τι θέλει και τι μπορεί να προσφέρει ως εργασία. Έτσι, κατανοεί καλύτερα τη συμπεριφορά του, όπως και την συμπεριφορά των άλλων στις εργασιακές τους σχέσεις. Το άτομο επηρεάζεται από το περιβάλλον εργασίας του και σύμφωνα με τις επιρροές που δέχεται διαμορφώνει τη συμπεριφορά του και με τη σειρά του επηρεάζει το περιβάλλον. Η ανατροφοδότηση καταγράφει την αλληλεπίδραση στη σχέση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος.

Η δημιουργία της ομάδας (group) αφορά στη αλληλεπίδραση με σταθερή μορφή σχέσεων δύο ή περισσότερων προσώπων που μοιράζονται κοινούς στόχους και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως οργανωμένο σύνολο. Οι ομάδες εμφανίζουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

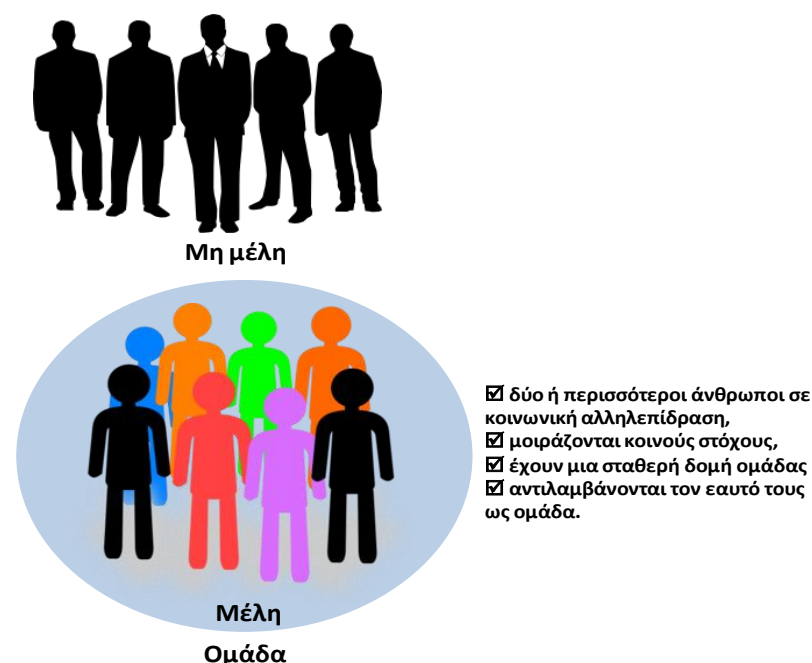
Κοινωνική αλληλεπίδραση: Τα μέλη της ομάδας ασκούν την αλληλεπίδραση το ένα με το άλλο είτε λεκτικά (π.χ. οι κοινές στρατηγικές για μια εταιρική εξαγορά) είτε μη λεκτικά (π.χ. η ανταλλαγή χαμόγελων), με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετείται ο κοινός σκοπός της ομάδας.

Σταθερότητα: Εάν και οι ομάδες αλλάζουν συχνά, οι σταθερές σχέσεις που αναπτύσσονται κρατούν τα μέλη μαζί ώστε να λειτουργούν ως μονάδα.

Κοινά ενδιαφέροντα ή στόχοι: Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι τα κοινά ενδιαφέροντα ή στόχοι, όπως για παράδειγμα η εργασία ή το κέρδος. Τα κοινά αυτά ενδιαφέροντα δημιουργούν τις προϋποθέσεις σύνθεσης ομάδων ατόμων που αλληλοβοηθούνται για να επιτύχουν έναν αμοιβαίο στόχο.

Κοινή αντίληψη ότι αποτελούν ομάδα: Τα εμπλεκόμενα άτομα αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ομάδα και αναγνωρίζουν ο ένας τον άλλον ως μέλη της ομάδας τους.

Σχήμα 2. Χαρακτηριστικά της Ομάδας



Πηγή: Greenberg J. and Baron R., 2008

Ικανή και αναγκαία συνθήκη θεωρείται η προϋπόθεση της λειτουργίας της ομάδας ως ανοικτού συστήματος, δηλαδή να μετασχηματίζει τις εισροές σε εκροές. Αυτό επιτυγχάνεται, εφόσον τα μέλη της έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν δραστηριότητες σύμφωνα με τις διανοητικές τους δεξιότητες, τις τεχνικές τους γνώσεις και ικανότητες. Η ομάδα, με τη σειρά της, επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλες ομάδες. Τα μέλη της ανήκουν και σε άλλες ομάδες με διαφορετικούς ρόλους. Το άτομο είναι πάντοτε φορέας πολλαπλών ρόλων κατά την άσκηση των οποίων αναπτύσσονται συνθέσεις και αντιθέσεις, συγκρούσεις και συναινέσεις.

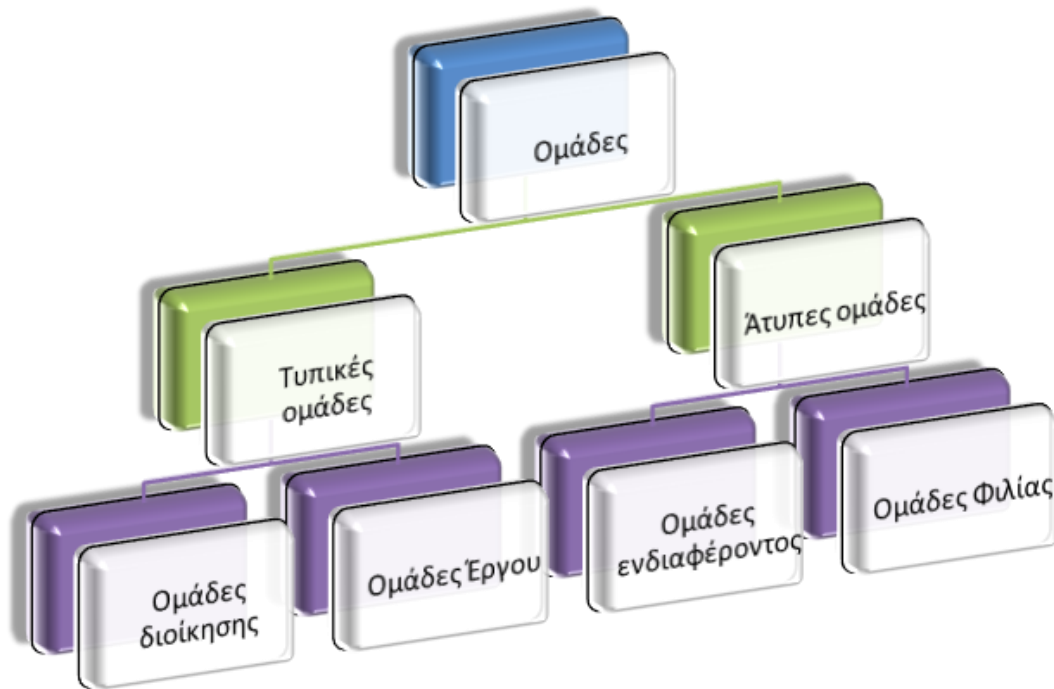
Οι ομάδες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (τυπικές και άτυπες).

α) Οι **τυπικές ομάδες** (formal groups) επιδιώκουν κάποιον σημαντικό οργανωσιακό στόχο και αποτελούν συνήθως επίσημο τμήμα ενός οργανισμού. Μπορεί να δημιουργηθούν με σημείο αναφοράς κάποιο συγκεκριμένο έργο και να συγκροτηθούν από άτομα με κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον ή εξειδίκευση σε συγκεκριμένο τομέα.

β) Οι **άτυπες ομάδες** (informal groups) αναπτύσσονται χωρίς να δίνεται κάποια κοινή κατεύθυνση αλλά με κάποιο κοινό ενδιαφέρον που μοιράζονται τα μέλη της. Η συμμετοχή είναι εθελοντική για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών

χωρίς επίσημη οργανωσιακή επαφή. Ως παράδειγμα αναφέρονται οι φιλίες που αναπτύσσονται εντός ενός οργανισμού που μπορεί να δημιουργήσουν δεσμούς μεταξύ των ανθρώπων, βοηθώντας τους να συνεργάζονται ο ένας με τον άλλο, και να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην οργανωσιακή λειτουργία.

Σχήμα 3. Κατηγορίες Ομάδων



Πηγή: Greenberg J. and Baron R., 2008

Οι ομάδες μπορούν να αλλάξουν πορεία και να εξελιχθούν από απλές μορφές οργάνωσης σε πιο πολύπλοκες ακολουθώντας φάσεις με κοινά κριτήρια, που ονομάζονται στάδια ανάπτυξης της ομάδας. Τα στάδια αυτά εστιάζονται κυρίως στη λειτουργική διάσταση των ομαδικών διεργασιών και αφορούν την ανάπτυξη και εξέλιξη των διαπροσωπικών σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων που διατηρούν την ομάδα και εμπλουτίζουν τη διάθεση για συνύπαρξη σε ένα κοινό σκοπό⁷.

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας εργασίας εξαρτάται άμεσα από τις δεξιότητες /ικανότητες των στελεχών και του υπευθύνου της στη διαμόρφωση συνθηκών και προϋποθέσεων για την ανάληψη πρωτοβουλιών και διεργασιών συλλογικής εργασίας. Οι υπευθυνότητες και οι λειτουργίες αυτές της ομάδας εργασίας αποσκοπούν:

⁷ Βλ. Μαρούδα-Χατζούλη Α., *Η ανάγκη του Ανήκειν - Ομαδικότητα και Συγκρούσεις στις Ομάδες. Μια ψυχοδυναμική προσέγγιση*, 2014.

- α) στην καλλιέργεια ανοικτής και ειλικρινής επικοινωνίας μέσα στην ομάδα και
- β) στην απόδοση έμφασης στις ανθρώπινες σχέσεις.

Η αποτελεσματική λειτουργία μίας ομάδας εργασίας παρέχει τη δυνατότητα ανάδειξης του πλούτου των γνώσεων, των ιδεών, των δημιουργικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των μελών της ομάδας, προάγοντας τη δημιουργικότητα της ομάδας στο σύνολό της. Η δημιουργία πνεύματος και κουλτούρας ομάδας εργασίας καθιστά το σύνολο των μελών ικανό στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων. Είναι εμφανές ότι η ανάπτυξη της ομάδας εργασίας εξασφαλίζει την αξιοποίηση όλων των γνώσεων, ιδεών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ατόμων μελών της.

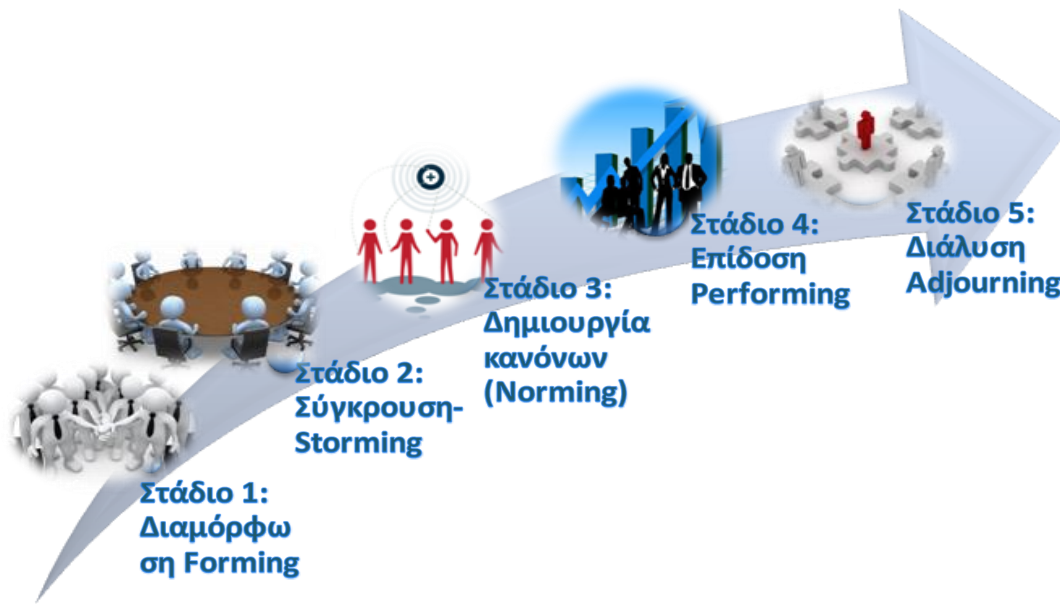
Ωστόσο για κάθε υπεύθυνο ομάδας υπάρχει συνήθως ο κίνδυνος να αφήνει αναξιοποίητο το δυναμικό των μελών της ομάδας για να δείχνει πόσο 'ικανός' είναι ο ίδιος. Τις περισσότερες φορές έρχεται αντιμέτωπος με την ομάδα, χωρίς τη συναίνεση και τη δυναμική της οποίας δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί κανένας στόχος. Τα άτομα μέλη της ομάδας εργασίας συνήθως αντιστέκονται σε κάθε τι νέο ή διαφορετικό, επιμένοντας να διατηρούν τον παλιό τρόπο λειτουργίας της. Όπως κάθε μέλος, είτε ατομικά είτε συλλογικά, έτσι και κάθε ομάδα εκτιμά ότι για να αλλάξει έναν προηγούμενο τρόπο λειτουργίας, χρειάζεται περισσότερη ενέργεια από ότι είναι διαθέσιμη να ξοδέψει. Βασικός ρόλος του υπευθύνου είναι να χρησιμοποιεί τις ικανότητες του για να επιτυγχάνει την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων-μελών της ομάδας, των δικών του αναγκών και των αναγκών της ομάδας στο σύνολό της.

2.2. Τα στάδια εξέλιξης της ομάδας

Τα κρίσιμα στάδια εξέλιξης της ομάδας είναι:

Στάδιο 1: Διαμόρφωση (forming). Τα μέλη εξοικειώνονται μεταξύ τους και δημιουργούν αντικειμενικούς κανόνες και αρχές (π.χ. συνέπεια, σεβασμός κλπ.) σχετικά με τον τρόπο εργασίας και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Από τη στιγμή που θα καταλήξουν να θεωρούν τον εαυτό τους ως μέλος της ομάδας, το στάδιο της διαμόρφωσης έχει ολοκληρωθεί.

