

PEER MENTORING

Τεχνικές Ομότιμης Μάθησης σε Εργασιακό Χώρο: Ολοκληρωμένη πρόταση επιμόρφωσης εργαζομένων σε συνθήκες διαχείρισης κρίσης.

*Από τον Χρήστο Γιαννακόπουλο
Διευθυντή ΚΕΚ ΔΑΦΝΗ*

Το **peer mentoring** είναι άτυπη μορφή / τεχνική εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο, διαφορετική από το παραδοσιακό mentoring, μέσω του οποίου ο εργαζόμενος επιδιώκει συνήθως μια γενικότερη συμβουλευτική προσέγγιση από κάποιον σε ρόλο καθοδηγητή, με μεγαλύτερη εμπειρία και αρμοδιότητες ή υψηλότερη ιεραρχικά θέση στην επιχείρηση. Αντιθέτως το peer mentoring του οποίου εισηγούμαστε την κατάρτιση στηρίζεται στην αναζήτηση / εύρεση ενός συνεργάτη (partner), μέσα στην επιχείρηση, ο οποίος έχει το ίδιο επίπεδο με τον εργαζόμενο – mentee, και τις ίδιες / ανάλογες αρμοδιότητες ή θέση μέσα στον οργανισμό (ο όρος peer υποδηλώνει την ισότιμη θέση στην ενεργητική αλληλεπίδραση μεταξύ των συνεργατών (co-workers)).

Το peer mentoring μπορεί να αξιοποιηθεί ως τεχνική, όταν ο **συνεργάτης-μέντορας** έχει

- την γνώση,
- την εμπειρία
- και την κατάλληλη υποδομή που απαιτείται προκειμένου να βοηθήσει τον συνεργάτη του να μάθει και να αναπτύξει τις συγκεκριμένες δεξιότητες (**particular skill areas**) στις οποίες θέλει να εστιάσει.

Αυτού του τύπου η τεχνική είναι ιδανική όταν ο εργαζόμενος θέλει να αναπτύξει μια ιδιαίτερη επαγγελματική δεξιότητα ή ζητά πληροφορίες με λειτουργικό χαρακτήρα για να διευκολυνθεί στην εργασία του.

Η εφαρμογή αυτής της τεχνικής επιφέρει πολλαπλά οφέλη στην επιχείρηση, εφ' όσον καλλιεργεί και οικοδομεί

- το αίσθημα της κοινότητας ,
- την συλλογικότητα δράσης ,
- τον συνεργατισμό,
- εξασφαλίζει τον συντονισμό των ενεργειών και την συμμετοχή στους στόχους της επιχείρησης με αίσθημα εσωτερικής επιλογής και όχι καταναγκασμού,

με την προϋπόθεση ότι τα άτομα που θα ενσαρκώσουν τον ρόλο του μέντορα σε αυτό το σχήμα άτυπης μάθησης θα πρέπει να έχουν συνείδηση και αντίληψη του ρόλου ώστε να λειτουργήσουν στο περιβάλλον τους ως πρότυπα (role models).

Μέσω της κατάρτισης που εισηγούμαστε, οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται ώστε να αποκτήσουν και να ενισχύσουν χαρακτηριστικά διευκολυντικά στην ανάπτυξη αυτού του ρόλου [ενσυναίσθηση, εργασιακή εμπειρία] είτε σε δυαδική συνεργασία είτε σε ευρύτερες ομάδες,[παρατηρητικότητα, δεξιότητες προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, διαθεσιμότητα, κ.α], προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του νέου εργασιακού περιβάλλοντος .

Θεματικές ενότητες του προγράμματος

- ✓ Αρχές επικοινωνίας & στάδια επικοινωνίας
- ✓ Δυσκολίες επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο (φαινόμενα, προβλήματα και πιθανές λύσεις)
- ✓ Ψυχολογία ομάδας (δυναμική, ρόλοι)

- ✓ Το προφίλ του « ομότιμου» μέντορα
- ✓ Το προφίλ του εργαζόμενου σε επιχείρηση (μόνιμος, εποχιακός / αξίες, νόρμες, η διαφορετικότητα, το πολιτισμικό υπόβαθρο, η προσωπική ζωή)
- ✓ Το εργασιακό stress (παράγοντες που το ενισχύουν, εκδηλώσεις, η αίσθηση της απομόνωσης)

