



Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ (ΣΑΕ)
Εκπαίδευση Ενηλίκων (ΕΚΕ)

Διπλωματική Εργασία

**«Η συμβολή του mentoring, του coaching, και της συμβουλευτικής στην
επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών
στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών. Προοπτικές για την ανάπτυξη
προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών»**

Βασιλεία Δημουλή

Αριθμός Μητρώου: 126739

Επιβλέπων καθηγητής/Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Αικατερίνη Μπαλάση

Πάτρα, Ιούνιος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Δημουλή Βασιλείας που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



«Η συμβολή του mentoring, του coaching, και της συμβουλευτικής στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών.
Προοπτικές για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών»

Βασιλεία Δημουλή

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Αικατερίνη Μπαλάση

Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής

Βασίλειος Σταυρόπουλος

Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Πάτρα,

Ιούνιος 2026

Δημουλή Βασιλεία, Η συμβολή του mentoring, του coaching, και της συμβουλευτικής στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών. Προοπτικές για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την Οικογένειά μου και κυρίως τους δύο ανήλικους έφηβους γιους μου για την κατανόησή τους και την προσπάθεια που κάναμε όλοι μαζί με το να θυσιάζουμε προσωπικές στιγμές υπέρ της δια βίου μάθησης.

Ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Μπαλάση Κατερίνα, για την καθοδήγηση στο ταξίδι αυτό.

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη διερευνά τη συμβολή των πρακτικών του mentoring, του coaching και της συμβουλευτικής (counselling) στην επαγγελματική ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι αυξημένες απαιτήσεις, οι πολλαπλοί ρόλοι και η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία καθιστούν αναγκαία την υποστήριξη των στελεχών μέσω οργανωμένων αναπτυξιακών παρεμβάσεων.

Η μελέτη υιοθέτησε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε δεκατρία (13) διευθυντικά στελέχη του φαρμακευτικού κλάδου που είχαν συμμετάσχει σε αντίστοιχα προγράμματα. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω θεματικής ανάλυσης, με στόχο την ανάδειξη των εμπειριών και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων.

Τα ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν ότι οι εν λόγω παρεμβάσεις δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά αλλά συμπληρωματικά, συνδέονται με κρίσιμες μεταβατικές στιγμές της σταδιοδρομίας και καλύπτουν πολυεπίπεδες ανάγκες-επαγγελματικές, ψυχολογικές και ταυτότητας. Σε επίπεδο επαγγελματικής ανάπτυξης, διαπιστώθηκε αλλαγή της ηγετικής ταυτότητας, απόκτηση νέων γνώσεων, ενίσχυση δεξιοτήτων, ανάπτυξη της γνώσης εαυτού και θετική επίδραση στην ομάδα και τον οργανισμό. Σε επίπεδο αυτοπραγμάτωσης, αναδείχθηκε η ενίσχυση του προσωπικού νοήματος, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων και η συνειδητή διαχείριση της ισορροπίας ζωής-εργασίας. Αναφορικά με την αξιοποίηση των εμπειριών αυτών για τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών, αναδείχθηκε ότι, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τα προγράμματα που θεωρούνται αποτελεσματικά χαρακτηρίζονται από εξατομίκευση, σχέση εμπιστοσύνης, βιωματική προσέγγιση και αναστοχασμό. Επίσης, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, οι παρεμβάσεις αυτές είναι σκόπιμο να έχουν συστηματικό και επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα, να συνδέονται με τη δια βίου μάθηση και να εντάσσονται σε μία κουλτούρα ψυχικής ασφάλειας εντός των εταιριών.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα στηρίζουν την ανάγκη ένταξης των παρεμβάσεων αυτών σε μια εταιρική κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας και δια βίου μάθησης, ως στρατηγική επένδυση στη βιώσιμη ανάπτυξη στελεχών και οργανισμών.

Προτείνεται τα ευρήματα να αξιοποιηθούν από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και τους παρόχους επαγγελματικής μάθησης για τον σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των διευθυντών, μετατοπίζοντας τη θεώρηση των τεχνικών αυτών από εργαλεία διόρθωσης σε στρατηγικά εργαλεία ανάπτυξης και ανθεκτικότητας.

