



Σελ. 1

## ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

**Πρακτικές Πληροφορίες και ασκήσεις που θα σας βοηθήσουν να γίνετε  
άριστοι Μέντορες.**



Σελ. 2

### **ΤΟ ΕΡΓΟ ΜΕΣΣΕ (MESSE)**

Το MESSE (Μηχανισμός Ενίσχυσης της Συνέργειας και της Βιώσιμη Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων) είναι ένα τριετές έργο, το οποίο χρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα INTERREGIV.

Το έργο αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας και των δυνατοτήτων εξέλιξης των Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην Ευρώπη, επιδρώντας στην αποτελεσματικότητα των περιφερειακών πολιτικών ανάπτυξης.

Σελ. 3

### ΤΟ ΕΡΓΟ ΜΕΣΣΕ (MESSE)

Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, το έργο επιδιώκει:

- Να βελτιώσει τις δυνατότητες και τις γνώσεις των διαμορφωτών πολιτικής σε σχέση με την ενδυνάμωση των δομών κοινωνικής επιχειρηματικότητας.
- Να ενισχύσει την κοινωνική επιχείρηση ως ένα ισχυρό και αποτελεσματικό μοντέλο κοινωνικής και οικονομικής ένταξης.
- Να αναζητήσει εκείνες τις νομοθετικές διατάξεις και τα μέτρα που ενισχύουν τον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αλλά παρουσιάζουν κωλύματα.
- Να δώσει τη δυνατότητα στους διαμορφωτές πολιτικής να κατανοήσουν το σχετικό νομικό πλαίσιο καθώς και την αντίστοιχη δημόσια πολιτική κάθε χώρας.
- Να κατευθύνει τους διαμορφωτές πολιτικής και κάθε ενδιαφερόμενο ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων και να καθορίσουν τις βέλτιστες στρατηγικές υποστήριξής τους.
- Να διευρύνει το εύρος των διαθέσιμων υποστηρικτικών εργαλείων κάθε χώρας.

Σελ. 4

## ΤΟ ΕΡΓΟ ΜΕΣΣΕ (MESSE)

Το έργο υλοποιείται κατά το χρονικό διάστημα από 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2012 έως 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2014, έχει συνολικό προϋπολογισμό 1,592 εκ. ευρώ και εμπλέκει εταίρους από 9 Ευρωπαϊκές Χώρες:

- Την Περιφέρεια της Βενετίας (Επικεφαλής Εταίρος)
- Την Περιφέρεια Αττικής (Ελλάδα)
- Το Περιφερειακό Υπουργείο Ισότητας, Υγείας και Κοινωνικών Πολιτικών της Ανδαλουσίας (Ισπανία)
- Το Υπουργείο Εργασίας, Οικογένειας, Κοινωνικής Προστασίας και Τρίτης Ηλικίας της Ρουμανίας (Ρουμανία)
- Το Δίκτυο Επιχειρήσεων του Pannon (Pannon Business Network Association) (Ουγγαρία)
- Το Δήμο Σόφιας (Βουλγαρία)
- Την Περιφέρεια Ανατολικής Σουηδίας (Σουηδία)
- Το Κέντρο Επιμόρφωσης Ενηλίκων του Αννόβερο (Γερμανία)
- Το ActionHampshire (Ηνωμένο Βασίλειο).

Περισσότερες πληροφορίες βρίσκονται στην ιστοσελίδα του έργου: [www.messe-project.eu](http://www.messe-project.eu)



Σελ. 5

## ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ

Σελ. 6

## Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ

### Ενότητα 1:

Εισαγωγή: Τι είναι η Συμβουλευτική (mentoring) και πως σχετίζεται με άλλες προσεγγίσεις όπως η εκπαιδευτική (coaching);

### Ενότητα 2:

Οι θεμελιώδεις δεξιότητες του Μέντορα:

1. Να εργάζεται σε δύσκολες προκλήσεις
2. Να είναι ενεργός ακροατής
3. Να κατανοεί τους άλλους
4. Να δίνει κίνητρα
5. Να παρέχει ενημέρωση
6. Να θέτει στοχευμένες ερωτήσεις
7. Να είναι σωστός σύνδεσμος (δικτύου και μεσιτείας)

### Ενότητα 3:

Πρακτικά Εργαλεία κάθε εδαφίου της ενότητας 2.



Σελ. 7

**Τι είναι η Συμβουλευτική;**

## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σελ. 8

### ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ;

- Μέντορας είναι ο οδηγός που αναλαμβάνει την αμοιβαία και συνεχή σχέση που υποβοηθά τις μεταβάσεις στον επαγγελματικό χώρο, την επαγγελματική εξέλιξη ή αλλαγή ενός ατόμου ή ενός συνόλου.
- Τα σημαντικότερα, μεταξύ άλλων, πλεονεκτήματα της συμβουλευτικής είναι:
  - **Για τους καθοδηγούμενους:** Εμπιστοσύνη, προβολή, κατανόηση βαθύτερων εννοιών, προσωπική εξέλιξη, ανάπτυξη δεξιοτήτων και σχεδιασμός δράσεων.
  - **Για τους Οργανισμούς:** Υιοθετεί κουλτούρα υψηλού επιπέδου, ευνοεί την ανάπτυξη φιλοδοξιών και πίστης.
  - **Για τους Μέντορες:** Βελτιωμένες ηγετικές ικανότητες και εκπαιδευτικές δεξιότητες, πρόκληση αναθεώρησης των ίδιων τους πεποιθήσεων, πρακτική και ουσιαστική γνώση του Οργανισμού, προσωπική ανάπτυξη.
- Η Συμβουλευτική δεν ασχολείται με την εύρεση ενός τέλει συνδέσμου ή μιας μοναδικής σχέσης. Ένας χρήσιμος ορισμός της Συμβουλευτικής είναι: *Η συνεργατική σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα που υποστηρίζει την καριέρα και/ή την προσωπική ανάπτυξη μέσα από την καριέρα.*



Σελ. 9

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ

Η Συμβουλευτική είναι μία σχέση δυναμική και αμφίδρομη. Για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να υπάρχει ανταλλαγή ιδεών και διάλογος.

Ο Μέντορας ίσως χρειαστεί να αναλάβει ρόλους, οι οποίοι περιγράφονται παρακάτω:

- Να καθοδηγεί και να διδάσκει, καθώς διαθέτει εξειδικευμένη γνώση και πληροφόρηση.
- Να αποτελεί πρότυπο και Συμβουλάτορα, ο οποίος μπορεί να προσφέρει τα οφέλη της εμπειρίας του.
- Να είναι καταλύτης και υπέρμαχος, ο οποίος δύναται να διευκολύνει, να υποστηρίζει ή να ανοίγει πόρτες.
- Να είναι Σύμβουλος, ο οποίος μπορεί να υποστηρίζει διαδικασίες, προγράμματα ή και αλλαγές.

Οι Μέντορες χρειάζεται να αναπτύξουν ένα εύρος συμπεριφορών και προσεγγίσεων ώστε να καταφέρουν να υλοποιήσουν τους παραπάνω ρόλους, πρέπει να έχουν δυνατότητες:

- Εκπαίδευσης
- Διαβούλευσης
- Διευκόλυνσης
- Δικτύωσης
- Ηγετικές



Σελ. 10

## ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ

Αν έχετε προσφερθεί εθελοντικά να γίνετε Μέντορας, αυτό αποδεικνύει ότι πιθανώς ενδιαφέρεστε να βοηθάτε ανθρώπους να εξελιχθούν και το ενδιαφέρον αυτό είναι το κλειδί της επιτυχίας της Συμβουλευτικής σχέσης.

Οι διάφορες μορφές Συμβουλευτικής διαφέρουν τόσο όσο και οι άνθρωποι μεταξύ τους, όλα τα άτομα δημιουργούν τις δικές τους προσεγγίσεις.

***Το να είσαι ο εαυτός σου και να ενδιαφέρεσαι αρκετά στο να αφιερώνεις χρόνο βοηθώντας κάποιον άλλο αποτελούν τα δύο σημαντικότερα στοιχεία του ρόλου του Μέντορα.***

Σελ. 11

**ΠΩΣ Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ (MENTORING) ΔΙΑΦΕΡΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ (COACHING)**

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ (MENTORING)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ (COACHING)
<p><b>Η Συμβουλευτική προσανατολίζεται στη σχέση.</b> Επιζητά τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος όπου ο συμβουλευόμενος μοιράζεται κάθε ζήτημα που αφορά την προσωπική του ευτυχία. Παρόλο που συγκεκριμένοι μαθησιακοί στόχοι ή ικανότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία της σχέσης, η τελευταία επικεντρώνεται πέρα από αυτά και περιλαμβάνει έννοιες όπως ισορροπία καριέρας και ζωής, αυτοπεποίθηση, αυτό-αντίληψη και πως το προσωπικό στοιχείο επηρεάζει το επαγγελματικό.</p>	<p><b>Η Εκπαιδευτική προσανατολίζεται στο έργο.</b> Εστιάζει σε συγκεκριμένα ζητήματα, πώς να μιλά κάποιος πιο εύγλωττα και πώς να σκέφτεται στρατηγικά. Αυτό απαιτεί έναν ειδικό, ο οποίος θα διδάξει τους εκπαιδευόμενους πώς να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες.</p>
<p><b>Η Συμβουλευτική είναι πάντα μακροπρόθεσμη.</b> Η Συμβουλευτική για να είναι επιτυχής απαιτεί χρόνο, κατά τον οποίο και οι δύο συμβαλλόμενοι</p>	<p><b>Η Εκπαιδευτική είναι βραχυπρόθεσμη.</b> Ένας εκπαιδευτής μπορεί να ασχοληθεί με τον εκπαιδευόμενο για μικρό χρονικό διάστημα, ίσως και μόνο για ορισμένες</p>

11

<p>μπορούν να διδαχθούν ο ένας από τον άλλο και να χτίσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, το οποίο με τη σειρά του θα δημιουργήσει ένα περιβάλλον που μοιράζονται τα πραγματικά ζητήματα. Η σχέση αυτή διαρκεί από εννέα μήνες έως ένα χρόνο.</p>	<p>συνεδρίες. Η εκπαιδευτική διαρκεί όσο χρονικό διάστημα απαιτείται ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης.</p>
<p><b>Η Συμβουλευτική καθοδηγείται με γνώμονα την ανάπτυξη.</b> Στόχος της είναι να προετοιμάσει το άτομο όχι μόνο για την τρέχουσα εργασία αλλά και για το μέλλον. Αυτή η διάκριση ξεχωρίζει το ρόλο του άμεσου μάνατζερ και του Μέντορα. Μειώνει επίσης την πιθανότητα τριβών ανάμεσα στο μάνατζερ των εργαζομένων και τον Μέντορα.</p>	<p><b>Η εκπαιδευτική καθοδηγείται με γνώμονα την απόδοση.</b> Ο σκοπός της Εκπαιδευτικής είναι να βελτιώσει τις δεξιότητες του ατόμου στην εργασία του. Αυτό περιλαμβάνει είτε την ενίσχυση των υπάρχοντων δεξιοτήτων ή την απόκτηση νέων. Μόλις ο εκπαιδευόμενος αποκτήσει επιτυχώς τις δεξιότητες, ο εκπαιδευτής δεν χρειάζεται περαιτέρω.</p>
<p><b>Η Συμβουλευτική προαπαιτεί μία φάση σχεδιασμού</b> προκειμένου να καθοριστεί ο στρατηγικός στόχος της συμβουλευτικής, οι περιοχές εστίασης της σχέσης, τα συγκεκριμένα μοντέλα συμβουλευτικής και οι συνιστώσες που θα καθοδηγήσουν τη σχέση.</p>	<p><b>Η Εκπαιδευτική δεν απαιτεί σχεδιασμό.</b> Μπορεί να πραγματοποιηθεί σχεδόν αμέσως πάνω σε οποιοδήποτε αντικείμενο. Ωστόσο, αν η εταιρεία επιθυμεί εκπαίδευση μεγάλης ομάδας ατόμων, τότε προαπαιτείται ένα επίπεδο σχεδιασμού, χωρίς όμως να απαιτεί κατ' ανάγκη μεγάλο χρονικό διάστημα για να</p>

	εφαρμοστεί στην πράξη το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
<p>Στη Συμβουλευτική, ο μάνατζερ εμπλέκεται έμμεσα. Παρόλο που ο μάνατζερ μπορεί να κάνει προτάσεις στον εργαζόμενο για το πώς θα αξιοποιήσει βέλτιστα την εμπειρία που αποκόμισε από τη συμβουλευτική ή μπορεί ακόμα να παρέχει συστάσεις, <b>ωστόσο ο μάνατζερ δεν έχει επαφή με το Μέντορα</b> και δεν αλληλεπιδρούν κατά τη διάρκεια της Συμβουλευτικής Σχέσης. Το στοιχείο αυτό διατηρεί την ακεραιότητα της σχέσης.</p>	<p>Στην Εκπαιδευτική, ο μάνατζερ των εκπαιδευόμενων παίζει ουσιαστικό ρόλο στην εκπαίδευσή τους. Παρέχει στον εκπαιδευτή πληροφορίες για τις ανάγκες των εργαζομένων σε εκπαίδευση και σε ποια σημεία πρέπει ο εκπαιδευτής να εστιάσει. Ο εκπαιδευτής χρησιμοποιεί την πληροφορία αυτή για να καθοδηγήσει την εκπαιδευτική διαδικασία.</p>

Σελ. 12

## ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ Η ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ

### Πότε χρειάζεται η Συμβουλευτική:

- Όταν αναζητάς τη δημιουργία μιας δεξαμενής ηγετικών ταλέντων, στο πλαίσιο του σχεδιασμού διαδοχής.
- Όταν αναζητάς την εξέλιξη διάφορων εργαζομένων προκειμένου να άρουν τα εμπόδια που αποτελούν τροχοπέδη στην επιτυχία τους.
- Όταν αναζητάς την πληρέστερη εξέλιξη των εργαζομένων με συμπληρωματικούς τρόπους πέρα από την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων/ικανοτήτων.
- Όταν επιθυμείς να διατηρήσεις εσωτερική τεχνογνωσία και εμπειρία.
- Όταν επιθυμείς να δημιουργήσεις ένα εργατικό δυναμικό που εξισορροπεί το επαγγελματικό και το προσωπικό στοιχείο.