- ✓ Οι αρχές του peer mentoring και η εφαρμογή του σε συνθήκες καθημερινής εργασιακής πρακτικής (μελέτες περίπτωσης)
- ✓ Μέθοδοι και τεχνικές διευκόλυνσης της ομάδας (βιωματικό σεμινάριο)
- ✓ Τεχνικές συλλογής δεδομένων πραγματικών καταστάσεων ως μελέτες περίπτωσης (εναλλασσόμενη εκπαίδευση – δράση)
- ✓ Τεχνικές εγρήγορσης σε τεχνικές συναλλακτικής ανάλυσης (problem posing)
- ✓ Εισαγωγή στην αξιοποίηση του e-learning σε μια προσπάθεια συνεχούς αυτομόρφωσης με την παροχή πηγών τροφοδότησης (resources)

Η βιωματική επίσης εμπειρία θα δώσει στους εκπαιδευόμενους την δυνατότητα να έχουν **ενεργητικό ρόλο στην συν-διαμόρφωση του προγράμματος**

και να εφαρμόσουν παράλληλα μια βασική αρχή της εκπαίδευσης ενήλικων,

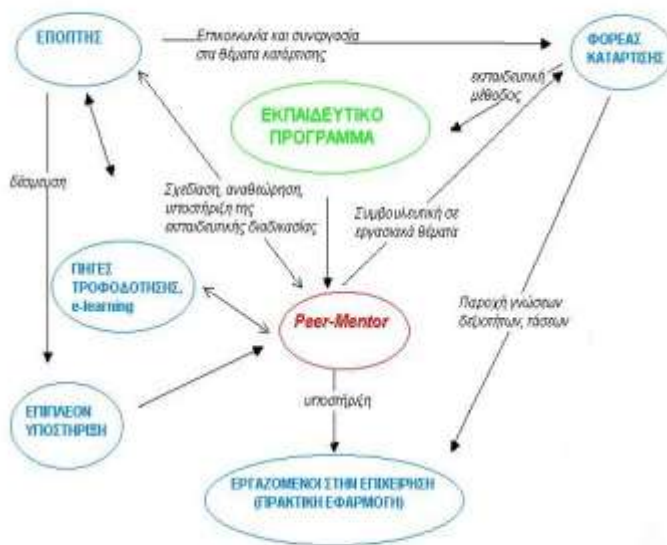
την learning by doing.

Επίσης θα δοθεί βαρύτητα στην συμμετοχική παρατήρηση ,

εφ' όσον οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν ρόλο εργαζόμενου ερευνητή

(**practitioner researcher**), ώστε να συμβάλλουν στην αλλαγή και βελτίωση των πρακτικών λειτουργίας της επιχείρησης αντλώντας στοιχεία (evidence) μέσω της συλλογής δεδομένων (data collection).

Παράλληλα πρόθεση αποτελεί η ανάπτυξη συνεργατικού πνεύματος, η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης και η διάθεση αμοιβαίας αλληλεπίδρασης (interaction) ώστε οι ίδιοι να αποτελέσουν πρότυπο ενεργούς μάθησης (active learning) και μέσο ανατροφοδότησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας (διάλογος, ανοικτή συζήτηση, ερωτήματα, προβληματισμοί).



Στοχοθεσία – εφαρμοσιμότητα του προτεινόμενου αντικειμένου επιμόρφωσης

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που προτείνουμε έρχεται να υπηρετήσει τις ανάγκες μιας σύγχρονης επιχείρησης που θέλει η **εσωτερική της λειτουργία** να ευθυγραμμίζεται και να **αναπροσαρμόζεται** στις προκλήσεις της αγοράς γεγονός που έχει άμεση σχέση με την **ψυχολογική και γνωστική ανατροφοδότηση** των εργαζομένων οι οποίοι μέσα από **αμοιβαίες και συλλογικές διαδικασίες** (και χωρίς να καταστρατηγούν τις οργανωτικές αρχές της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης με την οποία θα διαμορφώνεται διαλεκτική λειτουργικής αναπροσαρμογής) **θα μετασχηματίσουν το εργασιακό τους περιβάλλον σε έναν άτυπο οργανισμό μάθησης** (learning organization).