Σχήμα 4. Στάδια Εξέλιξης Ομάδων



Πηγή: Greenberg J. and Baron R.A., 2008

Στάδιο 2: Σύγκρουση (storming). Στο στάδιο αυτό υφίσταται ένας υψηλός βαθμός αντιπαράθεσης εντός της ομάδας, όπου τα μέλη συγκρούονται μεταξύ τους και αντιστέκονται στον έλεγχο της ηγεσίας. Εάν αυτές οι συγκρούσεις δεν επιλυθούν σύντομα με αντικειμενικές διαδικασίες και τα μέλη αποσυρθούν, η ομάδα μπορεί να διαλυθεί. Εάν επιλυθούν η ηγεσία γίνεται αποδεκτή και το στάδιο της σύγκρουσης θεωρείται ότι έχει ολοκληρωθεί.

Η εργασία μέσα στην ομάδα προκαλεί θετικά και αρνητικά συναισθήματα. Τα αρνητικά συναισθήματα απειλούν την ψυχική και σωματική ισορροπία με εκδήλωση ψυχο - σωματικών συμπτωμάτων. Τα αρνητικά συναισθήματα των μελών της ομάδας είναι ενδείξεις που προειδοποιούν τον υπεύθυνο της ομάδας για την ύπαρξη προβλημάτων δυσλειτουργίας. Ο μετασχηματισμός των αρνητικών σε θετικά συναισθήματα καταλήγει στην επίλυση των προβλημάτων. Σε κάθε περίπτωση, η εκδήλωση των συναισθημάτων αναπτύσσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Από την πλευρά του ατόμου, απαιτείται η ικανότητα να διατυπώνει τη γνώμη του σε αιτήματα που δεν μπορεί να εκτελέσει γιατί δεν υπάρχει κατάλληλη προετοιμασία. Συχνά το άτομο ταυτίζεται τόσο πολύ με ένα ρόλο που ασκεί, ώστε ζει με αυτόν, καθορίζοντας και επιδρώντας την άσκηση άλλων ρόλων.

Οι αντιθέσεις έχουν συνήθως ως σημείο εκδήλωσης μια διαφωνία και δημιουργούν εντάσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι αντιθέσεις αυτές διακρίνονται σε τρία επίπεδα: α) ως προς το άτομο για τη λήψη απόφασης, β) ως προς τα άτομα στην ομάδα εργασίας και γ) ως προς την ομάδα και την ιεραρχία. Οι αντιθέσεις γίνονται εμπόδιο, όταν ένα άτομο ή μια ομάδα δεν μπορεί να εκτελέσει ένα έργο και κατ'

επέκταση παράγονται προβλήματα στη λήψη αποφάσεων. Εντοπίζοντας τις αιτίες που τις προκαλούν, οι αντιθέσεις είναι δυνατόν να προλαμβάνονται και να αντιμετωπίζονται έγκαιρα. Αφού προσδιορισθεί το πρόβλημα και προταθούν διαδοχικές λύσεις, εκ των οποίων επιλέγεται η μία ως η καταλληλότερη, παρακολουθείται στη συνέχεια η εφαρμογή της για να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητά της.

Στάδιο 3: Δημιουργία κανόνων (norming). Η ομάδα με μεγαλύτερη πλέον συνοχή αναπτύσσει κοινά αισθήματα συναδελφικότητας και ευθύνης για τις δραστηριότητες της ομάδας και τα μέλη αποδέχονται το κοινό σύνολο προσδοκιών της ομάδας.

Στάδιο 4: Επίδοση (performing). Στο στάδιο αυτό η ομάδα, έχοντας επιλύσει τα εσωτερικά της ζητήματα, αφιερώνεται στην εκτέλεση της εργασίας, καθώς οι καλές σχέσεις των μελών της βοηθούν στην επίδοση.

Στάδιο 5: Διάλυση (adjourning). Εφόσον οι ομάδες επιτυγχάνουν τους στόχους τους δεν υφίσταται πλέον λόγος ύπαρξής τους (π.χ. ειδική επιτροπή φιλανθρωπικού σκοπού) και έχουν απότομο τέλος είτε η ομάδα διαλύεται σταδιακά, καθώς δεν επιτυγχάνεται πλέον ο κοινός σκοπός ή τα μέλη σταδιακά αποχωρούν.

2.3. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας

Η επικοινωνία⁸ θεωρείται ως το «κλειδί επιτυχίας» μιας ομάδας εργασίας. Οι παρεμβαλλόμενοι μεταξύ πομπού και δέκτη εξωτερικοί παράγοντες δεν επιτρέπουν συνήθως την πλήρη κατανόηση του μηνύματος. Όταν η επικοινωνία είναι αμφίδρομη (ανατροφοδότηση), οι πιθανότητες κατανόησης του μηνύματος από τον δέκτη είναι αυξημένες. Δύο κατηγορίες εμποδίων συνήθως υφίστανται:

- α) τα εμπόδια από τον περιβάλλοντα τα οποία αντιμετωπίζονται σχετικά εύκολα και
- β) τα εμπόδια από την ανθρώπινη φύση τα οποία αντιμετωπίζονται αρκετά δύσκολα.

Η αμφίδρομη επικοινωνία αποτελεί προϋπόθεση κάθε επιτυχημένης διαπροσωπικής / συλλογικής επικοινωνίας και συνεπώς είναι απαραίτητη κατά τη λειτουργία της ομάδας εργασίας.

2.4. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης

Εκ των ανωτέρω διαφαίνεται ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται περισσότερο από την άτυπη παρά από την τυπική δομή και οργάνωση του μικρο-συστήματος μέσα στο οποίο εργάζεται. Ιδιαίτερα, η συμπεριφορά του χαρακτηρίζεται

⁸ Με τον όρο επικοινωνία νοείται η διοχέτευση πληροφοριών από ένα πομπό σε ένα δέκτη και η κατανόησή τους από αυτόν. Εάν η διοχέτευση πληροφοριών είναι επιτυχής και επαρκής, τότε οι διεργασίες – διερμηνείες αναπτύσσονται αποτελεσματικά.

από την ικανότητα διαπραγμάτευσης με τους συναδέλφους του που ευρίσκονται σε διαφορετικά, ανώτερα ή κατώτερα, επίπεδα της ιεραρχικής διάρθρωσης και δομής. Ούτε η απλή υπακοή, ούτε η παθητική αντίδραση δε φαίνονται να προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του.

Αντίθετα, αυτό που φαίνεται να κινητοποιεί το άτομο στο περιβάλλον της εργασίας του είναι η ικανότητα διαπραγμάτευσης στη βάση της υποκειμενικής εκτίμησης της σχέσης κόστους-οφέλους. Σύμφωνα με την εκτίμηση αυτή, το άτομο ενεργοποιείται, διαπραγματεύεται με τους άλλους συναδέλφους, ανεξάρτητα από την τοποθέτησή τους στην ιεραρχική κλίμακα, συνάπτει σχέσεις αλληλοϋποστήριξης και αλληλεγγύης.

2.5. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων παρακίνησης και ενεργοποίησης

Η παρακίνηση – ενεργοποίηση των μελών μιας ομάδας εργασίας προσανατολίζεται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για την ικανοποίηση των αναγκών τους, μέσω της τροποποίησης της εργασιακής τους συμπεριφοράς. Παλαιότερα επικρατούσε η αντίληψη ότι οι άνθρωποι εργάζονται κυρίως για οικονομικά οφέλη (το πρόσωπο ως «οικονομικός άνθρωπος»). Στην πραγματικότητα, οι λόγοι που ωθούν το άτομο στην αναζήτηση και διατήρηση εργασίας είναι περισσότερο σύνθετοι:

- Ανάγκη εκτίμησης και αποδοχής του ατόμου από τους άλλους
- Αίσθηση της επιτυχίας και της καταξίωσης
- Κοινωνικό κύρος και αναγνώριση
- Ανάγκη ένταξης και συμμετοχής σε ομάδα
- Έκφραση και αξιοποίηση των δεξιοτήτων του
- Ανάπτυξη αυτό-εκτίμησης και προσωπικής ολοκλήρωσης

Η **ανθρωποκεντρική προσέγγιση της εργασίας** αντιμετωπίζει το άτομο ως «κοινωνικό-οικονομικό, ψυχοκοινωνικό, κοινωνικό-πολιτιστικό ον». Κάθε άτομο για να επιζήσει και να αναπτύξει κάθε πτυχή του εαυτού του βρίσκεται σε συνεχή επιδίωξη ικανοποίησης των αναγκών του. Κάθε άτομο έχει ανάγκη συγκεκριμένων μέσων και πόρων (υλικά, μη υλικά αγαθά) για την ικανοποίηση των αναγκών του. Οι περισσότερες ανάγκες των ατόμων ικανοποιούνται μέσα από τις σχέσεις με τους άλλους ή μέσα από την ομάδα τους. Τα άτομα αναζητούν ενεργά εκείνες τις σχέσεις στις οποίες οι άλλοι ή τα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκουν, μπορούν ή υπόσχονται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τα άτομα συμμετέχουν στις ομάδες γιατί έχουν την πεποίθηση ότι θα αποκτήσουν τον τρόπο και τα μέσα ικανοποίησης των αναγκών τους.

Βασική προϋπόθεση αποτελεί η σαφήνεια καθορισμού σκοπού και στόχων της εργασίας. Οι ανάγκες των μελών της ομάδας εργασίας εντάσσονται στο πλαίσιο των εργασιακών στόχων. Η δημιουργία ομάδων εργασίας και η άρση τυχόν εμποδίων

κατά τις διαδικασίες λειτουργίας τους αποτελεί βασική προϋπόθεση μιας επιτυχούς, σύγχρονης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Επίσης η άρση ενδεχόμενων εμποδίων μεταξύ της εργασίας των ατόμων μελών και της επίτευξης των στόχων της ομάδας αποκτά μια ιδιαίτερη σημασία για την παρακίνηση του προσωπικού.

Ο υπεύθυνος της ομάδας εργασίας, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες τόσο της επιχείρησης /υπηρεσίας, όσο και των μελών της ομάδας, πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες αρχές / ικανότητες, που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των αναγκών της ομάδας, όπως για παράδειγμα τις δεξιότητες:

- προαγωγής της αυτό-εκτίμησης και του αυτοσεβασμού
- ανάδειξης της αξίας των μελών
- καλλιέργειας της συλλογικής εργασίας
- συμμετοχής στις διεργασίες και τη δυναμική της ομάδας
- δημιουργίας κινήτρων στα μέλη για την επίτευξη των ατομικών και συλλογικών σχεδίων δράσης

Επίσης ο υπεύθυνος της ομάδας εργασίας πρέπει να διαθέτει τη ικανότητα δημιουργίας κινήτρων που είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου ως υπευθύνου και μέλους ομάδας εργασίας: α) δημιουργία κινήτρων στα μέλη για τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες βελτίωσης της παραγωγικότητας και επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και β) δημιουργία κινήτρων στα μέλη για την επίτευξη των ατομικών τους στόχων.

Άμεσος στόχος του υπευθύνου ομάδας εργασίας είναι η εξισορρόπηση της ικανοποίησης των αναγκών και των δύο πλευρών. Ο άμεσος στόχος εξυπηρετεί την επίτευξη του έμμεσου στόχου, που είναι η διασφάλιση της συμμετοχής των μελών στις παραγωγικές λειτουργίες της εργασίας. Ο στόχος αυτός αφορά μια όσο το δυνατό δίκαιη ανταπόδοση ωφελημάτων και αποτελεί το κλειδί της επιτυχούς ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β. Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ Η ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΜΨΥΧΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

1. Η οριοθέτηση της Συμβουλευτικής

Η Συμβουλευτική (mentoring) επικεντρώνεται στην παροχή συμβουλών, πληροφοριών ή καθοδήγησης από ένα άτομο με αξιοποιήσιμη εμπειρία, δεξιότητες ή γνώση σε ένα άλλο άτομο με σκοπό την προσωπική κι επαγγελματική εξέλιξη του τελευταίου. Ο σύμβουλος είναι αυτός που βοηθά κάποιον άλλο να μάθει κάτι το οποίο από μόνος του θα το μάθαινε λιγότερο καλά και σε περισσότερο χρόνο ή μπορεί να μην το μάθαινε και καθόλου⁹.

Σκοπός της συμβουλευτικής είναι να στηρίζει την προσωπική ανάπτυξη των μελών της οργάνωσης, τόσο μέσω της σταδιοδρομίας τους, όσο και μέσω ψυχοκοινωνικών λειτουργιών όπως είναι η καθοδήγηση. Οι προσωπικές ψυχοκοινωνικές λειτουργίες απευθύνονται στον εσωτερικό κόσμο του εργαζομένου. Τέτοιες λειτουργίες από την πλευρά του συμβούλου είναι ο ρόλος πρότυπο που επιτελεί, η παροχή συμβουλών, οι συνθήκες αποδοχής και επιβεβαίωσης που δημιουργεί για το άτομο που καθοδηγεί, αλλά και η ίδια η φιλία. Οι λειτουργίες αυτές αναφέρονται, δηλαδή, στον καλύτερο τρόπο συμπεριφοράς, στις αξίες στο χώρο της εργασίας, στα προσωπικά διλήμματα και στο αίσθημα αποδοχής από την ομάδα για το εκπαιδευόμενο άτομο.

Η συμβουλευτική αποτελεί, επίσης, μία δυναμική, μη ανταγωνιστική σχέση που δομείται ανάμεσα σε έναν παλαιότερο και πιο έμπειρο εργαζόμενο και ένα νεότερο και λιγότερο έμπειρο μέλος της οργάνωσης. Ο πιο έμπειρος εργαζόμενος διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, παρέχει πρότυπα συμπεριφοράς, ενώ παράλληλα διαμορφώνει και σχέσεις φιλίας με το νέο πρόσωπο.