### Πότε χρειάζεται η Εκπαιδευτική:

- Όταν αναζητάς την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων των εργαζομένων χρησιμοποιώντας εργαλεία διαχείρισης επιδόσεων, εμπλέκοντας τον άμεσο μάνατζερ.
- Όταν διαθέτεις ταλαντούχους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν πληρούν τις προσδοκίες.
- Όταν εισάγεις ένα νέο σύστημα ή πρόγραμμα.
- Όταν έχεις μία μικρή ομάδα εργαζομένων (5-8 άτομα), η οποία χρειάζεται αυξημένη εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς.

14

- Όταν ένας ηγέτης ή εκτελεστικός διευθυντής χρειάζεται βοήθεια στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων ως πρόσθετη ευθύνη.

Σελ. 13

### ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΚΑΛΟΣ ΜΕΝΤΟΡΑΣ

- Αδιάκοπη δέσμευση στη διαδικασία και τη σχέση
- Εμπιστοσύνη στις ικανότητες και δεξιότητες των καθοδηγούμενων σου
- Δέσμευση προς τους καθοδηγούμενους να ανακαλύψουν πράγματα για τον εαυτό τους και να αναλάβουν δράσεις για τους ίδιους
- **Να είσαι αξιόπιστος**

Σελ. 14

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ – ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

- Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης
- Καθορισμός Προσδοκιών
- Ανάπτυξη Στρατηγικής για την Επίτευξη των Στόχων
- Ανάπτυξη νέων Δυνατοτήτων και Αυτοπεποίθησης
- Αμοιβαία Εμπιστοσύνη, Επανατροφοδότηση και Πρόκληση
- Αναζήτηση Ανεξαρτησίας
- Επαναπροσδιορισμός – Λήξη της Σχέσης

Ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος ξεκινούν να γνωρίζονται και ανεπίσημα διευκρινίζουν τα κοινά τους συμφέροντα, κοινές αξίες και τους μελλοντικούς τους στόχους και όνειρα. Ο χρόνος που θα αφιερωθεί για τη γνωριμία είναι καθοριστικός στο στάδιο αυτό. Η σχέση μπορεί να παραμείνει στο στάδιο από μία έως έξι συναντήσεις.

Τα ζεύγη των μεντόρων θα ξεκινήσουν να δίνουν μορφή στους στόχους της σχέσης τους για τον επόμενο χρόνο. Θα δημιουργήσουν ένα σύμβολο και κάθε μήνα θα αξιολογούν τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους, θα ετοιμάζουν διαγράμματα των αποτελεσμάτων τους και θα επαναβεβαιώνουν την αξία των στόχων τους.

Ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος αρχίζουν να πραγματοποιούν τους πραγματικούς σκοπούς της καθοδήγησης. Σταδιακά, οι ανάγκες καλύπτονται, οι στόχοι πληρούνται, και η εγγενής ανάπτυξη λαμβάνει χώρα. Νέες προκλήσεις εμφανίζονται και επιτυγχάνουν.

16





Ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος κλείνουν τη συνεργασία τους και να επαναπροσδιορίσουν τη σχέση τους. Θα πραγματοποιείται επαναληπτική επικοινωνία.

Σελ. 15

### ΠΟΥ ΚΑΙ ΠΟΤΕ ΘΑ ΣΥΝΑΝΤΗΘΕΙΤΕ

- Σχεδιάστε το χώρο για την πρώτη συνάντησή σας με προσοχή. Ο συνεργάτης σας θα πρέπει να αισθάνεται όσο πιο άνετα γίνεται. Δεν υπάρχουν δύσκολοι και γρήγοροι κανόνες, καθώς, ανάλογα με τις περιστάσεις, οι άνθρωποι και τα έργα διαφέρουν σημαντικά. Είναι στο χέρι σας να ορίσετε το σημείο της πρώτης συνάντησης, καθώς θα μπορούσε να θέσει το συνεργάτη σας σε δύσκολη θέση αν αφήνατε την επιλογή σ' αυτόν.
  
- Θα πρέπει να εξετάσετε:
  - Πόσο επίσημη ή άτυπη θα είναι σχέση
  - Αν χρειαστείτε γραφείο ή τραπέζι για χαρτιά
  - Πώς μπορείτε να δημιουργήσετε ένα κλίμα ισότητας και αμοιβαιότητας
  - Πώς μπορείτε να βεβαιωθείτε ότι δεν θα σας διακόψουν.

Σελ. 16

### ΛΟΙΠΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ

- Μαζί, θα πρέπει:
  - Να ορίσετε και να επανεξετάσετε τους μαθησιακούς στόχους
  - Να εξερευνήσετε τις γνώσεις και τα αισθήματα του συνεργάτη σας σχετικά με το επιλεγμένο θέμα
  - Να συμφωνήσετε στην κατάλληλη δραστηριότητα ανάπτυξης
  - Να προσδιορίσετε άλλους πόρους ή ανθρώπους που πρέπει να συμπεριληφθούν
  - Να συμφωνήσετε στα χρονοδιαγράμματα και τα αποτελέσματα
  - Να καθορίσετε γραμμές επικοινωνίας με άλλα άτομα και συνεργάτες

Σελ. 17

## Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΝΤΟΡΑ

Είναι σημαντικό για τους μέντορες να μη σταματούν να μελετούν και να αναπτύσσονται, οι μέντορες πρέπει να αναρωτηθούν:

- Εξακολουθεί να ισχύει η αρχική σύμβαση;
- Υπάρχει σωστή ισορροπία μεταξύ τυπικότητας και ανεπισημότητας στις συνεδριάσεις;
- Το ζήτημα της εμπιστευτικότητας παραμένει σαφές και σεβαστό;
- Έχουν και οι δύο πλευρές ρεαλιστικές προσδοκίες για τα επιτεύγματα του προγράμματος;
- Πώς θα διατηρηθεί η καλή συνεργασία;
- Υπάρχουν ζητήματα που δεν μπορούν να συζητηθούν; (αν η απάντηση είναι θετική, ετοιμάστε μία λίστα με τα ζητήματα αυτά)
- Πόσο πολύ εκτιμάται η διαδικασία καθοδήγησης από το συνεργάτη μου;
- Πως σημειώνεται πρόοδος; (αν όχι, αναθεωρείστε τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε)



Σελ. 18

## ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Σελ. 19

### ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ MENTORING

	ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ	
1	<b>Καθορίστε στόχους και εξασφαλίστε την υποστήριξη της ηγεσίας</b>	Οι στόχοι παρέχουν κατευθύνσεις στους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα και βοηθούν τους οργανωτικούς ηγέτες να κατανοήσουν γιατί πρέπει να προσφέρουν την υποστήριξή τους.
2	<b>Βρείτε μια ισχυρό, παθιασμένο διαχειριστή του προγράμματος</b>	Οι διαχειριστές του προγράμματος παρέχουν ουσιαστική και συνεχή υποστήριξη, εκπαίδευση και καθοδήγηση στους συμμετέχοντες. Εντοπίζουν τις ευκαιρίες και την αντιμετωπίζουν προβλήματα, σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα ώστε να πραγματοποιούνται συνεχώς προσαρμογές.
3	<b>Καθιερώστε ευελιξία στο πρόγραμμα</b>	Ένα επίπεδο τυπικότητας είναι απαραίτητο στο πλαίσιο της διαδικασίας παροχής συμβουλών, της κατάρτισης των συμμετεχόντων, την παρακολούθηση της προόδου και της επικοινωνίας, αλλά να έχετε ευελιξία σε εκτενές εύρος σχέσεων.
4	<b>Φορέστε το καπέλο του μάρκετινγκ</b>	Μην υποθέσετε ότι οι υποψήφιοι μέντορες και ασκούμενοι κατανοήσουν τα οφέλη.  Πείστε τους ανθρώπους που συμμετέχουν ότι αξίζει ο

22

		χρόνος και η προσπάθειά τους.
5	<b>Σκεφτείτε ωφέλιμα και για όλους</b>	Εξετάστε τις ανάγκες όλων των συμμετεχόντων, δημιουργείστε επιβραβεύσεις και αναγνώριση για όλους. Προωθείστε και διαφημίστε.
6	<b>Προετοιμάστε τους συμμετέχοντες για την επιτυχία</b>	Εκπαιδεύστε τους μέντορες και τους καθοδηγούμενους σχετικά με τους στόχους, τους ρόλους των συμμετεχόντων, τις βέλτιστες πρακτικές και τη διαδικασία καθοδήγησης. Βοηθήστε τους συμβούλους και τους καθοδηγούμενους να διευκρινίσουν τους δικούς τους στόχους.
7	<b>Αγκαλιάστε το ρόλο του προξενητή</b>	Έχετε μια ανοικτή και διαφανή διαδικασία αντιστοίχισης, χωρίς αποκλεισμούς που θα ενθαρρύνει ένα ευρύ φάσμα ποικίλων σχέσεων.
8	<b>Ανιχνεύστε, μετρήστε, ακούστε και συντονιστείτε</b>	Βεβαιωθείτε ότι θα αξιολογήσετε επισήμως τα αποτελέσματα της σχέσης μέντορα και καθοδηγούμενου. Εξασφαλίστε εποικοδομητική κριτική ώστε να γίνουν βελτιώσεις.
9	<b>Καθορίστε τη λήξη των συμβουλευτικών σχέσεων</b>	Χωρίς τον ορισμό ενός σημείου λήξης, η συμβουλευτική διαδικασία μπορεί να περιπλανηθεί άσκοπα. Προσδιορίστε ορόσημα που δείχνουν ότι οι

		αμοιβαία καθοριζόμενοι στόχοι έχουν επιτευχθεί.
10	<b>Διάδοση επιτυχιών</b>	Συνεχώς να επιδεικνύετε την αξία του προγράμματος, να αναγνωρίζετε τις συνεισφορές των συμμετεχόντων και αναδείξετε τις επιτυχίες.





Σελ. 20

## ΘΕΜΕΛΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ



Σελ. 21

### **ΘΕΜΕΛΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ:**

Οι σελίδες που ακολουθούν συνοψίζουν τις βασικές δεξιότητες ενός μέντορα, υπάρχουν πρόσθετα έτοιμα για χρήση εργαλεία για κάθε δεξιότητα που περιγράφεται στο τέλος του εγχειριδίου.

- 1 Εργασία μέσω δύσκολων προκλήσεων
- 2 Ενεργή ακρόαση
3. Κατανόηση των άλλων
4. Κίνητρα
5. Άσκηση εποικοδομητικής κριτικής
6. Διατύπωση κατάλληλων ερωτήσεων
7. Να είσαι σύνδεσμος (ως προς τη δικτύωση και τη μεσιτεία)

Σελ. 22

## ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΣΩ ΔΥΣΚΟΛΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ

- Στη ζωή, τα άτομα αντιλαμβάνονται τις εμπειρίες και τις περιστάσεις διαφορετικά. Οι μέντορες μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες και υποστήριξη και να βοηθήσουν το άτομο να διαχειριστεί αυτές τις καταστάσεις με επιτυχία. Είναι μια ικανότητα ζωτικής σημασίας για κάθε μέντορα να αναπτύξει.
- Τα είδη των θεμάτων που θα συναντήσετε είναι ευρείας κλίμακας και περιλαμβάνουν: καθοδηγούμενους, των οποίων η επαγγελματική κατάσταση απειλείται ή η προσωπική τους υπόσταση υπονομεύεται, καθοδηγούμενοι, οι οποίοι αισθάνονται απομονωμένοι, καταπονημένοι ή ότι υπονομεύονται, εργασία κάτω από δύσκολες σχέσεις και φαινομενικά άλυτα προβλήματα. Υπάρχουν τρεις βασικές δεξιότητες που ένας μέντορας πρέπει να αποκτήσει:
  - **Να κάνει το καθοδηγούμενο να αισθάνεται άνετα.** . . Να παραμένετε ψύχραιμοι και να αποφεύγετε επικριτικές δηλώσεις, να είστε ειλικρινείς, διακριτικοί, να επιτρέπετε στους καθοδηγούμενους να μιλούν στο δικό τους ρυθμό– μην πιέζετε ζητήματα.
  - **Να τιμάτε το δικαίωμα του καθοδηγούμενου για αυτοδιάθεση.** . . Να εστιάζετε στα αισθήματα και τις ανάγκες του καθοδηγούμενου περισσότερο από το να δίνεται έμφαση απευθείας στην επίλυση

27

προβλημάτων. Να ενθαρρύνετε την κριτική σκέψη μέσα από ερωτήσεις και προβληματισμούς.