Με αυτό το σκεπτικό, το συγκεκριμένο πρόγραμμα θέτει ως **κύριους στόχους** οι εργαζόμενοι/ εκπαιδευόμενοι μέντορες:

- ✓ να αναπτύξουν δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργατισμού
- ✓ να μνηθούν στις τεχνικές του peer mentoring ως μηχανισμού υποβοήθησης των σχέσεων μεταξύ των συνεργατών
- ✓ να συνειδητοποιήσουν τους μηχανισμούς και τις αρχές μάθησης των ενήλικων
- ✓ να προσφέρουν ανατροφοδότηση στο περιβάλλον εργασίας τους (διευκολυντικά λειτουργεί η σαφήνεια, η περιγραφικότητα, η απουσία σχολιασμού και η μεταβίβαση του εσωτερικού αισθήματος ενδιαφέροντος και ισότιμης συμπεριφοράς)
- ✓ να αναπτύξουν οι εκπαιδευόμενοι παρατηρητικότητα ώστε να είναι σε θέση να μεταφέρουν τον προβληματισμό τους στις ομάδες εργασίας με περιγραφικό και σαφή τρόπο εστιάζοντας στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά των συμβάντων.
- ✓ να αναπτύξουν δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης (να μάθουν να ακούν)

- ✓ να αποκτήσουν άνεση αποκωδικοποίησης της μη λεκτικής επικοινωνίας
- ✓ να εθίσει τους εκπαιδευόμενους να κάνουν ερωτήσεις μέσω των οποίων αφυπνίζεται η αντιληπτική λειτουργία και η υπευθυνότητα
- ✓ να μάθουν να προσαρμόζονται στις νέες εξελίξεις όχι με παθητικό τρόπο αλλά με την εγρήγορση και την ανάδραση
- ✓ να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και ενεργητική στάση απέναντι στο τυχαίο και απρόβλεπτο
- ✓ να αποκτήσουν αντίληψη στην χρήση πηγών τροφοδότησης και e-learning σε μια προσπάθεια συνεχούς αυτομόρφωσης
- ✓ να αποκτήσουν ενσυναίσθηση
- ✓ να μάθουν να λύνουν από κοινού προβλήματα
- ✓ να συμβάλλουν στην ενίσχυση των βασικών επαγγελματικών δεξιοτήτων κυρίως εκείνων των συνεργατών μέσης ηλικίας που υστερούν έναντι των νεότερων και πιο προσαρμοστικών στο καινούργιο, συνεργατών
- ✓ να αποκτήσουν συνείδηση της ισότητας των ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών ώστε να διευκολυνθεί η συνύπαρξή τους και να αρθούν οι στείρες προκαταλήψεις
- ✓ να αποκτήσουν συνείδηση της αρχής της αμοιβαιότητας
- ✓ να αποκτήσουν αντίληψη του αναλογικού συνεργατισμού αναλαμβάνοντας οι ίδιοι την ευθύνη του σωματικού ρόλου υποβοήθησης της ομάδας
- ✓ να συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικού περιβάλλοντος μάθησης
- ✓ να μειώσουν το φόβο που τροφοδοτεί η τυπική ιεράρχηση και επιστασία μέσω της άτυπης άσκησης εποπτείας σε ομότιμη σχέση αλληλεπίδρασης
- ✓ να αμβλύνουν τον ανταγωνισμό και τις τάσεις διάσπασης, λειτουργώντας ως πρότυπο συνοχής, συνεργατισμού και εργατικότητας
- ✓ να επαινούν και να προβάλλουν τις ικανότητες των συνεργατών τους
- ✓ να αποβάλλουν το άγχος της εργασιακής απομόνωσης
- ✓ να δρουν γενικότερα ως μοντέλο θετικής συμπεριφοράς σε εργασιακό περιβάλλον

να πιστέψουν ότι έχουν την δύναμη να αλλάξουν την ζωή τους προς το καλύτερο καθώς και την ζωή των ανθρώπων με τους οποίους μοιράζονται κοινές εργασιακές καταστάσεις

Ανταπόκριση στις παρούσες συνθήκες

Σε κάθε περίπτωση επομένως **κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται για την βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της**, πράγμα που συνεπάγεται συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωση των εργαζόμενων της προκειμένου να

- **ευθυγραμμισθεί με τις τρέχουσες τάσεις,**
- **να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό καθώς και**
- **να εξουδετερώσει τις όποιες τριβές** μπορεί να προκαλέσει η παροδική αλλά και σταθερή συνύπαρξη των ατόμων που απαρτίζουν το σύνολο του εργατικού και στελεχιακού δυναμικού της.