Επισημαίνεται ότι οι ηλικιακές διαφορές δεν παίζουν ρόλο στη διαδικασία της συμβουλευτικής. Ο σύμβουλος μπορεί να είναι και νεότερος του προστατευόμενου του, ιδιαίτερα σε οργανώσεις που η λειτουργία τους βασίζεται σε υψηλές τεχνολογικά προϋποθέσεις και πεδία.

⁹ Βλ. Luecke R., *Coaching and Mentoring*, 2004.

Πίνακας 1. Ο ρόλος της Συμβουλευτικής στην προσωπική ανάπτυξη

Λειτουργίες Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	Ψυχοκοινωνικές Προσωπικές Λειτουργίες
<i>Πατρωνάρισμα:</i> ο σύμβουλος ανοίγει τις πόρτες οι οποίες υπό άλλες συνθήκες θα ήταν κλειστές	<i>Ρόλος πρότυπο:</i> ο σύμβουλος εκφράζει τα είδη συμπεριφοράς, τρόπων και αξιών τα οποία οδηγούν στην επιτυχία στο πλαίσιο της εταιρίας
<i>Καθοδήγηση:</i> ο σύμβουλος διδάσκει και παρέχει πληροφορίες	<i>Παροχή συμβουλών:</i> ο σύμβουλος βοηθά τον προστατευόμενο να αντιμετωπίσει δύσκολα επαγγελματικά διλήμματα
<i>Προστασία:</i> ο σύμβουλος στηρίζει τον προστατευόμενο και/ή λειτουργεί προστατευτικά	<i>Αποδοχή και επιβεβαίωση:</i> ο σύμβουλος στηρίζει τον προστατευόμενο και δείχνει σεβασμό
<i>Πρόκληση:</i> ο σύμβουλος ενθαρρύνει καινούργιους τρόπους σκέψης και δράσης και ωθεί τον προστατευόμενο να διευρύνει τις ικανότητές του	<i>Φιλία:</i> ο σύμβουλος δείχνει προσωπική φροντίδα, η οποία εκτείνεται πέρα των απαιτήσεων της δουλειάς
<i>Έκθεση και εμφανής παρουσία:</i> ο σύμβουλος κατευθύνει τον προστατευόμενο σε εργασίες που τον κάνουν γνωστό στην ανώτατη διοίκηση	

Πηγή: Luecke, 2004

Προκειμένου, λοιπόν, η διαδικασία της συμβουλευτικής να επιτυγχάνει τους στόχους της, πρέπει να εφαρμόζεται σε περιπτώσεις εργαζομένων με τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

A. Ο προστατευόμενος πρέπει να εστιάζει περισσότερο στη σταδιοδρομία του από ότι στην εργασία του

Όταν ένα άτομο εστιάζει στη σταδιοδρομία του και επιδιώκει να λάβει ικανοποίηση και να αναπτυχθεί στο χώρο της εργασίας του, τότε είναι πιθανότερο να δεχθεί τη συμβουλευτική, σε σχέση με κάποιο άτομο που δεν εστιάζει στη σταδιοδρομία του. Όταν ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για την εργασία του και για την εξέλιξή του, τότε ο σύμβουλος μπορεί να προσφέρει σημαντική βοήθεια στη σταδιοδρομία του προστατευόμενου, ο οποίος θα αναγνωρίσει τη μεγάλη αξία της συμβουλευτικής.

B. Ο προστατευόμενος πρέπει να διαθέτει ένα κατάλληλο επίπεδο αυτεπίγνωσης σε σχέση με τις γνώσεις που θα αποκτήσει

Προκειμένου να προχωρήσει και να εξελιχθεί η σταδιοδρομία ενός ατόμου, ο εργαζόμενος πρέπει να έχει συναίσθηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του. Πρέπει, δηλαδή, ο εργαζόμενος να οραματίζεται την εξέλιξη και τη συνεχή του πρόοδο στα πλαίσια του εργασιακού του περιβάλλοντος. Σε αντίθετη περίπτωση το άτομο δεν θα θεωρήσει τη συμβουλευτική ως έναν εποικοδομητικό τρόπο ενίσχυσης της εξέλιξής του με αποτέλεσμα η διαδικασία να μην είναι επιτυχημένη.

Γ. Ο προστατευόμενος πρέπει να έχει έφεση για μάθηση

Για να πετύχει η συμβουλευτική ο προστατευόμενος πρέπει να είναι δεκτικός στην επαφή του με καινούρια πράγματα: δεξιότητες, εργασιακή εμπειρία, ανθρώπους και θέσεις. Μόνο όταν το άτομο έχει δίψα για μάθηση μπορεί να ωφεληθεί από την πρακτική της συμβουλευτικής.

Δ. Ο προστατευόμενος πρέπει να είναι φιλόδοξος

Επίσης, ο προστατευόμενος πρέπει να είναι έτοιμος να αναλάβει περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα. Σε αντίθετη περίπτωση είναι πολύ δύσκολο να ωφεληθεί από τη διαδικασία της συμβουλευτικής.

2. Βασικές θεωρίες διαχείρισης της Συμβουλευτικής

A. Η Θεωρία της Συμβουλευτικής

Σύμφωνα με τη θεωρία της **Συμβουλευτικής**, η κουλτούρα και οι αξίες του οργανισμού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση, ή αντιθέτως, στην αποθάρρυνση της ανάπτυξης πρακτικών και σχέσεων συμβουλευτικής. Ακόμα, όμως, και όταν οι πρακτικές συμβουλευτικής υπάρχουν στο ευρύτερο πλαίσιο της οργάνωσης, η θεωρία της συμβουλευτικής υποστηρίζει ότι είναι απαραίτητο να κατανοηθεί ο τρόπος που οι δομές της οργάνωσης ενσωματώνουν την πρακτική αυτή. Πρέπει, με άλλα λόγια, να μελετώνται οι διαδικασίες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στην κατεύθυνση της δημιουργίας σχέσεων συμβουλευτικής.

Μέσω της σχετικής ανάλυσης μπορούν να προσδιορισθούν τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης που πρέπει να διατηρηθούν, προκειμένου για την ενίσχυση της ενθάρρυνσης της πρακτικής της συμβουλευτικής και να τροποποιηθούν ή/και αποδυναμωθούν τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά που μπορεί να εμποδίζουν την ανάπτυξη αντίστοιχων σχέσεων συμβουλευτικής. Σε οργανισμούς που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν την καθοδήγηση, καθώς και την ενθάρρυνση των δραστηριοτήτων της συμβουλευτικής, τα άτομα είναι πιθανότερο να επενδύσουν το χρόνο και την ενέργεια τους για να αναπτύξουν σχέσεις που να ενισχύουν την

επαγγελματική και την προσωπική τους ανάπτυξη μέσω της στήριξης άλλων προσώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης.

Κατά συνέπεια, σε οργανώσεις όπου οι μάνατζερς ενισχύουν τη διαμόρφωση σχέσεων συμβουλευτικής, η «ανάπτυξη» των εργαζομένων στο πλαίσιο της οργάνωσης αποτελεί προτεραιότητα για τον οργανισμό. Επιπλέον, η ενίσχυση της ανάπτυξης πρακτικών συμβουλευτικής επιβραβεύει, με τη σειρά της, εκείνους που επιλέγουν να συμμετάσχουν σε μια τέτοια σχέση. Δημιουργούνται, έτσι, οι συνθήκες για διάδοση της πρακτικής και των σχέσεων της συμβουλευτικής που ωφελούν τόσο τους προστατευόμενους όσο και του ίδιους τους μέντορες.

Πρόσφατες εμπειρικές έρευνες ενισχύουν την άποψη περί συσχέτισης των δομών και των αξιών της οργάνωσης με την ανάπτυξη σχέσεων συμβουλευτικής. Φαίνεται ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη των εργαζομένων για μάθηση αποτελεί τον πλέον σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και διατήρησης σχέσεων συμβούλου και προστατευόμενου. Ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, από την άλλη πλευρά, λειτουργεί ανασταλτικά στην ανάπτυξη πρακτικών συμβουλευτικής. Όταν η φιλοσοφία της συμβουλευτικής είναι ενσωματωμένη στους στόχους και στις αξίες της οργάνωσης, τότε δημιουργούνται οι συνθήκες για ανάπτυξη της πρακτικής αυτής, βελτιώνοντας θετικά τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες ολόκληρου του οργανισμού.

B. Η Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης

Σύμφωνα με τη θεωρία της **Κοινωνικής Μάθησης** (Social Learning)¹⁰, ο μηχανισμός με τον οποίο τα άτομα μαθαίνουν αφορά στην παρατήρηση των άλλων μέσα στο κοινωνικό τους περιβάλλον. Αυτή η διαδικασία μάθησης ή διαδικασία μίμησης, όπως αλλιώς αναφέρεται, είναι πιθανότερο να έχει περισσότερα αποτελέσματα εάν τα άτομα που αποτελούν τα «πρότυπα μάθησης» έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο μάθησης, είναι αξιόπιστα και καλοί γνώστες του αντικειμένου, καθώς και εάν οι συμπεριφορές τους ανταμείβονται από άλλους (π.χ. ανώτερους).

Προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία της μάθησης τα άτομα πρέπει να έρχονται σε επαφή και να παρατηρούν την κατάλληλη, σε κάθε περίπτωση, συμπεριφορά. Εάν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα πρότυπα συμπεριφοράς για κάποια ενέργεια, τότε είναι λιγότερο πιθανό τα άτομα να μπουν στη διαδικασία της μάθησης. Επίσης, ακόμα και όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία της μάθησης είναι απαραίτητο να υπάρχουν μηχανισμοί ενίσχυσης και διατήρησης της μάθησης που δέχθηκαν.

¹⁰ Βλ. ιδίως O'Connor T.G, Matias C., Futh A., Tantam G. and Scott S., "Social Learning Theory Parenting Intervention Promotes Attachment-Based Caregiving in Young Children: Randomized Clinical Trial", *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 2013, 42(3), σελ. 358-370.

Σχήμα 5. Η Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης



Πηγή: Thomas G. et al., 2013

Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης περιέχει, επίσης, και διευκρινήσεις για την έλλειψη της κατάλληλης οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στην περίπτωση, για παράδειγμα, που δεν υπάρχουν κυρώσεις για ανάρμοστες συμπεριφορές στο πλαίσιο της οργάνωσης, τότε είναι πιθανότερο να παρατηρούνται συχνά τέτοιες ανάρμοστες συμπεριφορές. Όσον αφορά τη διαδικασία της Συμβουλευτικής, οι μάνατζερς λειτουργούν ως ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες αναφοράς για την εκμάθηση συμπεριφορών. Αυτό συμβαίνει διότι αποτελούν αξιόπιστες πηγές μάθησης, ενώ ταυτόχρονα ελέγχουν τόσο τις διαδικασίες ενίσχυσης όσο και αποδοκιμασίας των διαφόρων συμπεριφορών, λειτουργώντας με τον τρόπο αυτό ως μέντορες για τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Γ. Η Θεωρία της Επεξεργασίας Κοινωνικών Πληροφοριών

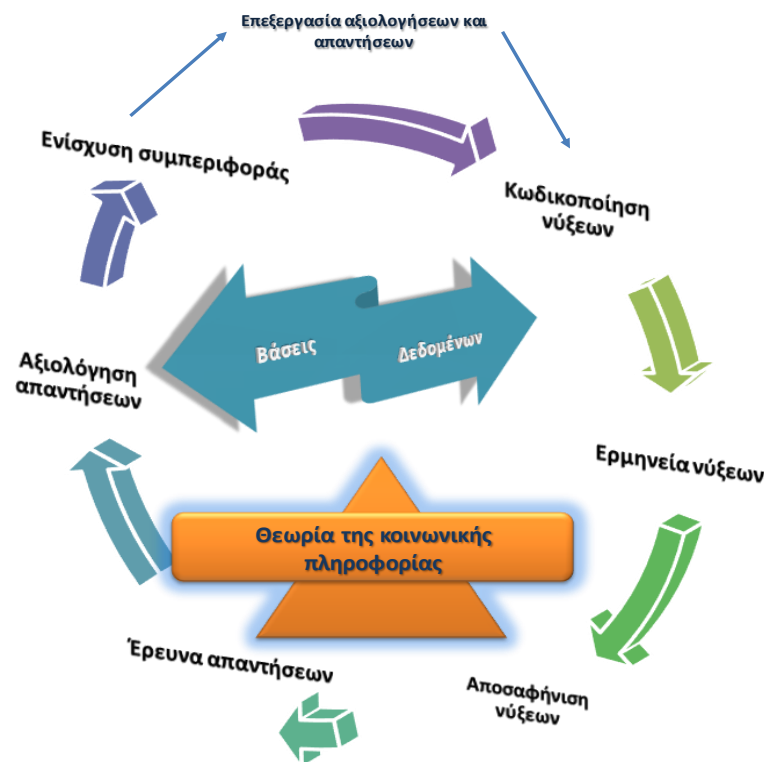
Η θεωρία της **Επεξεργασίας Κοινωνικών Πληροφοριών** (Social Information Processing) αναφέρεται στη διάθεση των ατόμων να αναπτύσσουν προσδοκίες αναφορικά με μια αποδεκτή συμπεριφορά (συμπεριφορά πρότυπο) βασισμένη στις πληροφορίες που δέχονται από το κοινωνικό τους περιβάλλον. Παράγοντες που αναφέρονται στο κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνουν τη συμπεριφορά των συναδέλφων, καθώς και των ανώτερων στην ιεραρχία στελεχών και της διοίκησης.

Τα άτομα αυτά λειτουργούν ως «φίλτρα» μάθησης για τους υπόλοιπους εργαζομένους και βοηθούν στην αποκωδικοποίηση των εισερχόμενων πληροφοριών από αυτούς, καθώς και στην εφαρμογή από αυτούς στο εργασιακό περιβάλλον.