- **Να επιλύετε προβλήματα και να προσφέρετε διεξόδους.** . . Να γνωρίστε τον κατάλληλο ρόλο σας ως μέντορας. Να είστε ειλικρινείς με καθοδηγούμενους σε περίπτωση που δεν ισχύει το απόρρητο. Να παρέχετε πληροφορίες σε περίπτωση που οι καθοδηγούμενοι αγνοούν αγνοούν διεξόδους ή επιλογές. Να διατυπώνετε προβληματισμούς με τους καθοδηγούμενους και να είστε δημιουργικοί στην εξεύρεση λύσης- υπάρχει συνήθως περισσότεροι από ένας τρόποι χειρισμού μιας κατάστασης και αυτή η διαδικασία είναι εκπαιδευτική για τον καθοδηγούμενο. Ορισμένες φορές οι μέντορες μπορούν να συνοδεύσουν τον καθοδηγούμενο αν ο τελευταίος νιώθει άβολα με κάτι που έχει αποφασίσει να κάνει.

Σελ. 23

## Εργασία μέσω δύσκολων προκλήσεων

### Τι θα μάθετε:

- Πώς μπορείτε να υποστηρίξετε με τον καλύτερο τρόπο τους καθοδηγούμενους να εργάζονται μέσω δύσκολων προκλήσεων
- Τι να κάνετε αν η σχέση καθοδήγησης περιλαμβάνει προκλήσεις

### Τι απαιτείται από εμένα ως μέντορας προκειμένου να υποστηρίξω τις προκλήσεις;

Κατά τη διάρκεια περιόδων που παρουσιάζουν προκλήσεις οι άνθρωποι αναζητούν συχνά υποστήριξη από τους μέντορες. Είναι ζωτικής σημασίας να είναι οι σύμβουλοι διαθέσιμοι να απαντούν σε ερωτήσεις, να διατηρούν τη δική τους ενέργεια και στόχους, να υποστηρίζουν σαφώς τους καθοδηγούμενους να διαμορφώσουν το μέλλον.

Σε καιρούς προκλήσεων οι άνθρωποι χρειάζονται πληροφορίες, κατευθύνσεις και ξεκάθαρο σχέδιο δράσης.

Οι μέντορες μπορούν να υποστηρίξουν τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν ζητήματα, να δημιουργήσουν ένα θετικό μέλλον και να παραμείνουν με κίνητρα.

### Χρειάζεστε:

- Να αναγνωρίζετε την πραγματικότητα
- Να βοηθάτε τους καθοδηγούμενους να ορίζουν κατευθύνσεις
- Να διαχειρίζεστε την ενέργεια και τους προβληματισμούς των ανθρώπων
- Να υποστηρίξετε καθοδηγούμενους να προχωρούν μπροστά



## Αυθεντική Καθοδήγηση

Σε καιρούς προκλήσεων οι άνθρωποι θέλουν να καθοδηγούνται από κάποιον που είναι "πραγματικός". Οι αυθεντικοί μέντορες διακρίνονται από ειλικρίνεια και ακεραιότητα. Είναι επίσης ανοιχτοί με την ενεργή κριτική τους στην πραγματικότητα των προκλήσεων που υπάρχουν.

Αυτό το ύφος της καθοδήγησης δεν ενεργεί προς τα έξω, αλλά είναι μια ακριβής αντανάκλαση του εσωτερικού εαυτού του μέντορα. Οι αυθεντικοί μέντορες είναι σε θέση να βασίζονται στη διαίσθηση τους ώστε να κατανοήσουν τις προσδοκίες και τις ανησυχίες των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται.

Σελ. 24

## Εργασία μέσω δύσκολων προκλήσεων

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν οι μέντορες είναι:

### 1. Αναγνώριση της πραγματικότητας

- Οι άνθρωποι αγχώνονται όταν οι καιροί είναι αβέβαιοι. Είναι ζωτικής σημασίας να ενθαρρύνονται οι καθοδηγούμενοι για να αποκτούν περισσότερες πληροφορίες και όχι λιγότερες.
- Να είστε ειλικρινείς. Θέλετε οι καθοδηγούμενοί σας να γνωρίζουν ότι μπορούν να σας εμπιστευτούν και αυτό ξεκινά όταν μοιράζεστε με ακρίβεια οποιαδήποτε κριτική μπορείτε.
- Να διαβεβαιώνετε τους καθοδηγούμενους ότι ακόμα και αν δεν έχουν σαφείς απαντήσεις ή λύσεις, κάποιο σχέδιο μπορεί να βρεθεί.
- Είναι ζωτικής σημασίας να επιδιώκετε συχνά την κατά πρόσωπο επικοινωνία.

### 2. Βοηθήστε τους καθοδηγούμενους να ορίσουν κατευθύνσεις

- Υποστηρίξτε τους καθοδηγούμενους να καθορίζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα που θα επιφέρει κάθε πρόκληση.
- Βοηθήστε τους καθοδηγούμενους να αναλύουν τα θέματα στα βασικά στοιχεία τους – με τον τρόπο αυτό παρουσιάζεται κάθε με μεγαλύτερη σαφήνεια

- Βοηθήστε τους καθοδηγούμενους να οικοδομήσουν σχέδια για την αντιμετώπιση των βραχυπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων προκλήσεων. Ενθαρρύνετε τους να χαράξουν προληπτική πορεία δράσης.

### **3. Διαχειριστείτε την Ενέργεια και τις Ανησυχίες των Ατόμων**

- Υποστηρίξτε τους καθοδηγούμενους να επικεντρώνονται σε ζητήματα που μπορούν να ελέγξουν, αντί να ξοδεύουν ενέργεια σε ζητήματα που δεν μπορούν να ελέγξουν.
- Συνεργαστείτε για να λύσετε προβλήματα και να παράγετε ιδέες.
- Ασχοληθείτε με τις ανησυχίες των καθοδηγούμενων με ευαισθησία, φροντίδα και συμπόνια.

### **4. Υποστηρίξτε τους Καθοδηγούμενους να Κοιτούν Μπροστά**

- Όταν η πίεση και το άγχος είναι αυξημένα, οι καθοδηγούμενοι έχουν ανάγκη να επικεντρώνονται στην οικοδόμηση ενός αισιόδοξου μέλλοντος – οι μέντορες πρέπει να αποτελέσουν πρότυπο γι' αυτούς.
- Αν ένας καθοδηγούμενος είναι υπερβολικά αγχωμένος μέσω κρίσης, τελικά θα εξασθενήσει και δεν θα καταφέρει να ανταπεξέλθει. Το διάλειμμα με έναν μέντορα για να οραματιστούν μαζί το μέλλον, είναι αναζωογονητικό και ανανεωτικό.

**Θυμηθείτε:** Ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο και ρεαλιστικό σχέδιο και διαχειρίζοντας την ενέργεια του καθοδηγούμενου ώστε να παραμένει συγκεντρωμένος και παραγωγικός, θα αυξήσει σημαντικά την πιθανότητα εσείς και ο καθοδηγούμενός σας να συνεχίσετε να συνεργάζεστε σε δύσκολες προκλήσεις.

### **Διαχείριση δύσκολων προκλήσεων - βασικά συστατικά:**

#### **Ανάπτυξη καθοδηγούμενων**



- Αυτοπεποίθηση
- Οπτικοποίηση επιτυχίας
- Προσωπικός αντίκτυπος
- Ενέργεια και αυτοπεποίθηση

### **Ρόλος του Μέντορα**

- Να παρέχει ουσιαστική γνώμη
- Να επιδιώκετε την ποιότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Να καθοδηγεί τη διαδικασία σχεδιασμού
- Να κρατάει τους καθοδηγούμενους συγκεντρωμένους

### **Στυλ Συμβουλευτικής**

- Αυθεντική ηγεσία
- Προσωπική δέσμευση
- Συναρπαστικό και εμπνευσμένο
- Θετικό πρότυπο

### **Άλλα εργαλεία διαχείρισης που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε**

- Διαχείριση Έργου και Εργαλεία Σχεδιασμού
- Εργαλεία Αναλυτικής Σκέψης

Σελ. 25

### Δύσκολες προκλήσεις - η συμβουλευτική σχέση

Μερικές φορές η ίδια η συμβουλευτική σχέση παρουσιάζει ζητήματα. Είναι ζωτικής σημασίας οι σύμβουλοι να είναι σε εγρήγορση και να αντιμετωπίζουν τις όποιες προκλήσεις αμέσως. Παρακάτω είναι μερικές συμβουλές που μπορούν να βοηθήσουν:

<u>Πρόβλημα:</u>	<u>Στρατηγική:</u>
<b>Παροχή ελλιπούς καθοδήγησης:</b> Υπάρχουν δύο λάθη που μπορεί να κάνει ο Μέντορας. (1) Η παροχή υπερβολικής βοήθειας, η οποία μπορεί να εμποδίσει την ανεξαρτησία (2) Η παροχή ελλιπούς βοήθειας, η οποία αφήνει τον καθοδηγούμενο να παραπαίει.	Είναι σημαντικό ο Μέντορας να παραμένει σε εγρήγορση όσον αφορά στις πράξεις του. Χρησιμοποιείστε τα κατάλληλα επικοινωνιακά εργαλεία για να αντιμετωπίζετε τα ζητήματα που προκύπτουν και για να ανταποκρίνεστε στις ανησυχίες των καθοδηγούμενων.
<b>Εκμεταλλευτείτε τη μεγαλύτερη δύναμή σας:</b> Είναι σημαντικό οι Μέντορες να είναι προσεκτικοί με τα αιτήματα των καθοδηγούμενων αφού οι τελευταίοι έχουν τάση να ευχαριστούν τους μέντορές τους.	Οι Μέντορες πρέπει να είναι προσεκτικοί με τη χρήση της εξουσίας τους και να κατανοούν ότι οι καθοδηγούμενοι μπορεί να εκλαμβάνουν ένα αίτημα ως προσταγή. Βεβαιωθείτε ότι όλες οι δράσεις που προκύπτουν από τις συναντήσεις είναι κατάλληλες για τον καθοδηγούμενο σας.
<b>Ενασχόληση με αντικρουόμενες απαιτήσεις:</b> Τα άτομα στην αρχή της	Βεβαιωθείτε ότι οι συνεδρίες συμβουλευτικής βοηθούν τους

34

<p>καριέρας τους δυσκολεύονται ιδιαίτερα να πουν "όχι" και ορισμένες φορές κατακλύζονται με τις απαιτήσεις της δουλειάς.</p>	<p>καθοδηγούμενους να διαχειρίζονται και να θέτουν προτεραιότητες χωρίς να τους προσθέτουν εντολές.</p>
<p><b>Ενασχόληση με αντικρουόμενες συμβουλές:</b> Είναι δεδομένο ότι οι καθοδηγούμενοι θα λάβουν αντικρουόμενες συμβουλές που μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση.</p>	<p>Πείστε τους καθοδηγούμενους ότι οι μέντορες είναι έμπειροι και διαθέτουν γνώσεις χωρίς να είναι αλάθητοι. Να είστε υποστηρικτικοί καθώς εργάζεστε και αναζητήστε τον κατάλληλο τρόπο για να προχωρήσετε μπροστά.</p>
<p><b>Έλλειψη δέσμευσης:</b> Τόσο ο καθοδηγούμενος όσο και ο Μέντορας χρειάζονται δέσμευση. Αν αυτή εκλείψει σε ένα από τα δύο μέρη τότε η σχέση θα πάψει να είναι επιτυχημένη.</p>	<p>Αν υπάρχει έλλειψη δέσμευσης από την πλευρά του καθοδηγούμενου, είναι σημαντικό να αναζητήσετε τα αίτια και να συζητήσετε ανοικτά. Αντίστροφα, αν υπάρχει έλλειψη δέσμευσης από το μέντορα τότε ο τελευταίος πρέπει να αποχωρήσει από το πρόγραμμα.</p>

Σελ. 26

### Δύσκολες προκλήσεις - η συμβουλευτική σχέση

Πρόβλημα:	Στρατηγική:
<p><b>Αγνοώντας ο ένας τον άλλο:</b> Είναι σημαντικό να δίνει ο ένας σημασία στις ανάγκες του άλλου, να ανταποκρίνεται έγκαιρα στα αιτήματα του και να αντιμετωπίζονται με ευαισθησία οι περιπτώσεις που χρειάζεται επιπλέον υποστήριξη ή ενημέρωση.</p>	<p>Προσπαθήστε να σέβετε το άλλο άτομα και τις καταστάσεις που βιώνει - θέστε τον εαυτό σας στη θέση του. Με το να είστε σε εγρήγορση, θα ξέρετε πότε κάτι προκύπτει. Μιλήστε γι' αυτό, μην αφήνετε τα προβλήματα άλυτα.</p>
<p><b>Υπέρβαση Ορίων:</b> Τα όρια, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά, είναι ευαίσθητα. Η υπέρβασή τους προκαλεί εντάσεις στη σχέση μέντορα – καθοδηγούμενου.</p>	<p>Για την αποφυγή του προβλήματος αυτού, ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος πρέπει να συζητήσουν τα όρια της σχέσης τους από την αρχή. Διαφορετικοί άνθρωποι ενδέχεται να έχουν διαφορετικές ιδέες σχετικά με το πως πρέπει να καθορίζονται τα όρια. Επιδιώξτε να υπάρξει σαφήνεια.</p>
<p><b>Ανακάλυψη αναντιστοιχιών:</b> Δυστυχώς, αναντιστοιχίες ανάμεσα στο μέντορα και τον καθοδηγούμενο είναι πιθανό να προκύψουν. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε αντικρουόμενες προσωπικότητες,</p>	<p>Όταν διαισθάνεστε ότι η σχέση δεν λειτουργεί σωστά να είστε ειλικρινείς. Μην επιρρίψετε κατηγορίες, συμβαίνει. Όσο παρατείνονται οι αναντιστοιχίες τόσο δυσκολότερα λύνονται. Βοηθήστε</p>