Επίσης στο σύνολο των ήδη εργαζόμενων με σχετική έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια πιλοτικού **διακρατικού προγράμματος στο οποίο συμμετέχει και η χώρα μας** για την επαγγελματική κατάρτιση με επιστημονικό υπεύθυνο το Πανεπιστήμιο του Lancaster έχουν διαπιστωθεί τα εξής:

- ✓ παρατηρείται χάσμα μεταξύ των εργαζόμενων αναφορικά με απαιτούμενες βασικές δεξιότητες
- ✓ προκειμένου να εξομαλυνθούν οι διαφορές απαιτούνται δυναμικές και καινοτόμες στρατηγικές με άμεσα και ορατά αποτελέσματα
- ✓ συχνά το 75% των εργαζόμενων έχει περιορισμένο επίπεδο βασικών δεξιοτήτων
- ✓ σε κάθε εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν εργαζόμενοι με ικανότητα ένταξης και μεταφοράς νέων τεχνικών, νέων μεθόδων και προσαρμογής νέων δεδομένων διαντιδρώντας και επηρεάζοντας τους υπόλοιπους εργαζόμενους, άρα δυνητικά να λειτουργήσουν ως άτυποι μέντορες (role model)
- ✓ τα ικανά στελέχη, οι εργαζόμενοι εν γένει που μπορούν να παίξουν ρόλο πρότυπου μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερο κακό αν δεν εκπαιδευτούν κατάλληλα ή δεν υποβοηθηθούν σύμφωνα με τις ανάγκες του ρόλου αυτού.
- ✓ Το peer mentoring αποτελεί εναλλακτική πρόταση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης σε συνεχή βάση για όσους δεν θα απευθύνονταν σε έναν απρόσωπο εκπαιδευτικό οργανισμό.

Μεθοδολογία

Σε συνάρθρωση με το θεωρητικό μέρος του προγράμματος διαμορφώνονται συνθήκες συνεργασίας και δημιουργικού διαλόγου με **το χώρο εργασίας των εργαζομένων**

σε μια σχέση αμοιβαίας ανατροφοδότησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας με βασικούς πρωταγωνιστές τους εκπαιδευόμενους

Οι εργαζόμενοι, επομένως, μεταφέρουν εμπειρίες και περιστατικά της καθημερινής πρακτικής και σε συνεργασία με τους διδάσκοντες μπορούν να εφαρμόζουν άτυπα συμπεριφορές εργαζόμενου – ερευνητή.

Την διαδικασία εποπτεύει διακριτικά και σε ρόλο διευκολυντή ο ορισμένος από την επιχείρηση υπεύθυνος, ο οποίος είναι ενήμερος και σε συνεχή βάση θα προσφέρει αφορμές ανάφλεξης και ανατροφοδότησης της διαδικασίας.

Συμπέρασμα

Με δεδομένα τα παραπάνω προτείνουμε το συγκεκριμένο πρόγραμμα ως το πιο κατάλληλο **να καταστήσει στελέχη και εργαζόμενους ικανούς να μετασχηματίσουν ένα εργασιακό περιβάλλον σε οργανισμό συνεχούς μαθητείας και προσωπικής ανάπτυξης εφ' όσον μέσω της υποδειγματικής και συνειδητά υπεύθυνης συμπεριφοράς τους**

- ✓ **Μπορούν να μειώσουν τον παράγοντα εκφοβισμό** που απορρέει από αυστηρά ιεραρχημένα οργανωτικά σχήματα
- ✓ **Προσφέρουν την δυνατότητα ανάπτυξης λιγότερο άκαμπτων και βεβιασμένων σχέσεων** εξαιτίας της άτυπης υπεροχής και της κατά βάση ισότιμης σχέσης
- ✓ **Συμπεριφέρονται χωρίς τους περιορισμούς** που συνεπάγεται η τυπική ιεράρχηση ρόλων, η οποία είναι διοικητικά και οργανωτικά απαραίτητη προκειμένου να διατηρηθεί και η διάκριση αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων
- ✓ **Διευκολύνουν την ανάπτυξη δικτύωσης** μεταξύ των εργαζόμενων καλλιεργώντας το αίσθημα της κοινότητας και της θετικής αλληλεπίδρασης και αλληλοστήριξης.
- ✓ **Καλλιεργούν την εικόνα ενός περιβάλλοντος εργασίας με σημασία** και νόημα για την ζωή των εργαζόμενων
- ✓ **Προσφέρουν εναλλακτική στο παραδοσιακό τρόπο καθοδήγησης** που δρα στηριζόμενο στην διαβάθμιση και την ιεραρχική κατανομή ρόλων (ευέλικτη μάθηση)