Με άλλα λόγια, η θεωρία της επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών βασίζεται στη θεώρηση πως η πραγματικότητα ερμηνεύεται στη βάση της πληροφορίας που υποβόσκει μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον και που σχετίζεται με το υπό εξέταση αντικείμενο (εργασία, λειτουργία, κ.λπ.). Η κοινωνική επεξεργασία πληροφοριών ενισχύει επίσης τη θεώρηση, ότι οι επιπτώσεις της μάθησης δεν αφορούν μόνο στη διαμόρφωση της μελλοντικής συμπεριφοράς, αλλά και στη διαμόρφωση των πεποιθήσεων και των στάσεων για το κοινωνικό επαγγελματικό γίνεσθαι. Η διαδικασία, δηλαδή, με την οποία τα άτομα καταλήγουν σε συμπεράσματα για το ποιες είναι οι αποδεκτές και ποιες οι μη αποδεκτές συμπεριφορές βασίζεται στις πρακτικές της ενίσχυσης ή/και της αποδοκιμασίας (αμοιβές και κυρώσεις) των διαφόρων συμπεριφορών, δικών τους ή των υπόλοιπων εργαζομένων.

Η θεωρία της επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών έχει χρησιμοποιηθεί για την ερμηνεία αντικοινωνικών και επιθετικών συμπεριφορών στα πλαίσια των διαφόρων οργανώσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η διαδικασία μάθησης των ατόμων μιας οργάνωσης αναφορικά με τα όσα αυτή επιτάσσει εξαρτάται από βαθμό στον οποίο οι αποκλίνουσες συμπεριφορές (συμπεριφορές έξω από τα πρότυπα της οργάνωσης) παρακολουθούνται και «διορθώνονται» από τους μάνατζερς. Επιπλέον, εάν και η εφαρμογή ενός επίσημου συστήματος επιβολής κυρώσεων, σε περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς, μπορεί να μειώσει σημαντικά τα περιστατικά εμφάνισης ανάλογων συμπεριφορών, ωστόσο, φαίνεται ότι οι μάνατζερς μπορούν να ελέγξουν πολύ καλύτερα τι συμβαίνει όταν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις γνώμες και τις απόψεις του προσωπικού σε θέματα μάθησης και συμπεριφοράς.

Σχήμα 6. Η Θεωρία της Επεξεργασίας των Κοινωνικών Πληροφοριών



Πηγή: Crick and Dodge, 1994¹¹

3. Ο ρόλος της Διαχείρισης της Συμβουλευτικής

Η διαδικασία της Συμβουλευτικής αποτελεί ένα πλέγμα ενεργειών για την αποδοτική δημιουργία σχέσεων μεταξύ συμβούλου και προστατευόμενου, που παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα, όσο και μειονεκτήματα για τους εμπλεκόμενους σε αυτή.

3.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Συμβουλευτικής

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της Συμβουλευτικής συνοψίζονται ως εξής¹²:

(α) Πλεονεκτήματα

- Η προσωπική ικανοποίηση που λαμβάνουν οι μέντορες από την παρακολούθηση και τη συμμετοχή τους στην εξέλιξη και στην επιτυχία των προστατευόμενων. Η διαδικασία αυτή οδηγεί σε εμπειρίες επιβράβευσης για τους μέντορες, μέσα από τις οποίες ενδυναμώνονται οι

¹¹ Βλ. Crick N. and Dodge K., "A review and reformulation of social information-processing mechanisms in children's social adjustment", *Psychological Bulletin*, 1994, 115, σελ.74-101.

¹² Βλ. Parise M. and Forret, M., "Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs", *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 72, σελ. 225-240.

αρμοδιότητές τους και δημιουργούνται αισθήματα προσωπικής ολοκλήρωσης για αυτούς.

- Οι προστατευόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της εργασίας του μέντορά τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της παροχής σε αυτούς νέων προοπτικών και νέας γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, οι μέντορες μπορούν, για παράδειγμα, να ωφεληθούν από την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων οι οποίες θα προέρχονται από την πλευρά των προστατευόμενων, όπως είναι οι δεξιότητες που συνδέονται με τις νέες τεχνολογίες.
- Οι προστατευόμενοι μπορούν να αποτελέσουν για τους μέντορές τους πιστούς υποστηρικτές τους, ιδιαίτερα καθώς οι προστατευόμενοι εξελίσσονται ιεραρχικά στην οργάνωση.
- Οι μέντορες μπορούν να αποκτήσουν κύρος κι αναγνώριση ανάμεσα σε συναδέλφους και ανωτέρους τους μέσα από τη βοήθεια που προσφέρουν στους προστατευόμενους, αναπτύσσοντας ικανά στελέχη για τον οργανισμό.
- Οι μέντορες μπορούν, επίσης, να εισπράξουν και την αίσθηση της προσφοράς και της «διδασκαλίας» της εργασίας τους, παρακολουθώντας τους προστατευόμενούς τους να προοδεύουν. Οι μέντορες βλέπουν, συνήθως, κάτι από τον εαυτό τους στα άτομα που καθοδηγούν. Μέσα από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες των προστατευόμενων αναβιώνουν, συχνά, τα δικά τους βήματα της εξέλιξης της καριέρας τους.
- Η συμβουλευτική συμβάλλει και στην αποτελεσματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, δημιουργώντας ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτόν.
- Μέσα από τη συμβουλευτική(mentoring) παρέχεται η δυνατότητα μετάδοσης της λεγόμενης «σιωπηρής γνώσης». Υπάρχουν στοιχεία της εργασιακής συμπεριφοράς και γνώσεις που είναι δύσκολο να κωδικοποιηθούν και να αποθηκευτούν με κάποιο τρόπο ή σε κάποια μορφή βάσης δεδομένων. Αυτή η «σιωπηρή γνώση» που δημιουργείται στα πλαίσια ενός οργανισμού μεταδίδεται με μεγάλη επιτυχία μέσω της πρακτικής του mentoring.
- Ένα από τα πλεονεκτήματα της συμβουλευτικής(mentoring) είναι και η ικανότητα που παρέχει στον οργανισμό για τη διατήρηση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις. Μέσα από την παρακολούθηση της εξέλιξης των ατόμων ο οργανισμός είναι σε θέση να επιλέγει κάθε φορά τους κατάλληλους για την κατάλληλη θέση και εργασία.

(β) Μειονεκτήματα

- Η άσκηση Συμβουλευτικής για κάποιον προστατευόμενο που δεν αποδίδει σωστά στην εργασία του μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο

για τον συμβούλου. Ένας αποτυχημένος προστατευόμενος ίσως φέρει τον μέντορά του σε δύσκολη θέση, αναγκάζοντάς τον να υπερασπισθεί τη δική του αξιοπιστία στον οργανισμό.

- Μπορεί να προκύψουν δυσλειτουργικές σχέσεις μεταξύ συμβούλου και προστατευόμενου. Για παράδειγμα, οι μέντορες μπορεί να αισθανθούν την απειλή ότι οι προστατευόμενοι τους θα τους ξεπεράσουν και ότι μπορεί να τους πάρουν και τη θέση τους.
- Ενδέχεται κάποιο έμπειρο άτομο να θεωρήσει ότι Συμβουλευτική σε λιγότερο έμπειρα άτομα δεν αξίζει την επένδυση του χρόνου και του κόπου του. Ο χρόνος που τα άτομα αφιερώνουν στο mentoring παρουσιάζει κόστη ευκαιρίας για αυτά. Με άλλα λόγια οι μέντορες «χάνουν» χρόνο που θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν διαφορετικά. Στην περίπτωση αυτή ο σύμβουλος ίσως κρίνει πιο σκόπιμο την επένδυση του χρόνου του σε άλλες δραστηριότητες που θα έχουν πιο άμεση επίδραση στην προσωπική του καριέρα.
- Επίσης, υπάρχει ο φόβος οι μέντορες να αντιμετωπίσουν κατηγορίες διαχωρισμού των ατόμων στην οργάνωση, στην περίπτωση που δείχνουν ιδιαίτερη εύνοια ή ενδιαφέρον για τους προστατευόμενους τους. Δημιουργούνται, δηλαδή, ορισμένα ηθικά διλήμματα του mentoring. Το ενδεχόμενο να προκύψουν διαταραχές στη σχέση του συμβούλου με τα υπόλοιπα άτομα στην οργάνωση, πέραν του προστατευόμενου ατόμου, μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στην άσκηση mentoring.

3.2. Ο ρόλος του Συμβούλου

Ο πιο διαδεδομένος τύπος Συμβούλου είναι ο «step-ahead» Σύμβουλος. Αυτός ο τύπος του συμβούλου είναι, συνήθως, ένα πρόσωπο με περισσότερη εμπειρία και γνώση από τον προστατευόμενό του. Μπορεί να τον καθοδηγήσει και να τον βοηθήσει να εξελιχθεί σε πεδία που γνωρίζει ο ίδιος καλά.

Ο ρόλος του Συμβούλου αφορά στην αποτελεσματική συνεργασία με τους ωφελούμενους ώστε οι τελευταίοι μέσα από την αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών να ξεπεράσουν τις δυσκολίες τους. Ο σύμβουλος πρέπει να είναι σε θέση, να εξηγήσει τι απαιτείται από αυτόν και ποιες συνέπειες θα έχει αν δεν προχωρήσει στις κατάλληλες επιλογές. Οι σύμβουλοι πρέπει να μιλούν ξεκάθαρα για ζητήματα που είναι δύσκολο να ειπωθούν και να μην αφήνουν τους ωφελούμενους σε σύγχυση. Αναλαμβάνει να αποσαφηνίσει το ρόλο του προστατευόμενου και να ενισχύει της δεξιότητες και τις ικανότητές του. Πρέπει, επίσης, να μειώνει την ένταση των αντικρουόμενων ρόλων για τον προστατευόμενο, την πιθανή σύγχυση, την αναστάτωση και το άγχος που μπορεί να του προκαλούν τα νέα του καθήκοντα και να διδάσκει στον προστατευόμενο τους άτυπους νόμους του οργανισμού.

Παρουσιάζει τις αξίες και αρχές των επαγγελματιών και θέσεων εργασίας, καθώς και η διασφάλιση και διατήρηση των προτύπων και της ποιότητας του εκάστοτε επαγγέλματος. Επίσης δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή συμβουλών σε νέους εργαζομένους, αλλά και στην ενίσχυση και επανασχεδιασμό της καριέρας ατόμων όταν αυτό ζητηθεί.

Στόχος του Συμβούλου είναι η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, της αυτογνωσίας και της αυτο-πραγμάτωσης για τον ωφελούμενο. Συχνά, οι Σύμβουλοι συνεργάζονται, καταστρώνουν στρατηγικές και εποπτεύουν τους προστατευόμενους τους, ταυτόχρονα με την παροχή επαγγελματικών συμβουλών, πνευματικών καθοδηγήσεων, οικονομικών κινήτρων και συναισθηματικής υποστήριξης σε αυτούς .

Εμπειρικές έρευνες αποδεικνύουν ότι άτομα που έχουν υπάρξει προστατευόμενοι τείνουν να έχουν καλύτερη εξέλιξη καριέρας, μεγαλύτερα εισοδήματα, να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, να έχουν ξεκάθαρους επαγγελματικούς στόχους και να έχουν τη διάθεση να γίνουν και οι ίδιοι μέντορες για άλλα άτομα. Η συμβουλευτική έχει, επίσης, θετικό αντίκτυπο στην προσωπική ανάπτυξη, στη βελτίωση της αυτοπεποίθησης, της αυτογνωσίας, της αυτο-πραγμάτωσης και της χειραφέτησης των προστατευόμενων.

3.3. Η Συμβουλευτική Διαδικασία

Ο Σύμβουλος διαδραματίζει διαφορετικούς ρόλους ανάλογα με τις ανάγκες του κοινωνικού επιχειρηματία, που πρέπει πάντοτε να εντάσσονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Συγκεκριμένα, κάθε Σύμβουλος πρέπει¹³:

Να είναι ενεργός ακροατής – δώστε τον απαραίτητο χρόνο στον κοινωνικό επιχειρηματία προκειμένου να ακούσετε, να καταλάβετε, να ερμηνεύσετε και να αξιολογήσετε τι ακριβώς αναζητά. Είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει ένα πλαίσιο αναφοράς και κρίσης για την αρχή.

Να είναι ένας φίλος που μπορεί να κρίνει – πρέπει να βοηθήσετε τον κοινωνικό επιχειρηματία στις δύσκολες αποφάσεις δίνοντας εναλλακτικές λύσεις. Είναι σημαντικό να τον ενθαρρύνεται, να παρέχεται μια προσωπική γνώμη, η οποία θα είναι δύσκολη για τον κοινωνικό επιχειρηματία να την δεχθεί από μια λιγότερο αξιόπιστη πηγή.

Να αποτελεί πρότυπο

Να αποτελέσει σύμβουλο ανάπτυξης - να βοηθήσει τον κοινωνικό επιχειρηματία να κατασκευάσει και να εφαρμόσει μια επαγγελματική ανάπτυξη, ένα επιχειρηματικό σχέδιο για την κοινωνική του επιχείρηση.

¹³Βλ. A guide to mentoring a social entrepreneur, 2011, www.untld.org.

Να είναι διευκολυντής - να βοηθά τον κοινωνικό επιχειρηματία να αναπτύξει τους δικούς του ορίζοντες, δίκτυα ισχυρών ανθρώπων και τη γνώση του πώς να λάβει χρηματοδότηση και τεχνογνωσία.

Να είναι ανοιχτός στη μάθηση.

Οι αποτελεσματικοί Σύμβουλοι συχνά ακολουθούν ένα μοτίβο συζήτησης σύμφωνα με το Σχήμα 7. Ο συμβούλος ξεκινάει με την δημιουργία της σχέσης (με μια χαλαρή συζήτηση) και στη συνέχεια ζητά από τον κοινωνικό επιχειρηματία να εξηγήσει τι θα ήθελε να συζητήσουν. Ποτέ δεν δίνονται συμβουλές από τον σύμβουλο πριν εξηγήσει ο κοινωνικός επιχειρηματίας τα γεγονότα και τι αυτός επιθυμεί. Με τον τρόπο αυτό, ο σύμβουλος είναι σε θέση να κατανοήσει τα γεγονότα του θέματος και να δείξει στον κοινωνικό επιχειρηματία το πραγματικό πρόβλημα που είναι συχνά κάτι πολύ διαφορετικό από αυτό που αναφέρει.