36

<p>διαφορετικούς στόχους ή διαφορετικά στυλ εργασίας.</p>	<p>στην εύρεση ενός νέου μέντορα για τον καθοδηγούμενο.</p>
<p><b>Παραβίαση εμπιστευτικότητας:</b> Η εμπιστευτικότητα είναι ιερή και απαραβίαστη στη σχέση του καθοδηγούμενου-μέντορα. Μια παράβαση θα προκαλέσει σημαντικές ζημιές στην εμπιστοσύνη που έχει δημιουργηθεί.</p>	<p>Πρόκειται για ένα δύσκολο πρόβλημα, γι' αυτό είναι καλό να αποφεύγεται. Στο ξεκίνημα της σχέσης οι καθοδηγούμενοι και οι μέντορες πρέπει να προσδιορίσουν τι πρέπει να παραμείνει εμπιστευτικό. Αν παρ' όλα αυτά προκύψει παραβίαση του απορρήτου, είναι σημαντικό να μην έχει γίνει σκόπιμα και ο καθοδηγούμενος και ο μέντορας πρέπει να προσπαθήσουν να ξαναχτίσουν τη σχέση τους μέσα από την επικοινωνία και τη διαπραγμάτευση.</p>

Σελ. 27

## ΕΝΕΡΓΗ ΑΚΡΟΑΣΗ

- Η ενεργή ακρόαση είναι μια δεξιότητα που μπορεί να αποκτηθεί και να αναπτυχθεί μέσα από την πρακτική.
- «Ενεργή ακρόαση» σημαίνει, όπως υποδηλώνει και το όνομά της, ενεργή ακρόαση. Επικεντρώνεται πλήρως σε αυτό που ειπώθηκε και όχι στην παθητική «ακοή» του μηνύματος του ομιλητή.
- Η Ενεργή ακρόαση περιλαμβάνει την ακρόαση με όλες τις αισθήσεις. Ο «ενεργός ακροατής» δεν πρέπει μόνο να αφιερώνει την αμέριστη προσοχή του στον ομιλητή αλλά είναι σημαντικό και να «φαίνεται» ότι το κάνει, διαφορετικά ο ομιλητής μπορεί να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το αντικείμενο συζήτησής του είναι πληκτικό για τον ακροατή. Η ενεργή ακρόαση περιλαμβάνει:
  - Παρουσίαση ενδιαφέροντος
  - Αναδιατύπωση
  - Σύνοψη
  - Διερμηνεία - Επεξήγηση

Σελ. 28

## Αναπτύσσοντας την Ενεργή Ακρόαση

### Τι θα μάθετε:

- Τη σημασία της Ενεργής Ακρόασης
- Πώς να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας στην ενεργή ακρόαση

## Η σημασία της Ενεργής Ακρόασης

Η ακρόαση είναι μια από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που μπορείτε να έχετε. Το πόσο καλός ακροατής είστε έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της δουλειάς σας και στην ποιότητα των σχέσεων σας με τους άλλους. Δεδομένων όλων των ακροάσεων που έχουμε κάνει, θα έλεγε κανείς ότι θα είμαστε καλοί σε αυτό! Στην πραγματικότητα δεν είμαστε. Σύμφωνα με τη μελέτη που διενεργήθηκε, θυμόμαστε μόνο το 25-50% από ό, τι ακούμε.

Αυτό σημαίνει ότι όταν μιλάτε στην ομάδα, στο αφεντικό, στους συναδέλφους ή στους πελάτες σας για δέκα λεπτά, δεν ακούνε περισσότερο από πέντε λεπτά της συνομιλίας. Αντιστρέψτε το και θα ανακαλύψετε ότι όταν παίρνετε κατευθύνσεις ή πληροφορίες, δεν ακούτε ολόκληρο το μήνυμα ούτε κι εσείς.

**Ποιες είναι οι κύριες αιτίες που αποτρέπουν τα άτομα από το να παρακολουθούν ενεργά;**

- Είναι νοητικά απασχολημένοι με άλλα πράγματα.
- Κάτι τους ενοχλεί και γι' αυτό δεν ακούνε.
- Γνωρίζουν ήδη τον ομιλητή και τον προδικάζουν.
- Έλλειψη σεβασμού προς τον ομιλητή, η οποία εμποδίζει τη διαδικασία της παρακολούθησης.
- Υποθέτουν εκ των προτέρων τι πρόκειται να ειπωθεί.
- Υπεραναλύουν τον ομιλητή και δεν συγκρατούν τα λόγια του.
- Ο φόβος του τι πρόκειται να ειπωθεί.



Σελ. 29

## **Αναπτύσσοντας την Ενεργή Ακρόαση**

### **Πως να βελτιώσετε τις ικανότητές σας στην ενεργή ακρόαση**

Υπάρχει μία σειρά ενεργειών που μπορείτε να κάνετε ώστε να βελτιώσετε τις ικανότητές σας στην παρακολούθηση και συνεπώς την απόδοσή σας.

#### **Δώστε Προσοχή.**

- Δώστε στον ομιλητή την αμέριστη προσοχή σας και αναγνωρίστε το μήνυμα. Αναγνωρίστε ακόμα και τα λόγια που δεν ειπώνονται.
- Κοιτάτε τον ομιλητή απευθείας.
- Αφήστε στην άκρη σκέψεις που σας αποσπούν την προσοχή. Μην προετοιμάζετε απαντήσεις αντί να ακούτε.
- Αποφεύγετε να αποσπάστε από περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αν κάτι σας αποσπά την προσοχή τόσο έντονα που δεν μπορείτε να συγκεντρωθείτε, τότε διορθώστε το.
- «Ακούστε» τη γλώσσα του σώματος και τον τόνο του ομιλητή. Που δίνεται έμφαση;
- Απέχετε από παράπλευρες συζητήσεις όταν ακούτε την τοποθέτηση μιας ομάδας.

**Δείξτε αυτό που ακούτε.**

- Χρησιμοποιείτε τη γλώσσα του σώματός σας και κινήσεις για να τραβήξετε την προσοχή.
  - Συγκατανεύετε περιστασιακά
  - Χαμογελάτε και χρησιμοποιείτε άλλες εκφράσεις του προσώπου
  - Παρατηρείτε τη στάση σας και βεβαιωθείτε ότι είναι ανοιχτή και φιλόξενη.
- Ενθαρρύνετε τον ομιλητή να συνεχίσει με μικρά λεκτικά σχόλια όπως ναι και εντάξει.

#### Διατυπώστε τη γνώμη σας

- Οι υποθέσεις μας, οι κρίσεις μας και οι πεποιθήσεις μας μπορούν να μας αποσπάσουν από αυτό που ακούμε. Ο ρόλος σας ως ακροατής είναι να κατανοείτε αυτά που ειπώνονται. Αυτό προϋποθέτει να ανταποκρίνεστε σε όσα λέγονται κάνοντας ερωτήσεις.
- Ανταποκριθείτε παραφράζοντας. Φράσεις όπως “Αυτό που ακούω είναι...” και “Φαίνεται σαν να λέτε ότι ...” αποτελούν ιδανικούς τρόπους απόδοσης των όσων ειπώνονται.
- Κάνετε ερωτήσεις προκειμένου να διευκρινίσετε συγκεκριμένα σημεία.” Τί εννοείτε όταν λέτε ότι...” “Αυτό που εννοείτε είναι...”

**Συμβουλή:** Αν καταλαβαίνετε ότι αντιδράτε συναισθηματικά σε αυτά που λέγονται , πείτε το, και ζητήστε περισσότερες πληροφορίες: “Μπορεί να μην έχω καταλάβει σωστά, αλλά παίρνω αυτά που λες προσωπικά”

#### Καθυστερήστε την κριτική

- Οι διακοπές του ομιλητή είναι χάσιμο χρόνου. Τον εκνευρίζουν και περιορίζουν την απόλυτη κατανόηση του μηνύματός του.
- Διατυπώστε τα αντεπιχειρήματά σας αφού ο ομιλητής τελειώσει.

### **Αντιδράστε κατάλληλα**

- Να φέρεστε στο άλλο άτομο όπως θα θέλατε να σας φέρονται.
- Η ενεργή ακρόαση αποτελεί ένα μοντέλο σεβασμού και κατανόησης. Αποκτάτε πληροφορίες και προοπτική.
- Να είστε ειλικρινείς, ανοικτοί και έντιμοι στις απαντήσεις σας.
- Διατυπώστε τη γνώμη σας με σεβασμό, δεν κερδίζετε τίποτα με το να επιτεθείτε στον ομιλητή ή να τον ταπεινώσετε.

Σελ. 30

**Στόχος:** Οι συμμετέχοντες να επιδείξουν τις ικανότητες τους στην ακρόαση και να αποκτήσουν εμπειρία σε μεγάλο εύρος δεξιοτήτων.

**Χρόνος:** 20 λεπτά

**Υλικά:** Πίνακας Παρουσιάσεων και στυλό

### Μορφή

- Ζητήστε από την ομάδα να χωριστεί σε ζευγάρια
- Ζητήστε από ένα άτομο σε κάθε ζευγάρι να φύγει από το δωμάτιο. Αυτή η ομάδα είναι οι «ακροατές» και ο διοργανωτής τους οδηγεί έξω από το δωμάτιο για την «Σύντομη Ενημέρωση Ακροατών Μέρος 1».
- Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες (ομιλητές) παραμένουν στο δωμάτιο (με το δεύτερο διοργανωτή) και ο καθένας σκέφτεται ένα θέμα που τον ενδιαφέρει πολύ και για το οποίο μπορεί να μιλήσει για 2 λεπτά.
- Τα ζευγάρια επιστρέφουν στο δωμάτιο και ο διοργανωτής μετράει 2 λεπτά για για ομιλία και ακρόαση.
- Μετά από 2 λεπτά ρωτήστε τους ομιλητές "τι λέξεις θα χρησιμοποιήσετε για να περιγράψετε την εμπειρία σας;" και καταγράψτε τις απαντήσεις τους σε ένα πίνακα παρουσιάσεων. Βεβαιωθείτε ότι η κριτική εστιάζεται στη διαδικασία και όχι στο περιεχόμενο.

- Επαναλάβετε τη διαδικασία για το Μέρος 1, Μέρος 2 και Μέρος 3

### Σύντομη Ενημέρωση Ακροατών Μέρος 1

Ο ακροατής παρουσιάζει φτωχές ικανότητες παρακολούθησης, π.χ. κοιτάζει στο κενό, παίζει με κέρματα στην τσέπη του, σφυρίζει κ.λπ. Ο διοργανωτής πρέπει να τους ρωτήσει πως νομίζουν ότι φαίνονται.

### Σύντομη Ενημέρωση Ακροατών Μέρος 2

Ο ακροατής παρουσιάζει **σποραδικές δεξιότητες ακρόασης** π.χ. διακόπτει με άσχετες με το θέμα παρατηρήσεις, δεν παρακολουθεί τον ομιλητή. Ο διοργανωτής πρέπει να τους ρωτήσει πως νομίζουν ότι φαίνονται.

### Σύντομη Ενημέρωση Ακροατών Μέρος 3

Ο ακροατής επιδεικνύει **δεξιότητες ενεργής ακρόασης**, π.χ. είναι συγκεντρωμένος, θέτει σχετικές ερωτήσεις, δείχνει ενδιαφέρον. Ο διοργανωτής πρέπει να τους ρωτήσει πως νομίζουν ότι φαίνονται.

Σελ. 31

### ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ

- Ο καθένας βλέπει τον κόσμο με διαφορετικό τρόπο, με βάση την εμπειρία του, την ανατροφή του, την παιδεία του, τη θρησκεία, τις απόψεις και τις πεποιθήσεις του. Η κατανόηση των άλλων είναι η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης.
- Η ενσυναίσθηση είναι η τέχνη του να βλέπεις τον κόσμο όπως κάποιος άλλος τον βλέπει. Έχοντας ενσυναίσθηση, μπορείτε να καταλάβετε τι αισθάνεται ένα άτομο, να κατανοήσετε γιατί ενέργειες άλλων ανθρώπων κάνουν αίσθηση σε αυτούς και τη διαδικασία σκέψης που χρησιμοποιούν.
- Στη συμβουλευτική, η ενσυναίσθηση μας βοηθά να επικοινωνούμε τις ιδέες μας με έναν τρόπο που να έχει νόημα για τους άλλους, μας βοηθά να κατανοούμε τους άλλους όταν αυτοί επικοινωνούν μαζί μας και περιγράφουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Είναι ένα από τα θεμελιώδη δομικά στοιχεία κάθε σημαντικής σχέσης και είναι πολύ ισχυρή.
- Ως εκ τούτου, ο μέντορες πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις εμπειρίες και τη φαντασία τους για να δουν τον κόσμο από τη σκοπιά των καθοδηγούμενων τους. Ορισμένοι μέντορες είναι σε θέση να έχουν ενσυναίσθηση μόνο με ανθρώπους που είναι πιο κοντά σε αυτούς και έχουν περισσότερες κοινές εμπειρίες και απόψεις, αυτό όμως μπορεί να περιορίσει τα άτομα με τα οποία μπορούν να ταιριάξουν.

Σελ. 32

## Κατανοώντας τους Άλλους

### Τι θα μάθετε:

- Πώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση άλλων
- Πώς να την αναπτύξετε αποτελεσματικά ως ηγέτης και ως μέντορας

### Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη;

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε την έννοια των συναισθημάτων και τη σχέση τους και να επιχειρηματολογούμε και να λύνουμε προβλήματα με βάση αυτά. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη εμπλέκεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα, να αφομοιώνουμε τα συναισθήματα συγκίνησης, να λαμβάνουμε πληροφορίες από αυτά και να τα διαχειριζόμαστε.