Λέξεις-κλειδιά

mentoring, coaching, συμβουλευτική (counselling), επαγγελματική ανάπτυξη, αυτοπραγμάτωση, διευθυντικά στελέχη, επιχειρησιακοί οργανισμοί, προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών

«The impact of mentoring, coaching and counselling on professional development and self-realization of business organizations' managers. Prospects for executive education programs development»

Vasileia Dimouli

Supervisor: Aikaterini Balasi

Abstract

The present study explores the contribution of mentoring, coaching and counselling practices to the professional development and self-realization of managerial staff within business organizations. In today's demanding work environment, the increased demands, multiple roles and the need for effective leadership make it necessary to support executives through structured developmental interventions.

The research adopted a qualitative methodology, utilizing semi-structured interviews with thirteen (13) executives of the pharmaceutical sector who had participated in relevant developmental programs. The data were analyzed through thematic analysis, aiming to identify the experiences and perceptions of the participants.

The findings revealed that these interventions do not function competitively but rather in a complementary manner, are linked to critical transitional moments in the career trajectory and address multi-level needs-professional, psychological and identity-related. With regard to professional development, the analysis identified changes in leadership identity, acquisition of new knowledge, enhancement of skills, development of self-knowledge and positive impact on the team and the organization. Regarding self-realization, the strengthening of personal meaning, the utilization of one's potential and the conscious management of work-life balance emerged. Regarding the utilization of these experiences for the design of executive education programs, it emerged, according to the participants, that the programs perceived as effective are characterized by personalization, a relationship of trust, an experiential approach and reflection. Moreover, according to the participants' perceptions, such interventions should have a systematic and recurring

character, be connected to lifelong learning and embedded in a culture of psychological safety within companies.

In conclusion, the findings support the need for integrating these interventions into a corporate culture of psychological safety and lifelong learning, as a strategic investment in the sustainable development of both executives and organizations. It is suggested that the findings be utilized by human resources departments and professional learning providers for the design of targeted programs that respond to the real needs of executives, shifting the perception of these techniques as corrective tools to strategic tools for development and resilience.

Keywords

mentoring, coaching, counselling, professional development, self-realization, managerial staff, business organizations, executive education programs

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος Πινάκων	xiv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:	22
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	23
1. Mentoring-Coaching-Counselling στον εργασιακό χώρο	23
1.1. Mentoring	24
1.1.1. Ορισμοί	24
1.1.2. Τύποι	26
1.1.3. Οφέλη	27
1.2. Το coaching	29
1.2.1. Ορισμοί	29
1.2.2. Τύποι	30
1.2.3. Οφέλη	31
1.3. Το counselling	32
1.3.1. Ορισμοί	32
1.3.2. Τύποι	33
1.3.3. Οφέλη	35
2. Κριτήρια διαφοροποίησης των τριών προσεγγίσεων	36
2.1. Ο σκοπός	36
2.1.1. Εταιρικό Mentoring	36
2.1.2. Εταιρικό Coaching	37
2.1.3. Εταιρικό Counselling	38

2.2. Ο χρόνος.....	38
2.2.1. Το εταιρικό mentoring.....	38
2.2.2. Το εταιρικό coaching.....	38
2.2.3. Το εταιρικό counselling.....	39
2.3. Μέθοδοι.....	39
2.3.1. Το εταιρικό mentoring.....	39
2.3.2. Το εταιρικό coaching.....	39
2.3.3. Το εταιρικό counselling.....	39
3. Επαγγελματική ανάπτυξη.....	41
3.1. Ορισμοί	41
3.2. Μορφές και τύποι Επαγγελματικής Ανάπτυξης	42
3.2.1. Επαγγελματική ανάπτυξη μέσω τυπικής εκπαίδευσης	43
3.2.2. Μη τυπική επαγγελματική ανάπτυξη	43
3.2.2.1. Επαγγελματική ανάπτυξη μέσω mentoring.....	44
3.2.2.2. Επαγγελματική ανάπτυξη μέσω coaching.....	44
3.2.2.3. Συνεργατική και κοινωνική επαγγελματική ανάπτυξη	44
3.2.2.4. Ολιστική επαγγελματική ανάπτυξη και ευημερία.....	45
4. Το θεωρητικό μοντέλο KSA (Knowledge–Skills–Attitudes) και ο ρόλος του στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη στελεχών.....	45
4.1. Γνώσεις (Knowledge)	46
4.2. Δεξιότητες (Skills).....	47
4.3. Στάσεις (Attitudes)	48
5. Αυτοπραγμάτωση - Προσωπική Ανάπτυξη	50
5.1. Ορισμοί	50