Σχήμα 7. Η εξέλιξη της Συμβουλευτικής Διαδικασίας



Στη συνέχεια, ο Σύμβουλος πρέπει να αξιοποιήσει τις δικές του εμπειρίες για να αποδείξει ότι κατανοεί τα θέματα. Μια σύντομη περίληψη σε αυτό το σημείο συχνά βοηθά στο να διασφαλισθεί ότι τόσο ο σύμβουλος και ο κοινωνικός επιχειρηματίας αναφέρονται στο ίδιο θέμα.

Η επόμενη φάση της συζήτησης είναι η αναζήτηση λύσεων. Ο σύμβουλος επιβεβαιώνει τον κοινωνικό επιχειρηματία ότι μπορεί να διαχειρισθεί αποτελεσματικά το θέμα. Στη συνέχεια, αναφέρει εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης και περιγράφει λεπτομερώς έναν ή περισσότερους. Ανάλογα με την περίπτωση, ο σύμβουλος βοηθά τον κοινωνικό επιχειρηματία θέτοντας προθεσμίες και ρήτρες προκειμένου να δεσμευθεί ως προς τη συγκεκριμένη επιλογή.

4. Η έννοια της Καθοδήγησης

4.1. Ορισμός και περιεχόμενο

Η Καθοδήγηση (coaching) είναι η συμμετοχική διαδικασία μέσω της οποίας επιλύονται προβλήματα απόδοσης και ενδυναμώνεται η ανάπτυξη ικανοτήτων. Αποτελεί μία συνεχή, πρόσωπο – με – πρόσωπο διαδικασία, με στόχο την αύξηση της επαγγελματικής γνώσης, τη βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων, την ενδυνάμωση των επαγγελματικών σχέσεων και την ενίσχυση των δυνατοτήτων στην κατεύθυνση τόσο της επαγγελματικής, όσο και της προσωπικής εξέλιξης του καθοδηγούμενου.

Η διαδικασία της καθοδήγησης στηρίζεται στη συνεργασία και βασίζεται σε τρεις άξονες:

A) Τεχνική βοήθεια

Παροχή συμβουλών και εκπαίδευσης, αναφορικά με το τεχνικό κομμάτι της εργασίας του προστατευόμενου.

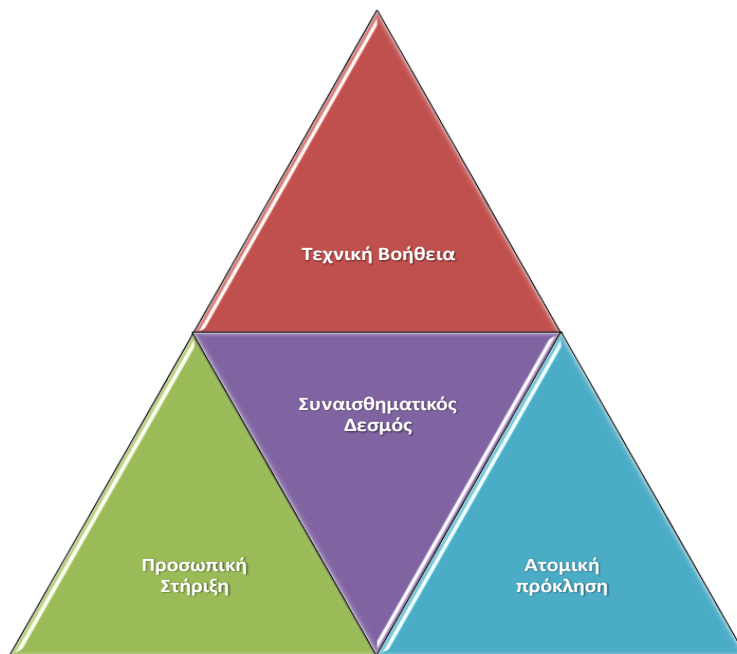
B) Προσωπική στήριξη

Παροχή ψυχολογικής και ηθικής στήριξης και υποστήριξης του προστατευόμενου στα πλαίσια της επαγγελματικής του πορείας, εξέλιξης και λειτουργίας.

Γ) Ατομική πρόκληση

Αφορά στο έργο του καθοδηγητή που αναφέρεται στην εκμείευση των καλύτερων στοιχείων των προστατευόμενων και της παροχής κινήτρων σε αυτή την κατεύθυνση.

Σχήμα 8. Οι κρίσιμοι παράγοντες της επιτυχημένης Καθοδήγησης



Πηγή: Luecke, 2009

Οι άξονες της καθοδήγησης συνδέονται και διατηρούν τη μεταξύ τους συνοχή μέσω ενός **συναισθηματικού δεσμού** που αναπτύσσεται μεταξύ του καθοδηγητή/διευθυντή και του προστατευόμενου/υφιστάμενου. Η καθοδήγηση ως μια διαπροσωπική σχέση και εμπειρία προϋποθέτει τη δημιουργία και τη διατήρηση τέτοιων συναισθηματικών δεσμών ανάμεσα στους συμμετέχοντες.

Για να είναι επιτυχημένη η καθοδήγηση πρέπει ο «δεσμός» που αναπτύσσεται να έχει θετικό αντίκτυπο και για τις δύο πλευρές. Καθώς η αποστολή των διευθυντικών στελεχών περιλαμβάνει την επίτευξη αποτελεσμάτων και μέσω των ανθρώπινων πόρων (και συχνά κυρίως μέσω αυτών), η ανάπτυξη θετικών συναισθηματικών «δεσμών» μεταξύ καθοδηγητή και προστατευόμενου είναι απαραίτητη, για τη δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό και το όραμά του.

Η καθοδήγηση προσεγγίζεται συχνά σύμφωνα με την εκπαιδευτική και παιδαγωγική της διάσταση, καθώς ο καθοδηγητής μεταδίδει τη γνώση και την πληροφορία στον προστατευόμενο/εκπαιδευόμενο. Η αντίληψη αυτή είναι επικεντρωμένη στην άμεση βελτίωση της απόδοσης και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προστατευόμενου.

Επίσης, η καθοδήγηση ερμηνεύεται ως μια υποβοηθητική διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης, της μάθησης και της ανάπτυξης του προστατευόμενου. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, η καθοδήγηση στοχεύει στην ενίσχυση των ικανοτήτων, της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης του προστατευόμενου προς τον οργανισμό. Από

την πλευρά αυτή, η καθοδήγηση λειτουργεί έμμεσα, ενεργοποιώντας τις δυνατότητες των προστατευόμενων μέσα από τη διαδικασία της μάθησης¹⁴.

Η καθοδήγηση μπορεί να αποτελεί συνδυασμό διδασκαλίας, εκπαίδευσης και παροχής συμβουλών. Χρησιμεύει για τους εργαζόμενους ως ένα εργαλείο οριοθέτησης προτεραιοτήτων και στόχων, λήψης μέτρων και επιδίωξης αλλαγών

Οι καθοδηγητές είναι εκπαιδευμένοι να ακούν, να παρατηρούν και να προσαρμόζουν κάθε φορά τον τρόπο προσέγγισης του εκάστοτε προστατευόμενου, ανάλογα με τις ανάγκες. Αναζητούν να εκμαιεύσουν λύσεις και στρατηγικές μέσω των προστατευόμενων τους και πιστεύουν ότι οι προστατευόμενοι είναι από τη φύση τους επινοητικοί και δημιουργικοί. Αποστολή του καθοδηγητή (coach) είναι η παροχή υποστήριξης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων, των δυνατοτήτων και της δημιουργικότητας που οι προστατευόμενοι ήδη διαθέτουν.

Η καθοδήγηση αυξάνει, επίσης, την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επίκεντρο αποτελεί το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του ατόμου, που με τη σειρά του βοηθά τον μάνατζερ/ηγέτη να επιτύχει τους δικούς του στόχους και τους στόχους του οργανισμού. Έχει, δηλαδή, αντίκτυπο τόσο στο προσωπικό αποτέλεσμα, όσο και στα αποτελέσματα του συνόλου του οργανισμού.

Ωστόσο, είναι μια σχέση με μικρότερη διάρκεια, από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του mentoring, καθώς τείνει να ικανοποιήσει και να επιτύχει πολύ συγκεκριμένους στόχους. Βοηθά τα άτομα να σκεφτούν και να σχεδιάσουν τις επαγγελματικές τους κινήσεις, να αντιμετωπίσουν πρωτόγνωρες και ασυνήθιστες καταστάσεις στην εργασία τους, να υιοθετούν και να πετυχαίνουν σε νέους ρόλους, να ανταπεξέρχονται εργασιακά σε περιόδους αλλαγής ή/και καινοτομιών, να αναπτύσσουν και να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους στο χειρισμό διαφόρων καταστάσεων και να συμμετέχουν ενεργά στην προσωπική τους ανάπτυξη και βελτίωση.

Η αποτελεσματική καθοδήγηση διευκολύνει το έργο όλων όσων εργάζονται στον οργανισμό, προωθώντας την εργασία και την εξέλιξη τους μέσω των ακόλουθων ωφελειών που προσφέρει:

- **Παρακάμπτει τα προβλήματα απόδοσης**

Μπορούν να βελτιωθούν προβλήματα απόδοσης των εργαζομένων. Ο καθοδηγητής έχει τη δυνατότητα να εκπαιδεύσει τους προστατευόμενους για τα μέσα και τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμόζονται με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και της αποδοτικότητας της εργασίας τους και, κατά συνέπεια, όλου του οργανισμού.

- **Αναπτύσσει τις δεξιότητες των εργαζομένων**

Αποτελεί, μεταξύ άλλων, και ένα μοναδικό τρόπο ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους μπορούν στη συνέχεια να αναλάβουν περισσότερα καθήκοντα. Αυτό ωφελεί τον

¹⁴ Βλ. σχετικά Downey M., *Effective Coaching*, 2001.

καθοδηγητή, ο οποίος μπορεί να στηριχθεί στον προστατευόμενο, αναθέτοντάς του νέες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.

- **Αυξάνει την παραγωγικότητα**

Η μετάδοση τεχνογνωσίας και η αύξηση της αποτελεσματικότητας λειτουργιών και διαδικασιών που επιτυγχάνεται μέσω της καθοδήγησης, βοηθά τους ανθρώπους να εργάζονται πιο έξυπνα. Επομένως, βελτιώνεται η απόδοση του οργανισμού και κατά συνέπεια η φήμη και το καλό του όνομα.

- **Δημιουργεί εξελίξιμους υφισταμένους**

Ο μάνατζερ που δημιουργεί, μέσα από τη σωστή καθοδήγηση, τις προϋποθέσεις (δυνατότητες και δεξιότητες) για τους υφισταμένους του να εξελιχθούν, έχει σημαντικά οφέλη. Αρχικά βελτιώνει την αποδοτικότητα του τμήματός του και κατά συνέπεια δημιουργεί καλή φήμη για τον ίδιο και για τη δουλειά του. Επίσης, δημιουργώντας ικανούς συνεργάτες και μπορώντας να στηριχθεί σε αυτούς, εξασφαλίζει χρόνο που μπορεί να εκμεταλλευτεί ο ίδιος σε άλλες ενέργειες, χρόνο που στην περίπτωση κατά την οποία δεν θα μπορούσαν να εκτελέσουν οι συνεργάτες του αυτές τις εργασίες θα ήταν αναγκασμένος να το πράξει ο ίδιος. Με άλλα λόγια, μέσω της καθοδήγησης επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού.

- **Παρατείνει τη διατήρηση του προσωπικού**

Βοηθά στη μεγαλύτερη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην αποφυγή καταστάσεων συχνής ανάγκης αλλαγής του προσωπικού. Η μείωση του βαθμού ανανέωσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της καθοδήγησης οφείλεται στην αύξηση της αφοσίωσης και των κινήτρων των ατόμων για την εργασία τους. Ως μια αυτοπροαίρετη και συνεργατική δραστηριότητα, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η εμπιστοσύνη μεταφράζεται σε μεγαλύτερη αφοσίωση στον οργανισμό από την πλευρά των προστατευόμενων.

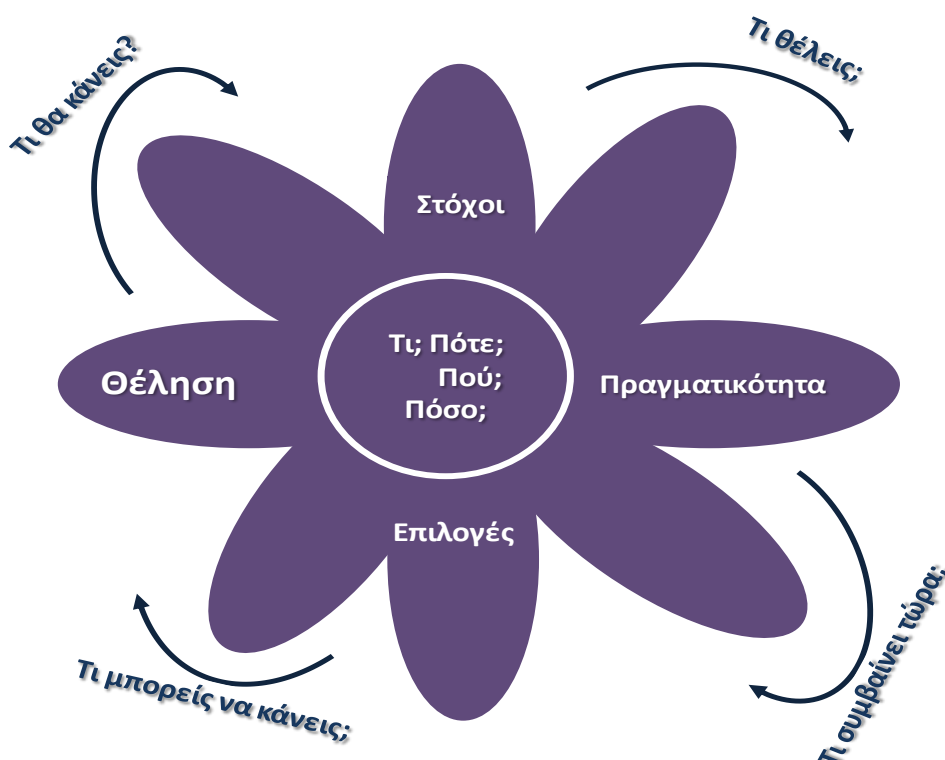
- **Καλλιεργεί μια θετική εργασιακή κουλτούρα**

Η καλή, άρτια κι ολοκληρωμένη καθοδήγηση οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και στη διεύρυνση των κινήτρων για τους εργαζόμενους. Βελτιώνει τις εργασιακές σχέσεις και κατά συνέπεια, όλη την εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού. Ωστόσο, δεν αποτελεί πανάκεια και δεν μπορεί να βελτιώσει όλες τις περιπτώσεις συμπεριφοράς ή απόδοσης του εργαζομένου. Όταν, για παράδειγμα, υπάρχει άρνηση από την πλευρά του εκπαιδευόμενου να δεχθεί καθοδήγηση ή όταν υπάρχουν βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις που είναι δύσκολο να ανατραπούν, τότε η αποδοτικότητα της είναι αμφιλεγόμενη.