Οι ηγέτες που έχουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη κατανοούν τους άλλους και επιδεικνύουν ενσυναίσθηση, είναι αγαπητοί και έχουν λιγότερες πιθανότητες να «χάσουν» το ρόλο τους. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί καθοριστικό

δομικό στοιχείο για τους μέντορες.

### Συνδυασμός Καρδιάς και Νου

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν βρίσκεται απέναντι από την ευφυΐα, δεν αποτελείτο θρίαμβο της λογικής έναντι του συναισθήματος - είναι μοναδικός συνδυασμός και των δύο. Η Συναισθηματική

47



Νοημοσύνη συνδυάζει την κατανόηση, την ενσυναίσθηση με τη γνωστική λειτουργία και την επικοινωνία.

Η **ενσυναίσθηση** είναι η ικανότητα της αναγνώρισης ή της κατανόησης της νοητικής ή συναισθηματικής κατάστασης του άλλου και είναι σημαντική στην οικοδόμηση και τη διατήρηση των σχέσεων.

Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα ενός μέντορα «να βάζει τον εαυτό του στη θέση του άλλου» ή με άλλα λόγια να βιώνει την οπτική γωνία ή τα συναισθήματα των άλλων.

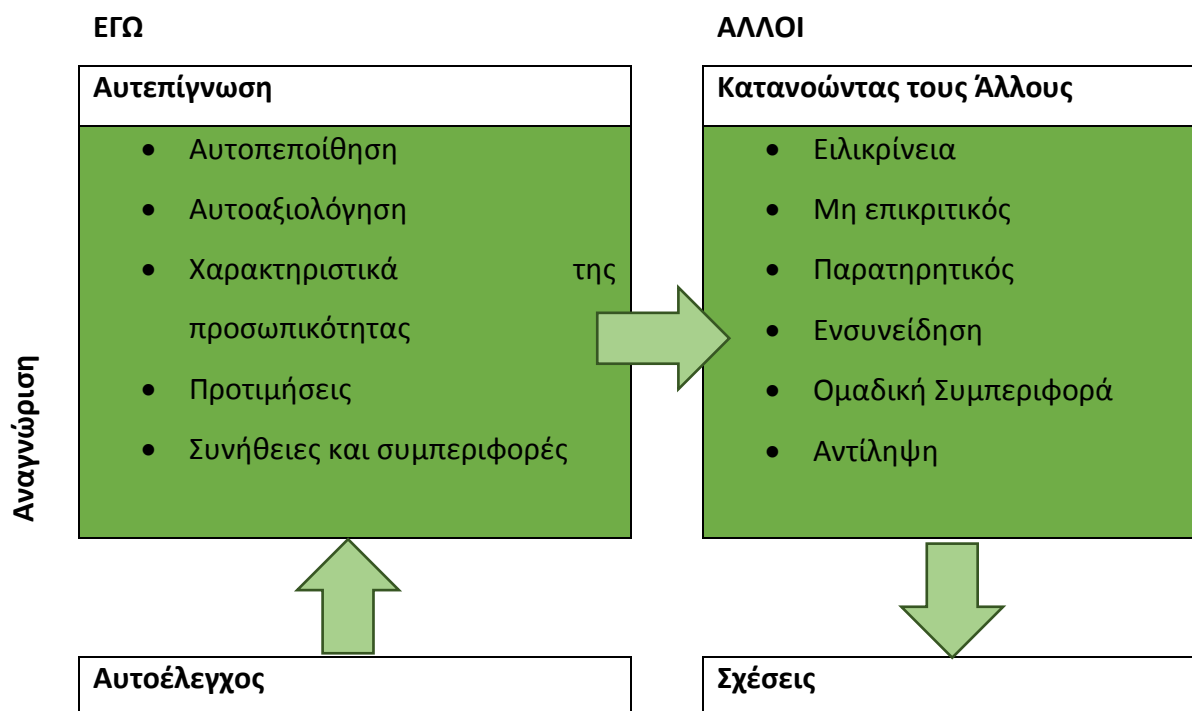


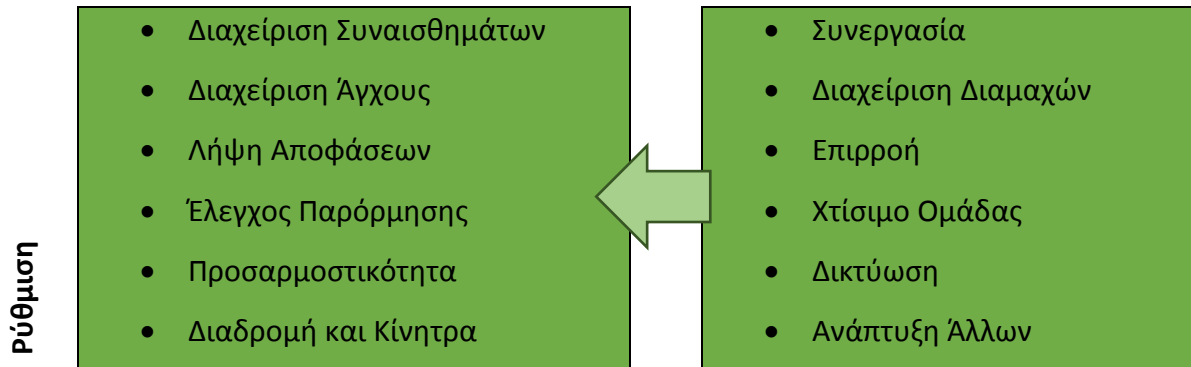
Σελ. 33

## Κατανοώντας τους άλλους

### Το Μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Όπως μπορείτε να δείτε από το μοντέλο, απαιτεί την αναγνώριση και ρύθμιση τόσο του εαυτού μας όσο και των άλλων. Πολλοί σύμβουλοι παλεύουν με την ενσυνείδησή τους.





Κοιτάξε το μοντέλο και αξιολογήστε τον εαυτό σας μέσα από αυτό – **ποια σημεία θα αναπτύσσατε για να γίνετε πιο αποτελεσματικός μέντορας ή να βελτιώσετε τις δεξιότητες ηγεσίας σας;**

#### Πώς να βελτιώσετε την κατανόηση των άλλων

- **Ειλικρίνεια:** Έχετε σχηματίσει γνώμη για κάποιον ή κάτι πριν ακόμα ξεκινήσετε;
- **Μη επικριτική διάθεση:** Συγκρίνετε τους άλλους ανάλογα με το πως θα αντιδρούσατε εσείς σε ανάλογη περίπτωση;
- **Αντίληψη:** Θα προσπαθούσατε να κάνετε δεύτερη σκέψη γιατί κάνει κάποιος κάτι αντί να τον ρωτήσετε;

Το να γίνουμε καλοί στην κατανόηση των άλλων ξεκινάει από την αναγνώριση ότι είμαστε όλοι ένοχοι για τις παραπάνω συμπεριφορές από καιρό σε καιρό.

Όσοι έχουν αναπτύξει υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορούν να αναγνωρίσουν πότε εκδηλώνουν τέτοιες συμπεριφορές και να τις σταματήσουν.

#### Πώς να συμπονέσουμε τους άλλους

Το να δείχνουμε την ενσυνείδησή μας δεν σημαίνει ότι πρέπει να λύνουμε τα προβλήματα των άλλων, να διορθώνουμε τα πάντα ή να είμαστε ψυχολόγοι. Πρέπει απλά να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα που έχουμε σε κάθε περίπτωση και να προσφέρουμε υποστήριξη.

Κατάσταση	Συμπονετική Αντίδραση
Ο καθοδηγούμενός σας έχει μεγάλο φόρτο εργασίας, στοχεύει στη διεκπεραίωση και στην αντιμετώπιση απαιτητικών καταστάσεων. Φαίνεται πολύ αγχωμένος.	«Η κατάσταση φαίνεται ιδιαίτερα απαιτητική, πως μπορώ να σε υποστηρίξω να δομήσεις την εργασία σου;»
Ο καθοδηγούμενός σου αισθάνεται τα αποτελέσματα πολλών οργανωτικών αλλαγών, παρατηρείτε ότι αποσύρεται και απομονώνεται από την ομάδα.	«Φαίνεσαι αποθαρρημένος αυτές τις μέρες, είμαι διαθέσιμος αν θέλεις να το συζητήσουμε».

Σκεφτείτε μια κατάσταση που συνέβη πρόσφατα και στην οποία αντιληφθήκατε ένα γεγονός με διαφορετικό τρόπο από κάποιον άλλο, **πώς θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε μια δήλωση συμπάθειας για την οικοδόμηση σχέσεων;**

Σελ. 34

## Κατανοώντας τους άλλους

### Αναπτύξτε τη Συναισθηματική σας Νοημοσύνη ως Μέντορας

Όπως μπορείτε να δείτε από το μοντέλο της προηγούμενη σελίδα η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητη για όλες τις πτυχές της καθοδήγησης, της συμβουλευτικής, της ηγεσίας και της διαχείρισης. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι μέντορες και οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν τη Συναισθηματική τους Νοημοσύνη:

- **Αυτεπίγνωση** (το να γνωρίζεις τον εαυτό σου πολύ καλά και να καταλαβαίνεις γιατί κάνεις αυτό που κάνεις από την αρχή προκειμένου να κατανοήσεις τους άλλους)
  - Ζητήστε πληροφορίες από περισσότερες από μία αξιόπιστες πηγές
  - Εργαστείτε για να έχετε συνεχή ανατροφοδότηση
  - Η αλαζονεία και η αμυντική συμπεριφορά αποτελούν τροχοπέδη για την αυτογνωσία
  - Γνωρίστε τα δικά σας τυφλά σημεία
- **Αυτο-Έλεγχος** (μαθαίνοντας ότι οι δικές σας αντιδράσεις μπορούν να αλλάξουν, σας βοηθάει να βοηθήσετε τους άλλους)
  - Αντιληφθείτε τα ευερέθιστα σημεία σας
  - Συγκρατήστε την πρώτη σας αντίδραση
  - Μην παίρνετε τα πράγματα προσωπικά
  - Να σκέφτεστε θετικά για τα αρνητικά συναισθήματα

52

- **Κατανόηση των Άλλων**
  - Βάλτε τον εαυτό σας στη θέση των άλλων
  - Κάντε τον εαυτό σας να δει τον κόσμο μέσα από μάτια των άλλων
  - Αποφύγετε την επικριτική σκέψη
  - Ακούστε για να κατανοήσετε
- **Διαχείριση Σχέσεων**
  - Να είστε πιο ευέλικτοι
  - Καθορίστε το σωστό τόνο φωνής στα πρώτα 3 λεπτά –απολαύστε το να ακούγεστε ευχάριστοι
  - Μοιραστείτε και αποκαλύψτε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον εαυτό σας – φανερώστε τις αδυναμίες σας, να είστε ταπεινοί.

Σελ. 35

## ΚΙΝΗΤΡΑ

- Τα κίνητρα είναι σημαντικό εργαλείο που δεν χρησιμοποιείται συχνά από τους μέντορες.
- Οι Μέντορες μπορούν να χρησιμοποιήσουν κίνητρα για να εμπνεύσουν τα άτομα να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν, τόσο ατομικά όσο και σε ομάδες καθώς και για να παράγουν τα καλύτερα αποτελέσματα με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.
- Παλιότερα επικρατούσε η άποψη ότι τα κίνητρα έπρεπε να δημιουργούνται από εξωτερικούς παράγοντες αλλά έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι κάθε άτομο έχει τις δικές του κινητήριες δυνάμεις. Είναι καθήκον του μέντορα να προσδιορίσει προσεκτικά και να αντιμετωπίσει τις δυνάμεις αυτές.
- Υπάρχουν τέσσερις βασικοί παράγοντες που οι μέντορες πρέπει να αναλογιστούν, οι οποίοι χτίζουν ισχυρά κίνητρα για αλλαγές, τόσο ατομικά όσο και σε ομάδες:
  1. Κάθε άτομο και κάθε ομάδα έχει ένα σύνολο προσωπικών, βαθιά ριζωμένων αξιών και στόχων που είναι είτε ξεκάθαροι και διατυπωμένοι ή ασαφείς και υποσυνείδητοι. Οι καθοδηγούμενοι αποκτούν κίνητρα για να ενεργήσουν όταν πληρούνται μία οι περισσότερες αξίες ή στόχοι.
  2. Τα κίνητρα αυξάνονται αν οι καθοδηγούμενοι πιστέψουν ότι είναι ικανοί για την επίτευξη αλλαγών και ανάπτυξης.

54

3. Τα κίνητρα αυξάνονται αν οι καθοδηγούμενοι πιστέψουν σε όσους βρίσκονται γύρω τους και τους δοθούν ευκαιρίες και στήριξη για να δοκιμάσουν νέα πράγματα.
4. Τα θετικά συναισθήματα για την επίτευξη νέων πραγμάτων αυξάνουν επίσης τα κίνητρα.

Σελ. 36

## Κίνητρα

### Τι θα μάθετε:

- Τι είναι τα κίνητρα και για ποιο λόγο είναι σημαντικά στη συμβουλευτική
- Πώς να κινητοποιείτε κατάλληλα

### Τι είναι τα Κίνητρα;

- Είναι μία συνειδητή ή ασυνείδητη δύναμη που εγείρει και κατευθύνει δράσεις προς την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου.

ή

- Κάτι που κάνει τα άτομα να ενεργούν ή να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Στο περιβάλλον εργασίας, παρατηρείται ορισμένες φορές ως η διαφορά ανάμεσα στο τι μπορούν να κάνουν τα άτομα και τι θα κάνουν.