5.2. Θεωρητικές αρχές: Η πυραμίδα Αναγκών του Maslow	51
6. Θεωρίες Εκπαίδευσης Ενηλίκων	54
6.1. Θεωρία Βιωματικής Μάθησης του David Kolb.....	54
6.2. Θεωρία μετασχηματισμού του Jack Mezirow.....	56
7. Γενική αποτίμηση της συμβολής του mentoring, του coaching, και της συμβουλευτικής στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση	58
8. Ρόλοι των διευθυντικών στελεχών.....	61
9. Σύνδεση του μοντέλου Maslow με το μοντέλο KSA στην ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών.....	63
10. Προγράμματα υποστήριξης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών	66
10.1. Mentoring διευθυντικών στελεχών	66
10.2. Coaching διευθυντικών στελεχών.....	67
10.3. Counselling διευθυντικών στελεχών	69
11. Προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και αυτοπραγμάτωσης	70
12. Ανασκόπηση Ερευνών	73
13. Κριτική αποτίμηση της συναφούς υπάρχουσας βιβλιογραφίας.....	77
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	79
14. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	79
14.1. Ερευνητικό πρόβλημα και αναγκαιότητα της έρευνας	79
14.2. Σκοπός/στόχος έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	80
14.3. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου	81
14.4. Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	82
14.5. Δείγμα Έρευνας.....	83
14.6. Διαδικασία έρευνας	86

14.6.1. Προσέγγιση και Επιλογή Δείγματος	87
14.6.2. Διεξαγωγή των συνεντεύξεων	88
14.7. Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων	89
14.8. Ανάλυση Δεδομένων	91
14.9. Ζητήματα Δεοντολογίας.....	94
14.10. Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας	94
14.11. Δυσκολίες και Περιορισμοί της Έρευνας.....	96
15. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	98
15.1. Ερευνητικό Ερώτημα RQ1-Οι εμπειρίες των διευθυντικών στελεχών από τη συμμετοχή τους σε mentoring, coaching, counselling.....	98
15.2. Ερευνητικό Ερώτημα RQ2-Η συμβολή των πρακτικών mentoring, coaching, counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών.....	108
15.3. Ερευνητικό Ερώτημα RQ3-Η συμβολή των πρακτικών mentoring, coaching, counselling στην αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών.....	118
15.4. Ερευνητικό Ερώτημα RQ4-Η αξιοποίηση των εμπειριών των διευθυντικών στελεχών για την ανάπτυξη ενδοεταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών	125
16. Σύνθεση-Διαθεματικά Ευρήματα και Συμπεράσματα	133
17. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	137
17.1. Οι εμπειρίες των συμμετεχόντων (RQ1).....	137
17.2. Συμβολή των mentoring, coaching, και counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη (RQ2)	139
17.3. Συμβολή των mentoring, coaching, και counselling στην αυτοπραγμάτωση (RQ3).....	141
17.4. Αξιοποίηση των εμπειριών mentoring, coaching, και counselling για τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών (RQ4)	

.....	143
18. Προτάσεις.....	145
19. Περιορισμοί έρευνας.....	147
20. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	148
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	150
A. Πρωτόκολλο Συνέντευξης.....	170
B. ΕΝΤΥΠΟ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	173
Γ. ΕΝΤΥΠΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ	175