4.2. Η διαδικασία της Καθοδήγησης

Η διαδικασία της καθοδήγησης βασίζεται στην επιλογή συγκεκριμένων μοντέλων με πολλές εσωτερικές διαστάσεις. Στο επίπεδο των πρωτοβουλιών της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εφαρμογή του **μοντέλου Grow**¹⁵.

Σχήμα 9. Το Μοντέλο Grow



Πηγή: Ashdown, 2010

Οι άξονες του μοντέλου Grow

Στόχος: "Τι είναι αυτό που θέλετε να επιτύχετε;" - Συμφωνώ για το θέμα και στόχο για συζήτηση. Ορίζονται μακροπρόθεσμοι στόχοι κατά περίπτωση.

Πραγματικότητα: «Αυτό που συμβαίνει τώρα;" - Και οι δύο καθοδηγητές προσκαλούν στην αυτοαξιολόγηση και παρέχουν συγκεκριμένα παραδείγματα.

Επιλογές: "Ποιες είναι οι επιλογές σας και πως πρέπει να προχωρήσουμε ένα βήμα προς τα εμπρός;" - Καλύπτονται μια σειρά από επιλογές, συμπεριλαμβανομένων των προτάσεων του Καθοδηγητή.

¹⁵ Βλ. σχετικά Ashdown N., *Bring Out Their Best - Inspiring a Coaching Culture in Your Workplace*, 2010.

Θέληση: "Τι θα κάνετε για να προχωρήσουμε προς τα εμπρός;" - Αναλαμβάνεται δράση, καθορίζεται το χρονοδιάγραμμα και ο τρόπος να ξεπεραστούν τα εμπόδια που εντοπίζονται.

Όταν η καθοδήγηση αποτελεί την κατάλληλη πρακτική που θα δώσει απαντήσεις στα προβλήματα του οργανισμού και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, τότε μπορεί να εφαρμοσθεί μέσα από πολλαπλές διαδικασίες, λειτουργίες και πρακτικές. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει διάφορες πρακτικές της καθοδήγησης και τα αποτελέσματα που η υιοθέτηση τους επιφέρει αφενός στην ανάπτυξη και εξέλιξη των προστατευόμενων, αφετέρου στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της εργασίας τους¹⁶.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα της πρακτικής της Καθοδήγησης

Coaching	Αποτελέσματα
<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή συμβουλών και πληροφοριών για τη βελτίωση των προστατευόμενων στην: <ul style="list-style-type: none"> ○ Επαγγελματική τους συμπεριφορά ○ Επαγγελματική τους ταυτότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση της ικανότητας των προστατευόμενων στον προσδιορισμό: <ul style="list-style-type: none"> ○ Της επαγγελματικής τους συμπεριφοράς και των επιπτώσεων της ○ Των πλεονεκτημάτων & των μειονεκτημάτων τους ○ Των προτιμήσεων & των επιδιώξεών τους
<ul style="list-style-type: none"> • Διευκρινίζει στους προστατευόμενους: <ul style="list-style-type: none"> ○ Το όραμα και τους στόχους του οργανισμού ○ Τις επιδιώξεις του οργανισμού ανάλογα με την κατάσταση 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αποσαφήνιση των σκοπών του οργανισμού συμβάλλει ώστε οι προστατευόμενοι να: <ul style="list-style-type: none"> ○ Διατηρούν την ακεραιότητά τους διασφαλίζοντας τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού ○ Μπορούν να επιλέγουν τις ενέργειές τους σύμφωνα με τους σκοπούς του οργανισμού
<ul style="list-style-type: none"> • Διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων με στόχο την κατανόηση: <ul style="list-style-type: none"> ○ Των από κοινού υποχρεώσεων ○ Την ανάπτυξη ικανών στελεχών 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ανάπτυξη της σχέσης αυτή έχει ως αποτέλεσμα: <ul style="list-style-type: none"> ○ Τη βελτίωση των αντιλήψεων της διοίκησης για το ρόλο των εργαζομένων ○ Υποστήριξη από τη διοίκηση για την ανάπτυξη των εργαζομένων ○ Βελτίωση της ικανότητας των εργαζομένων να επηρεάζουν ανθρώπους και καταστάσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Φέρνει υποβόσκουσες καταστάσεις στην επιφάνεια αναφορικά με τις: <ul style="list-style-type: none"> ○ Τρέχουσες προοπτικές ○ Εναλλακτικές προοπτικές 	<ul style="list-style-type: none"> • Διευρύνονται οι ικανότητες των εργαζομένων σχετικά με την: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ανάλυση πολλαπλών καθηκόντων ○ Δημιουργία αξίας για τον οργανισμό
<ul style="list-style-type: none"> • Διδασκαλία και εκπαίδευση ως προς: <ul style="list-style-type: none"> ○ Τον εκτελεστικό ρόλο του προσωπικού ○ Τον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς (επαγγελματικό ύφος) 	<ul style="list-style-type: none"> • Η απόκτηση δεξιοτήτων και γνώσεων οδηγεί στην: <ul style="list-style-type: none"> ○ Κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας ○ Ικανότητα εκτέλεσης βασικών ηγετικών καθηκόντων από τον προστατευόμενο
<ul style="list-style-type: none"> • Φροντίζει για την εφαρμογή όλων των παραπάνω μέσω: <ul style="list-style-type: none"> ○ Προγραμματισμένων ενεργειών ○ Ενεργειών που πραγματοποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες που δημιουργούνται 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αυτο-κατευθυνόμενη αυτή ανάπτυξη προσφέρει στον προστατευόμενο τη: <ul style="list-style-type: none"> ○ δυνατότητα να πάρει πληροφορίες ○ δυνατότητα να αξιολογεί την πρόοδο του ○ δυνατότητα να προβληματισθεί σχετικά με τις ενέργειες του και την επίδρασή τους

¹⁶ Βλ. Kofodimos J., *The executive coaching solution: Getting maximum benefit from your coaching experience*, 2007.

4.3. Ο ρόλος της Καθοδήγησης

Η καθοδήγηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με συγκεκριμένες αποδόσεις του ατόμου που καθοδηγείται. Η επιτυχημένη παρέμβαση του καθοδηγητή, σε αυτή την απόδοση, εξαρτάται από την ποιότητα του χρόνου που μοιράζεται με τον προστατευόμενό του, από το βαθμό εμπιστοσύνης που διακρίνει τη σχέση τους, καθώς και από την αλληλεπίδραση των δύο ατόμων, αναφορικά με την ειλικρίνεια και την ευγένεια με την οποία δομούν τη σχέση τους. Ο ρόλος του καθοδηγητή θα πρέπει να είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να μην μπαίνει σε στερεότυπα που θα εμποδίζουν τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τον προστατευόμενο¹⁷.

Ο καλύτερος τρόπος για άσκηση της καθοδήγησης είναι κατά την ώρα της εργασίας, όπου ο καθοδηγητής μπορεί να παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί ο προστατευόμενος. Όταν μάλιστα η σχέση αυτή είναι μακροχρόνια και ο καθοδηγητής έχει τη δυνατότητα προσωπικής επαφής, καθοδήγησης, ενθάρρυνσης και υποστήριξης του εκπαιδευόμενου ατόμου, για μεγάλα χρονικά διαστήματα, τότε τα αποτελέσματα της καθοδήγησης είναι πραγματικά εκπληκτικά. Όσο περισσότερο αναπτύσσεται η σχέση μεταξύ των δύο ατόμων τόσο βελτιώνεται η αποδοτικότητα της σχέσης αυτής. Ο καθοδηγητής μαθαίνει που και πότε να επεμβαίνει στην εργασία του προστατευόμενου, βελτιώνοντας συνεχώς την αποτελεσματικότητά της εργασίας του.

Ο πραγματικός καθοδηγητής γνωρίζει που και πότε να επέμβει και ότι για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να χτίσει γερά θεμέλια στις σχέσεις του με τους προστατευόμενους. Γνωρίζει πως η καλύτερη καθοδήγηση επιτυγχάνεται όταν ο ρόλος του εστιάζεται στις κυρίαρχες επαγγελματικές ανάγκες και προσδοκίες του προστατευόμενου και όχι μόνο στην ανάπτυξη αξιόλογων στελεχών, σύμφωνα με τα πρότυπα του οργανισμού. Ξέρει πως για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να στηρίζει την καθοδήγησή του στην ανάπτυξη γνήσιων κι αρμονικών σχέσεων για την ενίσχυση του προστατευόμενου με γνώση και δεξιότητες.

Η καθοδήγηση επιτυγχάνεται μέσα από **τέσσερα κύρια στάδια**: την παρατήρηση, τη συζήτηση, την ενεργή καθοδήγηση και την παρακολούθηση.

A. Παρατήρηση

Η πρώτη και κυριότερη ενέργεια για σωστή καθοδήγηση είναι το στάδιο της παρατήρησης. Είτε η καθοδήγηση πραγματοποιείται την ώρα της εργασίας, είτε σε προγραμματισμένο χρόνο και χώρο, ρόλος του καθοδηγητή είναι να κατανοήσει πλήρως το άτομο και τις παρούσες δεξιότητές του πριν λάβει οποιαδήποτε μέτρα ή δράση. Η άμεση παρατήρηση είναι ο τρόπος για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τον προστατευόμενο. Στόχος είναι ο προσδιορισμός των δυνατών και των αδύναμων σημείων του προστατευόμενου, καθώς και η κατανόηση των επιπτώσεων που έχει η συμπεριφορά του στους συναδέλφους του και στην ικανότητά του να πετύχει στόχους.

¹⁷ Βλ. Fogarty R. and Pete B., *From staff room to classroom: A guide for planning and coaching professional development*, 2007.

B. Συζήτηση

Το στάδιο της συζήτησης προϋποθέτει την πολύ καλή προετοιμασία από την πλευρά του καθοδηγητή. Ο καθοδηγητής θα πρέπει να είναι σίγουρος και απόλυτα σαφής για το σκοπό της συζήτησης, για τα ζητήματα που θεωρεί σημαντικά και για τις συνέπειες που θα έχει η έλλειψη αντιμετώπισής τους. Στη συνέχεια θα πρέπει να έρθει σε ένα διάλογο με τον προστατευόμενο όπου θα μοιραστεί μαζί του στρατηγικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και για την οικοδόμηση δεξιοτήτων.

Το αποτέλεσμα της συζήτησης θα οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός σχεδίου καθοδήγησης, που συνήθως στηρίζεται στη συμφωνία και των δύο μερών (καθοδηγητή και προστατευόμενου)¹⁸.

Γ. Ενεργή καθοδήγηση

Εφόσον έχουν κατανοηθεί οι δεξιότητες και η γενικότερη επαγγελματική κατάσταση και συμπεριφορά του ατόμου και έχει διαμορφωθεί και το σχέδιο καθοδήγησης ως συνέπεια της συζήτησης καθοδηγητή και προστατευόμενου, θα πρέπει να ξεκινήσουν οι συνεδρίες της καθοδήγησης. Ο αποτελεσματικός καθοδηγητής προσφέρει συμβουλές και ιδέες με τέτοιο τρόπο ώστε ο υφιστάμενος να μπορεί αν τις ακούσει, να ανταποκριθεί σε αυτές και να εκτιμήσει την αξία τους. Η παροχή και η λήψη ανατροφοδότησης αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι της ενεργής καθοδήγησης και της επίβλεψης, γενικότερα.

Δ. Παρακολούθηση

Η αποτελεσματική καθοδήγηση περιλαμβάνει την παρακολούθηση της εξέλιξης και των αποτελεσμάτων της καθοδήγησης. Με τον τρόπο αυτό ελέγχεται η πρόοδος του προστατευόμενου. Η παρακολούθηση βοηθά τα άτομα να παραμένουν σε πορεία βελτίωσης. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα της παρακολούθησης οδηγούν σε απόκλιση από τους αρχικούς στόχους της καθοδήγησης παρέχεται η ευκαιρία για επαναπροσδιορισμό ορισμένων καταστάσεων. Ένας καλός τρόπος είναι η εφαρμογή συνεδριών παρακολούθησης. Μέσα από αυτές ο καθοδηγητής έχει την ευκαιρία να επαινέσει την πρόοδο του προστατευόμενου και να αναζητήσει νέες ευκαιρίες για τη συνεχή καθοδήγηση και την ανατροφοδότηση πληροφοριών που αφορούν στην εξέλιξη του προστατευόμενου. Τα αποτελέσματα μπορεί να δείξουν ανάγκη τροποποίησης του σχεδίου καθοδήγησης και οι συνεδρίες παρακολούθησης είναι ο καλύτερος τρόπος για μια τέτοια αλλαγή δράσης.

¹⁸ Ένα σχέδιο καθοδήγησης αποτελεί, για παράδειγμα, η εναρμόνιση της απόδοσης ενός ατόμου με τα καθιερωμένα πρότυπα μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Σχήμα 10. Μοντέλο ανάπτυξης της Καθοδήγησης



Πηγή: Hunt κ.α., 2002¹⁹

Η ανάπτυξη του διαλόγου (στάδιο συζήτησης) προϋποθέτει συγκεκριμένες παραμέτρους:

- διαμόρφωση συνθηκών για την εφαρμογή της καθοδήγησης
- ικανότητες coaching από την πλευρά του καθοδηγητή
- προστατευόμενοι δεκτικοί στην καθοδήγηση.