## Συμβουλευτική και Κίνητρα

Το να συμβουλευείς τους ανθρώπους είναι δύσκολο. Δεν υπάρχουν μαγικές φόρμουλες ή προγράμματα για να κινητοποιηθούν τα άτομα. Επίσης, τα κίνητρα είναι προσωπικά. Ενώ ένας καθοδηγούμενος μπορεί να αναγνωρίζει τον έπαινο, ο επόμενος μπορεί να απολαμβάνει τις νέες προκλήσεις. Ο βασικός κανόνας για τους μέντορες είναι να αναγνωρίσουν τι επιθυμεί ο καθοδηγούμενός τους και να τον βοηθήσουν να βρει ένα τρόπο να το επιτύχει ή να τον ενθαρρύνουν να το κερδίσει.

56





Η κινητοποίηση των καθοδηγούμενων είναι ζωτικής σημασίας, τους παρέχει τη δυνατότητα να γίνουν όσο καλύτεροι μπορούν, να βελτιώσουν τις δυνατότητές τους καθώς θα πιστεύουν στην αξία τους ως άτομα, συνειδητοποιώντας ότι τις περισσότερες φορές έχουν τον έλεγχο των πραγμάτων που τους συμβαίνουν.

Η κινητοποίηση είναι καταλυτική, μπορεί να εμπνεύσει τους ανθρώπους να φτάσουν σε νέα ηγετικά επίπεδα, να έχουν καλύτερες ομαδικές επιδόσεις και να κερδίζουν όταν πραγματικά χρειάζεται.

Σελ. 37

### Μοντέλο Κινητοποίησης

Η αποτελεσματική κινητοποίηση ενισχύει την εγγενή (εσωτερική, βαθιά ριζωμένη) αίσθηση ολοκλήρωσης των ατόμων, της συμμετοχής και της ικανοποίησης. Παρέχει επίσης την ώθηση για τη βελτίωση εξωγενών (εξωτερικών) παραγόντων, όπως η συμβολή, η εστίαση και η αποφασιστικότητα ανταπόκρισης.



Οι σύμβουλοι και οι καθοδηγητές πρέπει να κατανοήσουν πραγματικά τις διαφορετικές βαθιά ριζωμένες αξίες των ανθρώπων, καθώς και το είδος των ανταμοιβών που ζητούν.

Μην φοβάστε να ρωτήσετε άμεσες ερωτήσεις, όπως «Τι σας παρακινεί να βελτιωθείτε ή να κάνετε καλύτερα;», «Τι θα σας παρασύρει κάπου αλλού;», «Τι είδους πράγματα εκτιμάτε περισσότερο;», «τι είδους κίνητρα θα είχαν νόημα για σας; "και" Τι θα σας βοηθούσε να επικεντρωθείτε και να επιτύχετε τον τελικό σας στόχο; "

58

## Το κλειδί για την κινητοποίηση στο χώρο εργασίας

Συνειδητοποιώντας οι μέντορες ότι υπάρχουν προφανή κίνητρα καθώς και αποθαρρυντικοί παράγοντες στο χώρο εργασίας, θα τους βοηθήσει να υποστηρίξουν τους καθοδηγούμενους καλύτερα.

Ο όρος “satisfier” χρησιμοποιήθηκε από τον Herzberg, θεωρητικό των κινήτρων, ο οποίος πίστευε ότι η κινητοποίηση στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξηθεί με τη μεγιστοποίηση των παραγόντων που προσφέρουν ικανοποίηση και την ελαχιστοποίηση των “dissatisfiers” ή διαφορετικά καλούμενους “hygienefactors”, των παραγόντων που αναστατώνουν τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας.

### Hygiene Factors

*Οι βασικές ανάγκες πρέπει να ικανοποιούνται πρώτα*

- Επίβλεψη
- Σχέσεις
- Πηγές
- Θέση
- Ασφάλεια
- Συνθήκες και Οφέλη

### Satisfiers

*Το να κάνεις απλά τη δουλειά σου δεν είναι αρκετό*

- Επίτευγμα
- Αναγνώριση
- Πρόκληση
- Ευθύνη
- Προαγωγή
- Ανάπτυξη

## Συλλογιστική Δραστηριότητα

Γνωρίζετε τις ακριβείς απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα;

- Τι εμποδίζει τον καθοδηγούμενό σας από το να κινητοποιηθεί τώρα;
- Ποιες βασικές ανάγκες δεν ικανοποιούνται τώρα;



- Τι θα βελτίωνε δραματικά την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας για καθοδηγούμενο σας;
- Ποιες αλλαγές μπορείτε να ενθαρρύνετε τον καθοδηγούμενό σας να κάνει για να αυξήσει την ικανοποίησή του;

Σελ. 38

### **Εργαλεία Κινητοποίησης – Η δραστηριότητα των Ρωσικών Κούκλων**

**Σκοπός:** Η δραστηριότητα αυτή περιγράφει τη διαδικασία της ενδυνάμωσης και θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες σ' αυτή να αποκτήσουν εικόνα για το πώς μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία των προϋποθέσεων για την ενθάρρυνση των ατόμων στο χώρο εργασίας.

**Διάρκεια:** 40 λεπτά

**Αριθμός Ατόμων:** 2-14

#### **Εισαγωγή:**

Η Ρωσική κούκλα είναι ένα ισχυρό σύμβολο της φεουδαρχικής κοινωνίας, στην οποία οι άνθρωποι περιορίζονταν σε μικρότερο ρόλους (αν έχετε μια ρωσική κούκλα, θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε τη δραστηριότητα).

Πολλοί ηγέτες και μέντορες πάσχουν από το σύνδρομο της ρωσικής κούκλας και περιορίζουν τους υφισταμένους τους επιτυγχάνουν λιγότερα από ό, τι είναι ικανοί. Ως μέντορες έχουμε ευκαιρίες και ευθύνη να βοηθήσουμε τους καθοδηγούμενούς μας να αναπτυχθούν μέσα από τους ρόλους τους και να τους υποστηρίξουμε στη μελλοντική στους εξέλιξη. Φανταστείτε να βοηθήσετε κάποιον να εξελιχθεί από τη μικρότερη στη μεγαλύτερη κούκλα. Πως θα το κάνατε;

#### **Λεπτομέρειες της Δραστηριότητας:**

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να κάτσουν σε ζευγάρια ή σε τριάδες, συζητήστε τα ακόλουθα ερωτήματα και σημειώστε τις απαντήσεις τους σε ένα πίνακα

61

παρουσιάσεων, με τη μορφή μιας ρωσικής κούκλας (σύμφωνα με το παράδειγμα αριστερά)

### **Μικρότερη Κούκλα**

- Πώς αισθάνεστε όταν είστε στη σωστή δουλειά;
- Πώς μπορεί ένας οργανισμός να σας βοηθήσει να αισθάνεστε έτσι;

### **Μικρή κούκλα**

- Όταν αναλάβατε για πρώτη φορά στην τρέχουσα θέση σας, τι ήσασταν πρόθυμοι να κάνετε;
- Πώς αισθανθήκατε; Τι το εμπόδισε ή το βοήθησε;

### **Μεσαία Κούκλα**

- Είναι ωραίο συναίσθημα να αρχίζεις να αισθάνεσαι μέλος της ομάδας.
- Πότε συνέβη αυτό για σας; Πώς ξέρετε ότι κάνετε τη διαφορά;

### **Μεγάλη Κούκλα**

- Πώς θα θέλατε να αναγνωριστείτε κάνοντας μία μεγάλη επιτυχία;
- Τι θα σας βοηθούσε να κάνετε ακόμα περισσότερα; Τι κάνατε για να το επιτύχετε;

### **Μεγαλύτερη Κούκλα**

- Τι σας κάνει να αισθάνεστε σίγουροι για την ικανότητά σας;
- Πώς μπορείτε να αισθάνεστε ασφαλείς για να είστε καινοτόμοι, να λαμβάνετε υπολογισμένα ρίσκα και να κάνετε αλλαγές; Τι βοηθά ή το εμποδίζει;

Σελ. 39

### ΑΣΚΗΣΗ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗΣ ΚΡΙΤΙΚΗΣ

- Οι μέντορες πρέπει να αυξάνουν την ευαισθητοποίηση των καθοδηγούμενων και να ασκούν εποικοδομητική κριτική που είναι σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας. Οι μέντορες πρέπει να είναι υψηλής εξειδίκευσης στον τομέα αυτό και να κατανοούν την ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στην «εποικοδομητική κριτική» και την «επίκριση».
  - Η *εποικοδομητική κριτική* μπορεί είτε να είναι έπαινος, ανάλυση ή δίκαιη κριτική. Βοηθάει τους δέκτες της να μάθουν. Προάγει την εξέλιξη και την ανάπτυξη. Παρέχει στους δέκτες της χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωσή τους.
  - Η *επίκριση* είναι η αρνητική άποψη ή αντίδραση που μπορεί να κάνει τους αποδέκτες της να αισθανθούν αμυντικά. Έχει επικριτικό ύφος και δεν βοηθά τους αποδέκτες της να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.
- Πριν ασκήσουν οι μέντορες εποικοδομητική κριτική, αποτελεί καλή πρακτική να ζητούν από το ίδιο το άτομο να αυτό-αξιολογήσει την εργασία του. Είναι χρήσιμο για το μέντορα να γνωρίζει πως αντιλαμβάνεται ο αποδέκτης την απόδοσή του και τον διευκολύνει στην άσκηση αρνητικής κριτικής.
- Είναι ζωτικής σημασίας για τους μέντορες να είναι εκ των προτέρων σαφείς σχετικά με:
  - Τι θέλουν να πουν
  - Γιατί το λένε (ποια είναι η πρόθεσή τους;)
  - Πότε είναι η κατάλληλη στιγμή να διατυπωθεί;

63



- Που πρόκειται να διατυπωθεί;
- Είναι σημαντικό οι μέντορες να συνεχίζουν την υποστήριξη που παρέχουν στο σχέδιο δράσης μετά την επικοινωνιακή κριτική.



σελ. 40

## Άσκηση Εποικοδομητικής Κριτικής

### Τι θα μάθετε:

- Η σημασία της εποικοδομητικής κριτικής.
- Πώς να ασκήσετε αποτελεσματική εποικοδομητική κριτική.

### Η σημασία της εποικοδομητικής κριτικής για την απόδοση

Σκεφτείτε την τελευταία φορά που λάβατε κριτική σχετικά με την απόδοσή σας, πώς θα την περιγράφατε;

Τι ήταν καλό σχετικά με τον τρόπο που ασκήθηκε;

Τι δεν ήταν καλό σχετικά με τον τρόπο που ασκήθηκε;

Γιατί είναι σημαντικό να ασκείται εποικοδομητική κριτική;

- Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τακτικά πώς είναι οι επιδόσεις μας έναντι των στόχων μας.
- Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν βλέπουν τους εαυτούς τους όπως τους βλέπουν οι άλλοι.
- Όλοι έχουμε "τυφλά σημεία", τα οποία μπορούν να εμποδίσουν την απόδοσή μας.
- Η εποικοδομητική κριτική είναι απαραίτητη για τη μάθηση.
- Η επιτυχία γεννά επιτυχία, το να γνωρίζουμε πόσο καλά το κάνουμε αποτελεί κίνητρο και έμπνευση.



*Τι άλλους λόγους μπορείτε να σκεφτείτε;*

Σελ. 41

### Άσκηση Εποικοδομητικής Κριτικής

Η κριτική είναι αποτελεσματική όταν είναι ΕΣΔΣΠ

- Ε = Εποικοδομητική: να είναι ισορροπημένη για να έχει πραγματικό νόημα
- Σ = Σχετική: Είναι κατάλληλο για το άτομο
- Δ = Διαδραστική: ανταλλαγή απόψεων και γνώμων
- Σ = Συγκεκριμένη: βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία και παραδείγματα
- Π = Προσωπική: Ανήκει αποκλειστικά σε εσάς και δεν είναι από 'δεύτερο χέρι'

Η πρόκληση για τους οργανισμούς είναι, ότι όσο πολύτιμη και επιθυμητή είναι η κριτική, δεν έχει τακτική συχνότητα ούτε γίνεται σωστά σε πολλούς χώρους εργασίας.

Οι συχνότερες αιτίες είναι:

- Οι άνθρωποι νιώθουν άβολα να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο σε θέματα απόδοσης ή να δίνουν τακτικά επαίνους.
- Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πώς να ασκούν εποικοδομητική κριτική αποτελεσματικά.
- Πολύ λίγοι άνθρωποι αποδέχονται την αρνητική κριτική.



Για να είναι απόλυτα αποτελεσματική η επικοινωνιακή κριτική πρέπει να περιλαμβάνει τακτικές μηνιαίες συναντήσεις με κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά. Με αυτό τον τρόπο, δεν υπάρχουν εκπλήξεις στην ετήσια συνάντηση αξιολόγησης. Η επικοινωνιακή κριτική πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τι έχει επιτευχθεί με επιτυχία.
- Πώς έχει επιτευχθεί η επιτυχία.
- Ποιοι οι στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί ...

## **Θα πρέπει να είστε δομημένοι για εποικοδομητική κριτική**

Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν χρήσιμο να δομούν την κριτική τους χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο κριτικής: Γεγονότα, Σημασία και Συνέπειες

### **Γεγονότα**

Πείτε ακριβώς αυτό που παρατηρήσατε ή ακούσατε. *"Φύγατε από τη συνάντηση τρεις φορές για να απαντήσετε το κινητό σας τηλέφωνο".*

### **Σημασία**

Εξηγήστε την επίπτωση της συμπεριφοράς του ατόμου στον εαυτό του, τους άλλους και τον οργανισμό. *"Με την έξοδο από την συνάντηση διαταράξατε τη ροή της συζήτησης".*

### **Συνέπειες**

Τονίστε τις ευρύτερες επιπτώσεις της συμπεριφοράς του ατόμου. *"Ως εκ τούτου, ήταν αδύνατο να καταλήξουμε σε συμφωνία σχετικά με το θέμα της συνάντησης και έχουμε χάσει χρόνο σε ένα έργο ζωτικής σημασίας".*

Τώρα σκεφτείτε την τελευταία φορά ασκήσατε κριτική και κατασκευάστε την εκ νέου χρησιμοποιώντας: Γεγονότα, Σημασία, Συνέπεια

### **Γεγονότα**

---

### **Σημασία**

---

### **Συνέπεια**

Τις επόμενες λίγες εβδομάδες, κάντε πρακτική χρησιμοποιώντας τα Γεγονότα, Σημασία, για να ασκήσετε αποτελεσματική κριτική.

Σελ. 42

## **Συμβουλές και Μυστικά – Κάνετε την Κριτική να δουλέψει**

### **Θέστε σωστές ερωτήσεις**

- “Πως πιστεύετε ότι αποδίδετε σε σχέση με τους στόχους σας;”
- “Τι θεωρείτε ότι πετύχατε αυτό το μήνα;”
- “Τι άλλο θα μπορούσατε να είχατε κάνει για να επιτύχετε;”

### **Σκοπός**

Αν ο σκοπός σας είναι να είστε χρήσιμοι και να παρέχετε πληροφορίες στους συναδέλφους σας τότε η κριτική σας θα τον αντανακλά. Αντίθετα, αν σκοπεύετε να εξευτελίσετε ή να τους επιπλήξετε, όσο καλά διατυπωμένη κι αν είναι η κριτική σας ο σκοπός σας θα φανεί.

### **Χρόνος**

Η κατάλληλη χρονική στιγμή για την άσκηση της κριτικής την κάνει πιο αποτελεσματική. Σκεφτείτε τι άλλο συμβαίνει στο άτομο. Βρίσκεται στην κατάλληλη ψυχική κατάσταση; Αν κάποιος αισθάνεται αναστατωμένος ή άσχημα για κάποιο γεγονός μην τον επιβαρύνετε με την κριτική σας. Είναι απίθανο να ακούσει τι λέτε.

### **Να είστε επιλεκτικοί**

Δεν χρειάζεται να κάνετε κριτική για το παραμικρό, θα αποκτήσετε τη φήμη του «μίζερου» και θα μειωθεί η επιρροή σας όταν χρειαστεί να πείτε κάτι σημαντικό. Οι

συνάδελφοί σας θα σας απομακρύνουν. Επίσης, δεν θέλετε να αποκτήσετε τη φήμη ότι βρίσκετε όλα «υπέροχα» ή «τέλεια».

Σελ. 43

### ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- Η διατύπωση κατάλληλων ερωτήσεων βρίσκεται στο επίκεντρο της αποτελεσματικής επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών και συνεπώς είναι απαραίτητη στη συμβουλευτική.
- Χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες ερωτήσεις σε κάθε περίπτωση, οι μέντορες μπορούν να βελτιώσουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων επικοινωνίας: για παράδειγμα, μπορείτε να συγκεντρώσετε περισσότερες πληροφορίες και να μάθετε περισσότερα, μπορείτε να χτίσετε πιο δυνατές σχέσεις και να παρακινήσετε τους ανθρώπους αποτελεσματικότερα.
- Οι ανοικτές ερωτήσεις είναι κατάλληλες για:
  - Την ανάπτυξη μιας ανοικτής συζήτησης: «Τι βρήκατε μέχρι την περασμένη εβδομάδα;»
  - Την εύρεση περισσότερων λεπτομερειών: «Τι άλλο χρειάζεται να κάνουμε για να επιτύχουμε;»
  - Να μάθουμε τις γνώμες των άλλων ατόμων: «Τι πιστεύετε γι' αυτές τις αλλαγές;»
- Οι κλειστές ερωτήσεις είναι κατάλληλες για:
  - Να ελέγξετε αν εσείς ή το άλλο άτομο έχετε καταλάβει καλά: «Λοιπόν, αν αποκτήσετε αυτό το προσόν, επιθυμείτε να αλλάξετε θέση εργασίας;»

- Να κλείσετε μια συζήτηση ή να λάβετε μια απόφασης: «Τώρα που γνωρίζουμε τα γεγονότα, είμαστε συμφωνούμε όλοι ότι αυτό είναι το κατάλληλο σχέδιο δράσης;"
- Οι μέντορες πρέπει επίσης να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν κατάλληλα τις ερωτήσεις – χωνί. Η τεχνική αυτή ξεκινά με γενικές ερωτήσεις και στη συνέχεια καταλήγει σε ένα συγκεκριμένο σημείο κάθε απάντησης ζητώντας όλο και περισσότερες πληροφορίες. Χρησιμοποιείται συνήθως από τους μέντορες όταν θέλουν να φτάσουν στη ρίζα του ζητήματος ή του προβλήματος. Αυτό τους επιτρέπει να υποστηρίξουν και να συμβουλέψουν αποτελεσματικότερα.



Σελ 44

## Κατάλληλες Ερωτήσεις

### Τι θα μάθετε:

- Πως μπορείτε να υποστηρίξετε καλύτερα τους καθοδηγούμενους με τις κατάλληλες ερωτήσεις
- Πώς να διασφαλίσετε ότι ο καθοδηγούμενός σας δεν κάνει υποθέσεις

## Ισχυρές Ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε τον κόσμο. Είναι τα πιο ισχυρά εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων, για να ανακαλύψουμε, να αλλάξουμε και να βελτιώσουμε τη ζωή μας καθώς και τις ζωές των άλλων.

Οι ερωτήσεις, εάν χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, είναι ένα πολύ χρήσιμο και ισχυρό εργαλείο καθοδήγησης. Συνεισφέρει στην ανάπτυξη της σχέσης καθοδηγούμενου-μέντορα, βοηθώντας τους καθοδηγούμενους να εξερευνήσουν και να κατανοήσουν τις εμπειριών τους με την ελπίδα να διαμορφώσουν κατευθύνσεις και δράσεις για το μέλλον. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να κάνετε ερωτήσεις. Ορισμένοι από αυτούς είναι:

- Για να αυξήσετε την περιέργεια και να επιταχύνετε την εκμάθηση
- Για να αποκτήσετε ή να διευκρινίσετε τις πληροφορίες
- Για να βοηθήσετε στη διερεύνηση ενός θέματος

73

- Για να εξετάσετε πιθανές εναλλακτικές λύσεις
- Για να ελέγξετε την κατανόηση
- Για να προκαλέσετε αντιλογίες, απόψεις κ.λπ.
- Για να προχωρήσετε τη συζήτηση
- Για να κατευθύνετε τη συζήτηση

Με τη δύναμη των ερωτήσεων και την επίδραση που ασκούν, είναι σημαντικό να επιλέξετε τις πιο εύχρηστες. Οι ερωτήσεις μπορούν ουσιαστικά να αναλυθούν σε διάφορους τύπους. Κάθε τύπος έχει συγκεκριμένες χρήσεις και είναι σημαντικό εργαλείο για κάθε μέντορα.

Σελ. 45

## ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Οι ερωτήσεις μπορούν να βοηθήσουν τους καθοδηγούμενους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, καθώς και να ανακαλύπτουν νέους τρόπους για την επαγγελματική τους βελτίωση.

Χρησιμοποιώντας **ανοιχτές ερωτήσεις**, βοηθάτε τους καθοδηγούμενους να βελτιώσουν τον τρόπο σκέψης τους και τις ιδέες τους.

Χρησιμοποιήστε ανοιχτές ερωτήσεις για: τη συλλογή πληροφοριών, την εκμείευση απόψεων, την εξερεύνηση ιδεών, την αποκάλυψη αναγκών, την ανάσυρση των προβλημάτων στην επιφάνεια και την καταγραφή αντιδράσεων.

Υπάρχουν πέντε ανοιχτές ερωτήσεις που κάθε σύμβουλος πρέπει να θέσει:

1. Τι είναι αυτό που πραγματικά θέλετε να είστε και να κάνετε;
2. Τι κάνετε πολύ καλά τι σας βοηθά να το πετύχετε;
3. Τι δεν κάνετε καλά ότι τι σας εμποδίζει να το πετύχετε;
4. Τι θα κάνατε διαφορετικά αύριο για να ανταποκριθείτε σε αυτές τις προκλήσεις;
5. Πως μπορώ να βοηθήσω / που χρειάζεστε περισσότερη βοήθεια;

Η προσεκτική χρήση των **κλειστών ερωτήσεων** βοηθά στην επιβεβαίωση ή διευκρίνιση πληροφοριών και είναι επίσης χρήσιμες όταν το άτομο έχει την τάση να παρεκκλίνει. Για παράδειγμα: «Από αυτά που λέτε, δεν έχετε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεστε, αυτό πιστεύετε;» ή "Είστε σίγουροι ότι έχετε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεστε; "

75

Μην υπερβάλλετε με τις κλειστές ερωτήσεις γιατί οι καθοδηγούμενοί σας δεν θα διδαχθούν.

### **Θέτοντας ερωτήσεις για την ενθάρρυνση της γνώσης**

Πρωταρχικός στόχος σας ως μέντορας είναι να βοηθήσετε τους καθοδηγούμενούς σας να σκέφτονται τα πράγματα μέσα από τον εαυτό τους. Υπάρχουν

αρκετές επιπλέον τεχνικές ερωτήσεων που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να

να το πετύχετε αυτό:

- **Ερωτηματικές ερωτήσεις:** Αφού θέσετε την αρχική σας ερώτηση, ενδεχομένως να χρειαστείτε περαιτέρω πληροφορίες, διευκρινίσεις ή ένα τρόπο για να κατευθύνετε τη σκέψη του συνεργάτη σας από το γενικό στο ειδικό. Μπορείτε να ξεκινήσετε μια ερωτηματική ερώτηση με τη φράση «Τι άλλο...;», «Τι συμβαίνει όταν...;», «Που αποδίδετε το ότι...;».
- **Υποθετικές ερωτήσεις:** Υπάρχουν ερωτήσεις που ξεκινούν με «Τι θα συμβεί αν ...;» Μπορείτε να τις χρησιμοποιήσετε για να εισαγάγει νέες ιδέες, εναλλακτικές λύσεις ή επιλογές. Μπορείτε επίσης να τα χρησιμοποιήσετε για να προκαλέσετε.
- **Δικαιολογητικές ερωτήσεις:** Οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ζητήσετε από το συνεργάτη σας να δικαιολογήσει τις απόψεις τους: «Πώς θα εξηγούσατε ...;». Μπορούν να είναι χρήσιμες όταν έχετε ήδη καθιερώσει ένα διάλογο των ιδεών και δεν είναι εκφοβιστικό.
- **Συνοψιστικές ερωτήσεις:** Ζητώντας από τους συνεργάτες σας να συνοψίσουν τα βασικά σημεία μιας κατάστασης ή μια εξήγησης που έχουν δώσει, μπορεί να τους βοηθήσει να σκεφτούν πιο καθαρά. Ζητώντας «Τι θεωρείτε ως το κύριο σημείο της διαδικασίας;».

- **Συγκριτικές ερωτήσεις:** Θέτοντας την ερώτηση «Πώς συγκρίνετε το Χ με το Υ;» βοηθάτε τους συνεργάτες σας να αναπτύξουν τη δημιουργική τους σκέψη. Μπορεί να χρησιμοποιηθούν ώστε οι καθοδηγούμενοι να ανακαλύψουν πτυχές που γνώριζαν.
- **Ηγετικές ερωτήσεις** είναι αυτές που η αναμενόμενη απάντησή τους είναι τόσο προφανής και δεν υπάρχει περίπτωση να απαντηθούν με αυτόν τον τρόπο. Οι ερωτήσεις αυτές πρέπει να αποφεύγονται σε κάθε περίπτωση. Για παράδειγμα: «Δεν νομίζετε ότι πρέπει να ακούτε πιο προσεκτικά;»

Σελ. 46

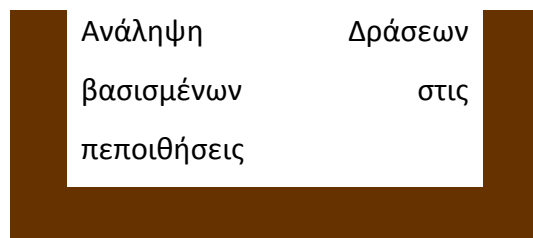
### Κλίμακα Συμπερασμάτων– Πώς να αποφεύγουμε να βγάζουμε συμπεράσματα

Έχουμε όλοι έχουν κατηγορηθεί ότι «αθροίζοντας 2 και 2 έχουμε 5» που σημαίνει ότι το άλλο άτομο εκτιμά ότι έχουμε καταλήξει σε λάθος συμπεράσματα. Στο σημερινό γρήγορα κινούμενο κόσμο, βρισκόμαστε υπό πίεση συνεχώς να ενεργήσουμε άμεσα και δεν έχουμε χρόνο να εξηγήσουμε καταστάσεις ούτε να σκεφτόμαστε τα πραγματικά γεγονότα.

Αυτό, όχι μόνο μπορεί να μας οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα αλλά μπορεί να δημιουργήσει διαμάχες με άλλα άτομα που μπορεί να κατέληξαν σε διαφορετικά συμπεράσματα για το ίδιο ζήτημα.