Επομένως, για να ξεκινήσει η διαδικασία στο πλαίσιο ενός οργανισμού πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι (καθοδηγητές), συνθήκες κατάλληλες από την πλευρά των εργαζομένων (να είναι δεκτικοί στην ιδέα της καθοδήγησής τους από άλλους) και να έχει καλλιεργηθεί κλίμα καθοδήγησης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

¹⁹ Βλ. Hunt J.M. and Weintraub J.R., “How Coaching Can Enhance Your Brand as a Manager”, *Journal of Organizational Excellence*, 2002, 21, σελ. 39-44.

Από τη στιγμή που θα έχουν διαμορφωθεί οι παραπάνω συνθήκες μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία του coaching μέσα από την ανάπτυξη διαλόγου.

Ε. Ανάπτυξη Διαλόγου

Ευκαιρίες για παροχή καθοδήγησης προκύπτουν συνέχεια στα πλαίσια ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Κάποιος θα έχει μία απορία, ένα παράπονο, μια σκέψη ή ιδέα. Οι συνθήκες, δηλαδή, για την παροχή καθοδήγησης προκύπτουν συχνά από μόνες τους. Ωστόσο, ο καθοδηγητής δεν θα πρέπει να «παρασύρεται» από τα όσα συμβαίνουν και να χάνει τους πραγματικούς στόχους της καθοδήγησης. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να θέτει ο ίδιος τους στόχους και τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει μέσα από την καθοδήγηση των υφισταμένων τους. Να μην αναλώνεται στα καθημερινά τους ερωτήματα που μπορεί να αποκλίνουν από τους πραγματικούς στόχους του οργανισμού.

ΣΤ. Ο «καθρέφτης» της καθοδήγησης

Η έννοια του «καθρέφτη» της καθοδήγησης αφορά στη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών από την πλευρά των καθοδηγητών, προκειμένου οι προστατευόμενοι να μπορούν να δουν καθαρά τον «αντικατοπτρισμό», τις συνέπειες δηλαδή της συμπεριφοράς τους (στάδιο παρατήρησης). Δύο είναι τα σημαντικά στοιχεία που συνθέτουν αυτόν τον «καθρέφτη». Ο προσδιορισμός του τι είναι πραγματικά σημαντικό για να παρακολουθηθεί και η αποδοτική παρακολούθησή τους (ενέργεια που μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα δύσκολη στην πράξη)

Ζ. Παροχή ισορροπημένης και υποβοηθητικής ανατροφοδότησης

Στο σημείο αυτό ο καθοδηγητής πρέπει να είναι σε θέση να εκμαιεύσει με τρόπο αποδοτικό αλλά και διακριτικό (προκειμένου να «βγάλει» από τον προστατευόμενο τις πληροφορίες που χρειάζεται) τις ανάγκες, τις επιδιώξεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων (στάδιο συζήτησης).

Η. Καθοδηγητής και προστατευόμενος λειτουργούν από κοινού για την κατανόηση των σημείων που χρειάζονται αλλαγή

Στη συνέχεια τα δύο μέρη συνεργάζονται για την κατανόηση των συνθηκών και τον προσδιορισμό των σημείων που χρειάζονται αλλαγή (προσχέδια καθοδήγησης)

Θ. Καθοδηγητής και προστατευόμενος θέτουν στόχους από κοινού που αφορούν στην αλλαγή και δουλεύουν για την επίτευξή τους

Σε αυτό το σημείο διαμορφώνονται τα σχέδια καθοδήγησης. Είναι σημαντικό να τεθούν από κοινού οι στόχοι διότι οι προστατευόμενοι, από τη στιγμή που συμμετέχουν και οι ίδιοι στην όλη διαδικασία, αναμένεται να είναι πολύ πιο δεκτικοί και κινητοποιημένοι στην επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, αναμένεται πως θα είναι πολύ περισσότερο δεκτικοί και συνεργάσιμοι και κατά τη διαδικασία αξιολόγησης (ελέγχου) των αποτελεσμάτων της καθοδήγησης.

Η επιτυχία της καθοδήγησης βασίζεται στις προϋποθέσεις που υπάρχουν για την υιοθέτηση της πρακτικής αυτής από τον οργανισμό. Στις προϋποθέσεις αυτές

ανήκουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αφορούν στους καθοδηγητές και στους προστατευόμενους.

Οι επιτυχημένοι καθοδηγητές παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά²⁰:

- Παρουσιάζουν μεγάλο ζήλο για παροχή βοήθειας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται να παρέχουν καθοδήγηση (coaching) σε άλλους
- Πιστεύουν ότι βοηθώντας στην ανάπτυξη του προστατευόμενου τους, ενισχύουν την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού
- Δεν έχουν την ανάγκη να ασκήσουν εξουσία
- Πιστεύουν πως οι περισσότεροι άνθρωποι αναζητούν πραγματικά τη μάθηση
- Δείχνουν μεγάλο ζήλο κατά την επαφή τους με τους άλλους
- Είναι ανοιχτοί και στη δική τους μάθηση, λαμβάνοντας ανατροφοδότηση ή και κάποιες φορές καθοδήγηση από τους ίδιους τους προστατευόμενους τους
- Θέτουν υψηλά κριτήρια απόδοσης
- Δεν προσπαθούν να βάλουν τους άλλους σε καλούπια
- Δεν πιστεύουν ότι οι άνθρωποι αποτελούν πόρους αναλώσιμους.

Βέβαια, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση της συμβουλευτικής (mentoring), για να είναι επιτυχημένη η καθοδήγηση (coaching) πρέπει και οι εκπαιδευόμενοι-προστατευόμενοι των καθοδηγητών να διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά που θα ενισχύουν τη διαδικασία της καθοδήγησης:

- Διαθέτουν την ικανότητα να κρίνουν αντικειμενικά τις πράξεις τους, χωρίς να υποβαθμίζουν τις δυνατότητές και τις ικανότητές τους
- Είναι ανθρώπινοι στη συμπεριφορά τους
- Διαθέτουν περιέργεια να μάθουν πως ενεργούν οι ίδιοι και οι άλλοι
- Δέχονται και μπορούν να διαχειρισθούν το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχει κάποιος άλλος ικανότερος και περισσότερο ενημερωμένος από αυτούς
- Δεν έχουν προσωπικούς περιορισμούς που τους αποτρέπουν να μοιραστούν τις προσωπικές τους οπτικές με τους άλλους ή/και με τον καθοδηγητή τους
- Έχουν ικανότητα να ακούν, ιδιαίτερα να δέχονται την ανατροφοδότηση και την κριτική των πράξεών τους
- Μπορούν να διαχειρισθούν οποιουδήποτε είδους ανατροφοδότηση από τον καθοδηγητή τους
- Υποκινούνται από την καθοδήγηση και επιδιώκουν τη συνεχή ενημέρωση τους, καθώς και τη βελτίωση και εξέλιξη τους.

²⁰ Βλ. Hunt J. M. and Weintraub J. R., *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*, 2002.

5. Κρίσιμες διαφορές μεταξύ Καθοδήγησης και Συμβουλευτικής

Πίνακας 3. Διαφορές μεταξύ Καθοδήγησης και Συμβουλευτικής

	Καθοδήγηση	Συμβουλευτική
Βασικοί Στόχοι	Να διορθώσει την απρεπή συμπεριφορά, να βελτιώσει την απόδοση και να μεταδώσει τις δεξιότητες τις οποίες χρειάζεται ο εργαζόμενος για να αναλάβει τα καινούργια καθήκοντα	Να στηρίξει και να κατευθύνει την προσωπική εξέλιξη του προστατευόμενου
Κίνητρα για Συμβουλευτική	Ο καθοδηγητής προΐσταται της εκπαίδευσης και της διδασκαλίας	Το άτομο που δέχεται συμβουλευτική έχει την ευθύνη της εκπαίδευσής του
Εθελοντισμός	Παρόλο που η συναίνεση του υφισταμένου να αποδεχτεί την καθοδήγηση είναι ουσιαστική, δεν είναι απαραίτητα εκούσια	Ο σύμβουλος και ο προστατευόμενος συμμετέχουν εθελοντικά
Επίκεντρο Ενδιαφέροντος	Άμεσα προβλήματα και ευκαιρίες μάθησης	Μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της προσωπικής σταδιοδρομίας
Ρόλοι	Περισσότερη ενημέρωση με την κατάλληλη ανατροφοδότηση πληροφοριών	Περισσότερη ακρόαση, παροχή ενός ρόλου προτύπου, υποβολή προτάσεων και δημιουργία γνωριμιών
Διάρκεια	Συνήθως εστιάζει σε βραχυπρόθεσμες ανάγκες. Παρέχεται περιοδικά βάσει αναγκών	Μακροπρόθεσμη
Σχέση	Ο καθοδηγητής είναι το αφεντικό του καθοδηγούμενου	Ο σύμβουλος σπάνια είναι το αφεντικό του προστατευόμενου. Οι περισσότεροι ειδικοί υποστηρίζουν ότι ο σύμβουλος δεν πρέπει να έχει υπό τις διαταγές του το άλλο άτομο

Πηγή: Luecke, 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ. Η ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΜΨΥΧΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

1. Η οριοθέτηση της Θερμοκοιτίδας

Από τις αρχές του 1980, η οριοθέτηση της έννοιας της θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων στηρίχθηκε σε ορισμένες κοινές αρχές και χαρακτηριστικά, που περιλαμβάνουν τα κοινόχρηστα κτίρια, την ομαδοποιημένη διοίκηση, την αλληλεπίδραση μεταξύ των ενοικιαστών (συνεργασίες), τα δίκτυα επιχειρηματικών συμβουλών και τον διαχειριστή ως παράγοντα προστιθέμενης αξίας. Εάν και δεν εντοπίζεται συγκεκριμένος ορισμός των θερμοκοιτιδών, έχει αναδειχθεί ένα πλέγμα κοινών προσεγγίσεων, που συγκλίνουν ως προς την προστιθέμενη αξία τους:

- ❖ μια θερμοκοιτίδα λειτουργεί για την ανάπτυξη ακινήτων
- ❖ μια θερμοκοιτίδα λειτουργεί για να υποστηρίξει ένα επιχειρηματικό πρόγραμμα ανάπτυξης.

Πίνακας 4. Η λειτουργία των επιχειρηματικών θερμοκοιτιδών

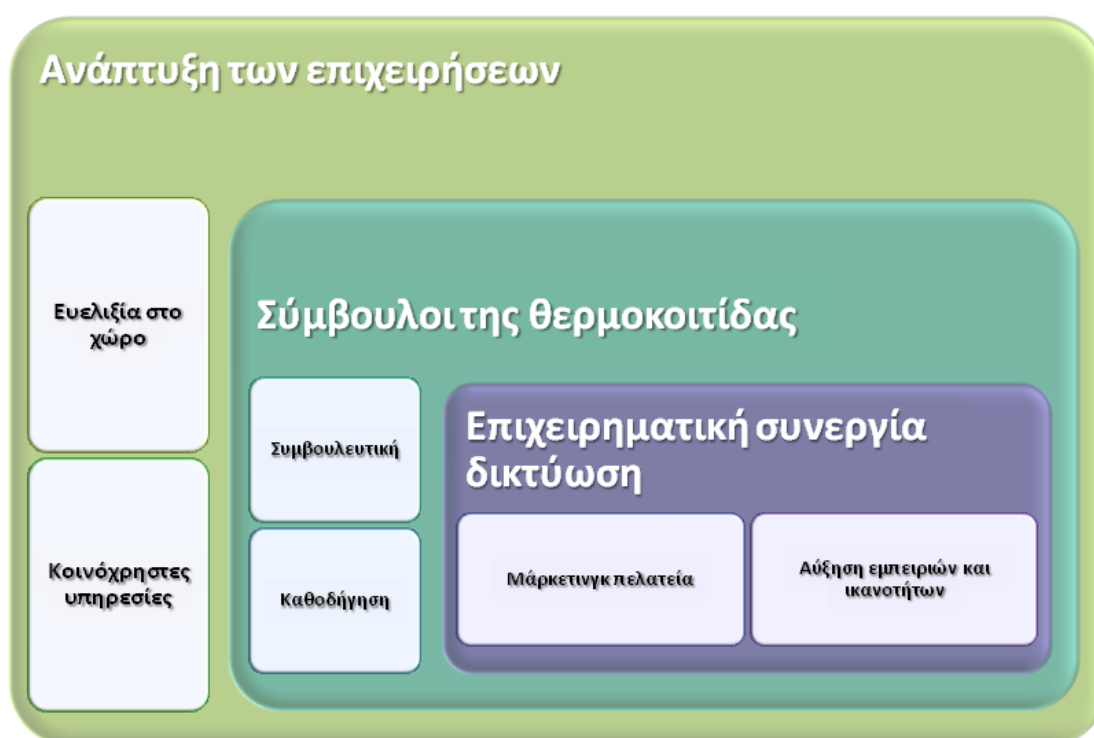
Προστιθέμενη Αξία				
	Ακίνητα Ιδιοκτησία Ανάπτυξη	Μη-Κερδοσκοπικοί οργανισμοί	Ακαδημαϊκές Θερμοκοιτίδες	Επιχειρήσεις Ανάπτυξης Κεφαλαίου με κερδοσκοπικό σκοπό
Πρωταρχικός στόχος	Εκτίμηση ακινήτων <i>Πώληση υπηρεσιών ιδιοκτησίας στους ενοικιαστές</i>	Δημιουργία θέσεων εργασίας <i>Θετική δήλωση του επιχειρηματικού δυναμικού</i>	Τμήμα Βιομηχανίας Συνεργασίας <i>Εμπορική διακίνηση πανεπιστήμιων έρευνας</i>	Εκμετάλλευση επενδυτικών ευκαιριών <i>Ταχύς ανάπτυξη των επιχειρήσεων</i>
Δευτερεύων στόχος	Δημιουργήστε ευκαιρίες για τη μεταφορά τεχνολογίας <i>Επένδυση ευκαιριών</i>	Δημιουργία βιώσιμου εισοδήματος για την οργάνωση <i>Διαφοροποίηση οικονομικής βάσης, ενίσχυση της φορολογικής βάσης</i> <i>Συμπλήρωση υπαρχόντων προγραμμάτων και αξιοποίηση κενών εγκαταστάσεων</i>	Ενίσχυση των υπηρεσιών και εκπαιδευτική αποστολή <i>Εκμετάλλευση επενδυτικών ευκαιριών</i> <i>Δημιουργία καλής θέλησης μεταξύ ιδρυμάτων και κοινοτήτων</i>	Προϊόν ανάπτυξη <i>αυτάρκεια</i> <i>Δημιουργία πλούτου</i>

2. Οι άξονες της Θερμοκοιτίδας

Μια θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων αποτελείται από πέντε άξονες:

- α) Ανάπτυξη των επιχειρήσεων
- β) Σύμβουλοι
- γ) Επιχειρηματική συνέργεια και δικτύωση
- δ) Ευέλικτος χώρος
- ε) Κοινές υπηρεσίες.