Οι μέντορες και οι καθοδηγούμενοι πρέπει να μάθουν να μην προσθέτουν 2 και 2. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα εργαλείο, την Κλίμακα Συμπερασμάτων, για να βοηθηθούμε.

Η **Κλίμακα Συμπερασμάτων** περιγράφει τη διαδικασία σκέψης που χρησιμοποιούμε συνήθως χωρίς να το συνειδητοποιούμε, για να προχωρήσουμε από ένα γεγονός σε μία απόφαση ή δράση. Τα στάδια της σκέψης παρουσιάζονται σαν σκαλοπάτια της σκάλας – βλ. διάγραμμα.



78

Υιοθέτηση Πεποιθήσεων για  
τον κόσμο

Εξαγωγή Συμπερασμάτων

Εξαγωγή Υποθέσεων  
βασισόμενα σε νοήματα

Επιλογή από τα 'Δεδομένα'  
που παρατηρήθηκαν

'Δεδομένα' που  
παρατηρήθηκαν και  
εμπειρίες

Χρησιμοποιώντας την Κλίμακα Συμπερασμάτων, μπορείτε να μάθετε να ανατρέχετε στα γεγονότα και να χρησιμοποιείτε τις πεποιθήσεις και τις εμπειρίες σας θετικά, αντί να τους επιτρέπετε να περιορίζουν το πεδίο της κρίσης σας. Ακολουθώντας αυτή τη σταδιακή συλλογιστική μπορείτε να οδηγηθείτε σε καλύτερα και πιο ρεαλιστικά συμπεράσματα και να αποφύγετε περιττά λάθη και αντιδικίες.

Οι μέντορες μπορούν να χρησιμοποιούν την Κλίμακα Συμπερασμάτων σε όλα τα στάδια της συλλογιστικής τους και στη διαδικασία δημιουργίας ιδεών. Έτσι, **αν θέτετε κάποιες από τις ακόλουθες ερωτήσεις**, το μοντέλο μπορεί να φανεί χρήσιμο βοήθημα:

- Είναι αυτό το "σωστό" το συμπέρασμα; Γιατί κάνετε αυτές τις υποθέσεις;
- Γιατί νομίζετε ότι αυτό είναι το "σωστό" που πρέπει να κάνουμε;
- Βασίζεται αυτό σε όλα τα γεγονότα; Γιατί το πιστεύετε;

Οι παρακάτω **ερωτήσεις** θα βοηθήσουν τους καθοδηγούμενούς σας να εργάζονται μέσω του μοντέλου:

- Γιατί επιλέξατε αυτή την ενέργεια; Ποιες άλλες ενέργειες που θα μπορούσατε να εξετάσετε;
- Ποια υπόθεση σας οδήγησε σε αυτή την ενέργεια; Ήταν βάσιμη;
- Πώς συνήγατε αυτό το συμπέρασμα; Είναι βάσιμο το συμπέρασμα;
- Τί υποθέτετε, και γιατί; Είναι οι υποθέσεις σας έγκυρες;
- Τι δεδομένα επιλέξατε να χρησιμοποιήσετε και γιατί; Έχετε επιλέξει τα δεδομένα αυστηρά;
- Ποια είναι τα πραγματικά δεδομένα που θα πρέπει να χρησιμοποιείτε; Υπάρχουν άλλα στοιχεία που πρέπει να εξετάσετε;



Σελ. 47

### ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ (ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΣΙΤΕΙΑ)

- Η κοινή λογική υπαγορεύει ότι υπάρχουν έξι βαθμοί διαχωρισμού ανάμεσα σε εσάς και οποιονδήποτε άλλο στον πλανήτη. Ωστόσο, σύμφωνα με τους καλύτερους συνδέσμους: «Δεν υπάρχουν έξι βαθμοί διαχωρισμού, υπάρχουν δύο, απλά πρέπει να σκεφτείτε αρκετά σκληρά ».
- Οι ζωές των συνδέσμων - τόσο εγγενώς όσο και σκόπιμα - είναι χτισμένες γύρω από σημαντικές συνδέσεις τους με τους άλλους ανθρώπους.
- Το να είσαι ουσιαστικός σύνδεσμος αποτελεί σημαντική ικανότητα του μέντορα. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να διευκολύνετε τις διασυνδέσεις των καθοδηγούμενων με εκείνες του δικτύου σας. Το να είσαι σύνδεσμος θα βοηθήσει αναμφίβολα τους καθοδηγούμενους στον τρόπο σκέψης τους και στη διεύρυνση των οριζόντων τους.
- Έτσι, τι κάνουν διαφορά κάνουν οι σύνδεσμοι . Μπορούν:
  - Να ακούν
  - Να είναι προετοιμασμένοι να βρίσκονται έξω από τις ζώνες άνεσής τους
  - Να μην έχουν πρόβλημα να μη γνωρίζουν
  - Να είναι πάντα προετοιμασμένοι να ταξιδεύουν μακριά
  - Να διεκδικούν τις ευκαιρίες και να αναζητούν λύσεις
  - Να καταγράφουν τι είναι σημαντικό
  - Να εκτιμούν
  - και το σημαντικότερο **να δίνουν χωρίς να λαμβάνουν**

81

Σελ. 48

## **Να είσαι Σύνδεσμος**

### **Τι θα μάθετε:**

Πώς να κάνετε συνδέσμους και να οικοδομήσετε συμμαχίες, να αναπτύξετε και να καλλιεργήσετε ένα πλέγμα σχέσεων με δυνατότητες αμοιβαίου οφέλους.

### **Τι είναι ο Σύνδεσμος;**

Οι Σύνδεσμοι είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να διευρύνετε τους ορίζοντές σας. Τα δίκτυα μπορούν βέβαια να αναπτυχθούν με την παρουσία σας σε επίσημες εκδηλώσεις δικτύωσης των επιχειρήσεων, αλλά εξετάστε επίσης την κατάρτιση και τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, τα συνέδρια, τις κοινωνικές εκδηλώσεις, άλλες λειτουργίες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Όλα αυτά αποτελούν μια πρώτη τάξεως ευκαιρίες για να συναντήσετε νέους ανθρώπους και να συνάψετε περαιτέρω σχέσεις με όσους θα επιθυμούσατε να γνωρίσετε καλύτερα.

Για να γίνετε επιτυχημένος σύνδεσμος πρέπει να καταπολεμήσετε τον πειρασμό να είστε πάντα με άτομα που ήδη γνωρίζετε. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει πρώτα να ορίσετε τις προθέσεις σας και να θέσετε τους εαυτούς σας έξω από τις ζώνες άνεσής σας.

### **Πώς μπορώ να συνδεθώ;**

Πριν εξετάσουμε λεπτομερώς, παρουσιάζονται συμβουλές για τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνουμε:

82

#### ΠΡΕΠΕΙ

- Να γνωρίζετε νέα άτομα
- Να συστήνεστε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους
- Να είστε αρεστός και προσιτός
- Να είστε θετικό και έμπιστος
- Να ακούτε τι έχουν να πουν οι άλλοι
- Να προσφέρετε χωρίς να σκέφτεστε την ανταμοιβή
- Να επικοινωνείτε τακτικά με τις επαφές σας

#### ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ

- Να υποθέτετε και να κάνετε κρίσεις
- Κανένας δεν πρέπει να αποκλείεται
- Να πλατειάζετε
- Να λέτε ψέματα
- Να αγνοείτε τις παρεμβάσεις
- Να πιέζετε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας
- Να κάνετε κατάχρηση των σχέσεών σας
- Να επιτρέπετε στην επιφυλακτικότητά σας να σας επιβραδύνει

Σελ. 49

## Πώς να είστε σωστοί Σύνδεσμοι

### Άμεσος αντίκτυπος - Τι είναι διαφορετικό για εσάς;

Είμαστε όλοι μοναδικοί και θα πρέπει να είστε έτοιμοι να βρείτε χρόνο να σκεφτείτε τα προτερήματά σας για να βεβαιωθείτε ότι έχετε κάτι ενδιαφέρον να πείτε:

Ως σημείο εκκίνησης, μπορείτε να αναλογιστείτε τα ακόλουθα ερωτήματα:

Τι είναι αυτό που κάνω που το κάνουν πολύ λίγοι;  
Τι βρίσκουν ενδιαφέρον σ' εμένα οι υπόλοιποι;  
Τι θα μπορούσε να με κάνει αξέχαστο;

### Βρείτε κοινά σημεία ενδιαφέροντος

Είναι πολύ σημαντικό όταν μιλάμε με άλλους ανθρώπους να προσδιορίσετε τα κοινά σημεία ενδιαφέροντος. Κάντε ανοιχτές ερωτήσεις και, στη συνέχεια ακούστε προσεκτικά και εντοπίστε θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Μερικές φορές αυτό είναι εύκολο, αλλά άλλες φορές απαιτεί περισσότερες ικανότητες. Εξασκηθείτε!

### Ποτέ μην τρώτε μόνος



Μερικές φορές μπορούμε να συνδεθούμε πιο ουσιαστικά με τους ανθρώπους αν συζητήσουμε έξω από το χώρο εργασίας. Μη διστάζετε να προτείνετε στους συναδέλφους ή πελάτες σας να γευματίσετε ή να δειπνήσετε μαζί.

### **Αναλάβετε την πρωτοβουλία**

Συχνά πρέπει να αναλαμβάνεται πρωτοβουλία να γνωρίσετε ανθρώπους

και μερικοί άνθρωποι αξίζουν την προσπάθεια. Αναλαμβάνοντας την πρωτοβουλία ενδέχεται να συναντήσετε απόρριψη, πρέπει να μάθετε να μην την παίρνετε προσωπικά και να σας αποτρέψει από το να προσπαθήσετε πάλι.

### **Απεικόνιση του δικτύου και των συνδέσεών σας**

- Προγραμματίστε το είδος των σχέσεων που θέλετε να καθιερώσετε
- Σχεδιάστε το, προσθέστε χρώματα και συνεχίστε να προσθέτετε συνδέσμους στο χάρτη σας
- Τέλος, δώστε προτεραιότητα σε αυτούς που πρέπει να δικτυωθούν άμεσα

Σελ. 50

## Σύνδεσμοι Μεντόρων - Μυστικά και Συμβουλές

### Συνδέστε τα δίκτυά σας

- Οι καλύτεροι σύνδεσμοι είναι πάντα γενναιόδωροι με τα δίκτυά τους και βοηθούν στην εύρεση νέων συνδέσμων. Οι καλύτεροι μέντορες διασυνδέουν συνεχώς τους ανθρώπους.

### Να είστε προετοιμασμένοι

- Πριν πάτε σε οποιαδήποτε συνάντηση, στην οποία μπορείτε να δικτυωθείτε, να έχετε προετοιμάσει ένα στόχο. Ποιους θέλετε να συναντήσετε; Γιατί βρίσκεστε εκεί; Προετοιμάστε μία συζήτηση, η οποία θα σπάσει τον πάγο προκειμένου να γνωρίσετε τα κατάλληλα άτομα.
- Πάντα να έχετε μια επαγγελματική κάρτα στο χέρι - μην τη μοιράζετε σε όλους, να είστε επιλεκτικοί.

### Να είστε σε σύνδεση

- Το e-mail σας ή η ιστοσελίδα σας δημιουργεί την πρώτη εντύπωση, όπως ακριβώς κάνει και η φυσική σας παρουσία στις κατά πρόσωπο συναντήσεις. Βεβαιωθείτε ότι η διαδικτυακή σας παρουσία είναι το ίδιο επαγγελματική όσο εσείς.
- Κάθε e-mail που στέλνετε έχει τη δυνατότητα να προωθηθεί σε άλλους, έτσι πριν πατήσετε το κουμπί "Αποστολή" ελέγξτε ξανά το μήνυμά σας. "Είναι σωστό; Πώς θα χαρακτηριστεί; "

86

- Χρησιμοποιήστε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης - μάθετε ποιες ιστοσελίδες ασχολούνται με τα θέματα που σας ενδιαφέρουν και συνδεθείτε με αυτά.

### **Δικτύωση σε μεγάλες εκδηλώσεις**

- Όταν είστε σε μια ομάδα που συζητούν κάτι που δεν σας ενδιαφέρει, ζητήστε να απομακρυνθείτε. Πείτε "Με συγχωρείτε, είναι κάποιος που θα ήθελα να συναντήσω" (το πρόσωπο αυτό στέκεται μόνο του). Αυτό είναι απολύτως ειδικά αν είστε ευγενικοί και φιλικοί.
- Αν συναντήσετε κάποιον που έχετε ήδη συναντήσει και δεν θυμάστε το όνομα του, απλά πείτε "Γεια σας και πάλι, μου θυμίζετε το όνομά σας;». Θυμίστε του το όνομά σας, πιθανότατα να έχει ξεχάσει κι αυτός το δικό σας.
- Αν βρεθείτε με κάποιον που δεν έχετε κοινά ενδιαφέροντα, ρωτήστε αν έχει γνωρίσει κάποιο άλλο ενδιαφέρον άτομο για να γνωρίσετε κι εσείς. Ή υποδείξτε κάποιον που θεωρείτε ενδιαφέρων.
- Να θυμάστε ότι οι άνθρωποι θέλουν να συναντούν ανθρώπους. Έτσι, βρείτε αυτούς που σας κινούν το ενδιαφέρον και συνομιλήστε μαζί τους.

**Και τέλος, διασκεδάστε. Ο ενθουσιασμός είναι μεταδοτικός και θα είστε αυτός που θα θέλουν να γνωρίσουν όλοι!**