Σχήμα 11. Άξονες Θερμοκοιτίδας



Α. Ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Ο διαχειριστής της θερμοκοιτίδας και τα άλλα μέλη της ομάδα διαχείρισης μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην παροχή βοήθειας στους πελάτες τους, για να ξεκινήσουν και να αναπτυχθούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητές τους. Είναι χαρακτηριστικό για τον διευθυντή της θερμοκοιτίδας να γνωρίζει πολύ περισσότερα από έναν πελάτη της θερμοκοιτίδας, σχετικά με την επιχειρηματική διαδικασία. Ο διαχειριστής θερμοκοιτίδας θα έχει βιώσει την επιχειρηματική διαδικασία από κοντά και για πολλές περιπτώσεις με μια ποικιλία από επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτή η εμπειρία είναι πολύτιμη. Εκτός από αυτό, είναι χαρακτηριστικό για το

διαχειριστή της θερμοκοιτίδας να έχει εμπειρία σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού για τις μικρές επιχειρήσεις και να έχει διασυνδέσεις για μικρούς πόρους των επιχειρήσεων και για επαφές στην κοινότητα, όπως συνδέσεις με πληροφορίες και συμβουλές. Περαιτέρω, ο διαχειριστής μπορεί να έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο επιχειρηματικής ανάπτυξης και είναι πιο συχνά το σημείο πρόσβασης στο εν λόγω δίκτυο.

B. Σύμβουλοι της θερμοκοιτίδας

Οι σύμβουλοι της θερμοκοιτίδας είναι άτομα που προέρχονται από τις τάξεις των εταιρειών συμβούλων, των επιχειρήσεων και εκπαιδευτικοί, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να παρέχουν συμβουλές και καθοδήγηση για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Μια θερμοκοιτίδα προσθέτει αξία συγκεντρώνοντας μια ολοκληρωμένη σειρά από άτομα με δεξιότητες και μέσα από την εμπειρία, τη διαλογή των συμμετεχόντων στο δίκτυο προς τα κάτω για να την επιλογή Συμβούλων που μπορούν με επιτυχία να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις ανάγκες των μικρών αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων.

Γ. Επιχειρηματική συνέργεια και δικτύωση

Η συνεργασία των επιχειρηματικών εταιρειών παρέχει την προοπτική της δημιουργίας ενός συμβιωτικού περιβάλλοντος όπου οι επιχειρηματίες μοιράζονται τους πόρους και τις εμπειρίες και μαθαίνουν από αυτές και πραγματοποιούνται επιχειρηματικές επαφές και δημιουργία συνεργατικών επιχειρηματικών σχέσεων. Μια άλλη σημαντική συμβολή της συνεργασίας των επιχειρηματιών είναι η αποφυγή της μοναξιάς του επιχειρηματικού περιβάλλοντος εργασίας.

Δ. Ευελιξία στο χώρο

Η ευελιξία στο χώρο που παρέχεται από τις θερμοκοιτίδες, προκύπτει από τις θερμοκοιτίδες που προσφέρουν για μίσθωση μικρούς χώρους, συνήθως σε βραχυπρόθεσμες μισθώσεις. Επιπλέον, τα κτίρια των θερμοκοιτίδων συνήθως περιέχουν κενά σε μια ποικιλία μεγεθών, ώστε όταν μια επιχείρηση μεγαλώσει, να υπάρχει η δυνατότητα να μετεγκατασταθούν σε μια μεγαλύτερη θερμοκοιτίδα.

Ε. Κοινόχρηστες Υπηρεσίες

Η διάσταση των κοινών υπηρεσιών αναφέρονται στην θερμοκοιτίδα που παρέχει συγκεντρωτικό εξοπλισμό, υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, όπως φωτοτυπικό μηχάνημα, φαξ, υποδοχή, διαχείριση της αλληλογραφίας, αίθουσα συνεδριάσεων, αποβάθρα φόρτωσης και διάφορα άλλα. Οι νεοσύστατες εταιρείες έχουν ανάγκη για τις υπηρεσίες αυτές, αλλά συχνά είναι πολύ μικρές για να δικαιολογήσουν το κόστος της παροχής των εν λόγω υπηρεσιών στο εσωτερικό. Η πρόσβαση σε αυτές τις

υπηρεσίες μέσω της θερμοκοιτίδας σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες μπορούν να εστιάσουν την προσοχή των κεφαλαίων τους για την κρίσιμη αποστολή τους, στην αγορά προϊόντων ή στην εξυπηρέτηση της αγοράς, ενώ παρουσιάζεται ακόμα μια επαγγελματική εικόνα για τις επιχειρηματικές επαφές και τους πελάτες.

3. Η λειτουργία της Θερμοκοιτίδας

Η λειτουργία της θερμοκοιτίδας διαρθρώνεται στα ακόλουθα στάδια:

A) **Εκκίνηση:** Το ενδιαφέρον της διοίκησης εντοπίζεται στην εγκατάσταση μέσω της ανακαίνισης του υφιστάμενου κτιρίου. Λόγω των ταμειακών αναγκών των θερμοκοιτίδων, οι ενοικιαστές συνήθως επιλέγουν με βάση την ικανότητα τους να πληρώσουν το ενοίκιο παρά το αναπτυξιακό δυναμικό τους. Το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται με τον χρόνο.

Σχήμα 12. Στάδια κύκλου ζωής της θερμοκοιτίδας



B) **Επιχειρηματική Ανάπτυξη:** Κατά το δεύτερο στάδιο ή την «ανάπτυξη επιχειρήσεων», δίνεται έμφαση στην παγιοποίηση των νέων επιχειρήσεων (ανάπτυξη λειτουργίας επιχειρηματικών συμβούλων και επιχειρηματικών δικτύων). Ένα άλλο χαρακτηριστικό του σταδίου ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι η ενεργοποίηση του διαχειριστή της θερμοκοιτίδας που εργάζεται για την οικοδόμηση συνεργασιών μέσω του διαλόγου και συναλλαγών μεταξύ των ενοικιαστών. Όταν η ζήτηση για το χώρο είναι αισθητά μεγαλύτερη από ό,τι ο διαθέσιμος χώρος για τους ενοικιαστές και οι παρεμβάσεις των επιχειρηματικών συμβούλων λειτουργούν καλά, τότε η θερμοκοιτίδα είναι έτοιμη να προχωρήσει στην φάση της «ωριμότητας».

Γ) **Ωριμότητα:** Κατά το τρίτο στάδιο η θερμοκοιτίδα επεκτείνεται σε όλη την περιοχή, προκειμένου να γίνει το επίκεντρο των επιχειρηματικών προσπαθειών. Σε

αυτό το στάδιο, το πρόγραμμα υποστήριξης μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο επέκτασης για να φιλοξενήσει τη ζήτηση των υπηρεσιών. Καθώς η θερμοκοιτίδα κινείται μέσα στις τρεις φάσεις του κύκλου ζωής, πρέπει να αναμένεται ότι η ποιότητα και η ποσότητα των αναπτυξιακών αποτελεσμάτων θα είναι υψηλότερη.

Η αλληλεπίδραση στα «στάδια της εξέλιξης» μιας θερμοκοιτίδας αυξάνει το χρόνο και τις λειτουργίες, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Οι λειτουργίες της θερμοκοιτίδας

	Πάροχοι	Εγκατάσταση	Ενοικιαστής Εταιρείες
Εκκίνηση	<p>Δημιουργήστε μια βασική ομάδα χορηγών</p> <p>Προσδιορίστε το σκοπό.</p> <p>Προσδιορίστε τις ανάγκες και τους πόρους των χορηγών</p>	<p>Εκτελέστε την ανάλυση κόστους / οφέλους και την αποκατάσταση του κτιρίου</p> <p>Βρείτε τις πρώτες εταιρείες ενοικίασης</p>	<p>Παροχή βασικών κοινών υπηρεσιών</p> <p>Ευέλικτη προσφορά, χώρο χωρίς κόστος</p> <p>Παροχή πρόσβασης σε βοηθούς επαγγελματιών</p>
Επιχειρηματική Ανάπτυξη	<p>Οργανώστε τη βοήθεια των χορηγών</p> <p>Οργανώστε τη βοήθεια των χορηγών για την παροχή επιχειρηματικών υπηρεσιών υποστήριξης</p> <p>Επεκτείνετε τη βάση για να περιλαμβάνουν περισσότερα ενδιαφερόμενα μέρη</p>	<p>Προσελκύστε μια ή περισσότερες εταιρείες ενοικίασης</p> <p>Ανακαινίστε το χώρο όπου απαιτείται</p> <p>Παρέχετε χώρους για τις κοινόχρηστες υπηρεσίες</p>	<p>Βοηθήστε τις επιχειρήσεις στην απόκτηση κεφαλαίων</p> <p>Δημιουργήστε προγράμματα για να ενθαρρύνετε την συνεργασία εταιρειών</p> <p>Αγοράστε και συλλέξτε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των Ενοικιαστών.</p>
Ωριμότητα	<p>Επανεκτιμήστε τα επίπεδα δέσμευσης του αρχικού σκοπού</p> <p>Εξελέξτε προγράμματα που αντανακλούν τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών</p> <p>Δημιουργήστε συμμαχίες μεταξύ και ανάμεσα στους χορηγούς</p>	<p>Διαχειριστείτε τις ταμειακές ροές</p> <p>Δημιουργήστε εξειδικευμένες συνθήκες μίσθωσης</p> <p>Εύρεση ευκαιριών για μελλοντικό ενδιαφέρον</p>	<p>Σύμβαση με ιδιωτικούς παρόχους υπηρεσιών</p> <p>Συντονισμός κεφαλαίου</p>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Μαρούδα-Χατζούλη Α. (2014): *Η ανάγκη του Ανήκειν - Ομαδικότητα και Συγκρούσεις στις Ομάδες*, Παπαζήσης, Αθήνα

Luecke R. (2004): *Coaching and Mentoring*, Harvard Business School, Modern Times, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Ajzen, I. (1991): “The theory of planned behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, σελ. 179-211.

Allen, D. et al. (1987): “Small Business Incubators – Phases of development and the Management Challenge”, *Economic Development Commentary*, 11, σελ. 6-11.

Allen, D. and Weinberg, M. (1988): “State investment in business incubators”, *Public Administration Quarterly* 12, σελ. 196-215.

Allen, D. and Mc Cluskey, R. (1990): “Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, σελ. 61-77.

Allen, D. (1988): “Business incubator life cycles”, *Economic Development Quarterly*, 2, σελ. 19-29.

Allen, T. D., McManus, S. E. and Russell, J. (1999): “Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support”, *Journal of Vocational Behavior*, 54, σελ. 453-470.

Ashdown, N. (2010): *Bring Out Their Best. Inspiring a Coaching Culture in Your Workplace*, Palmer Higgs Books Online.

Cooper, A. C. (1985): “The role of incubator organisations in the founding of growth oriented firms”, *Journal of Business Venturing*, 1, σελ. 75-86.

Downey, M. (2001): *Effective Coaching*, London: Texere.

Fogarty, R. and Pete B. (2007): *From staff room to classroom: A guide for planning and coaching professional development*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Kofodimos, J. (2007): *The executive coaching solution: Getting maximum benefit from your coaching experience*, Mountain View CA: Davies Black.

Krueger, N. F. (1993): “The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, σελ. 5-21.

Krueger, N. F., Reilly, M. D. and Carsrud, A. L. (2000): “Competing models of entrepreneurial intentions”, *Journal of Business Venturing*, 15, σελ. 411-432.

Prabhu N. (1999):“Social entrepreneurship leadership”, *Career development international*, 4, σελ. 140-145.

Reuber, A. R., Dyke, L. S. and Fisher, E. M. (1990): “Experientially Acquired Knowledge and Entrepreneurial Venture Success”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, σελ. 69-73.

Shapiro A. and Sokol L. (1982): “The Social Dimensions of Entrepreneurship”, σε Kent C., Sexton D. and Vesper K. (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, New Jersey.

Διαδικτυακοί τόποι

<http://www.ashoka.org/>

<http://www.ashoka.org/fellow/mar%C3%ADa-elena-ordo%C3%B1ez-legarda>

<http://www.yesweb.org/gkr/index.html>

<http://www.hq.ssrn/>

<http://www.business.ualberta.ca/ccse/Publications/>

<http://www.manchesterguild.org/indexflash.htm>

<http://www.skollfoundation.org/skollawards/index.asp>

<http://www.skollfoundation.org/>

<http://del.icio.us/SSE>

<http://www.socialcatalyst.co.uk/>

<http://www.socialledge.org/>

<http://www.siconversations.org/>

<http://www.xigi.net/>

http://virtueventures.com/setypology/index.php?id=DOC_STRUCTURE&lm=



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η πράξη «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Κ.Ο.Π.Σ.Ε.Π.) ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (κωδ. ΜΕΣ 450593)» υλοποιείται στο πλαίσιο της Συστημικής Παρέμβασης 6: «Εκπόνηση θεσμικού, κανονιστικού, διακηπτικού και δημοσομομικού πλαισίου με στόχο την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας και τη διευκόλυνση της ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων» του Θεματικού Άξονα Προτεραιότητας 1: «Συστημικές παρεμβάσεις» του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» 2007-2013 του ΕΣΠΑ, το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.