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Συγκριτική παρουσίαση mentoring, coaching και counselling στο εταιρικό πλαίσιο	40
Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων	86
Πίνακας 3. Ενδεικτικά παραδείγματα κωδικοποίησης και διαμόρφωσης θεματικών κατηγοριών	93
Πίνακας 4. Θεματικές κατηγορίες, υποκατηγορίες, κωδικοί και αντιστοίχιση με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης για το RQ1	101
Πίνακας 5. Θεματικές κατηγορίες, υποκατηγορίες, κωδικοί και αντιστοίχιση με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης για το RQ2	110
Πίνακας 6. Θεματικές κατηγορίες, υποκατηγορίες, κωδικοί και αντιστοίχιση με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης για το RQ3	121
Πίνακας 7. Θεματικές κατηγορίες, υποκατηγορίες και κωδικοί και αντιστοίχιση με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης του RQ4	128

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

E.E.	Ερευνητικό Ερώτημα
E	Ερώτημα από τον οδηγό συνέντευξης
Δ	Διευθυντής
RQ	Research Question

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με έρευνες (Cooper & Cartwright, 1994; Brough et al., 2014) παρατηρείται ότι στα σύγχρονα εργασιακά πλαίσια γίνεται ολοένα και πιο απαραίτητη η στήριξη των εργαζόμενων μέσω τεχνικών (*πρακτικών*), ώστε να μπορούν να μειώνουν το εργασιακό στρες και τις συνέπειες αυτού.

Οι πολλαπλοί ρόλοι και οι έντονες απαιτήσεις, ιδίως για τα διευθυντικά στελέχη, έχουν οδηγήσει στο να θεωρούνται πλέον βασικά εργαλεία στην ανακούφιση της πίεσης των διευθυντών οι παρακάτω τρεις διακριτές αλλά συχνά συγχέομενες *πρακτικές*, όπως το εταιρικό mentoring, το εταιρικό coaching και το εταιρικό counselling. Πρόσφατες έρευνες (Pandey & Sharma, 2022; Demirkasimoglu et al., 2023) επιβεβαιώνουν ότι οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν ουσιαστικά τόσο στη μείωση του εργασιακού άγχους όσο και στην ενίσχυση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας, της οργανωσιακής δέσμευσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, και ιδιαίτερα των διευθυντών. Φαίνεται, επίσης, ότι οι τεχνικές αυτές οδηγούν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής αφοσίωσης και αποδοτικότητας όπως και στην ψυχική ισορροπία των εργαζομένων (Eby et al., 2008; Theeboom et al., 2014).

Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί (Harms et al., 2017) ότι τα ανώτερα και τα διευθυντικά στελέχη επιβαρύνονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους πολλαπλούς και συχνά αντικρουόμενους ρόλους που καλούνται να διαχειριστούν στην επαγγελματική τους καθημερινότητα. Οι ρόλοι αυτοί έχουν ηγετική, υποστηρικτική, διοικητική και στρατηγική βάση, και απαιτούν υψηλό επίπεδο λήψης αποφάσεων, ευθύνης και συναισθηματικής διαθεσιμότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα ιδιαίτερα σύνθετο σύνολο απαιτήσεων, οι οποίες εκτείνονται πέρα από τα όρια της τυπικής διοίκησης.

Ο ρόλος τους περιλαμβάνει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τη διαμεσολάβηση/διαχείριση συγκρούσεων, τη διατήρηση της οργανωσιακής συνοχής, καθώς και την επίτευξη υψηλών επιπέδων απόδοσης υπό συνθήκες αυξημένης πίεσης, αβεβαιότητας και συνεχών αλλαγών (Yukl, 2013; Day et al., 2014). Η πολυπλοκότητα αυτή καθιστά σαφές ότι οι διευθυντές δεν λειτουργούν μονοδιάστατα, αλλά καλούνται να διαχειριστούν πολλαπλούς, αλληλοεπικαλυπτόμενους ρόλους (Mintzberg, 2009; Harms et al., 2017).

Δεδομένου ότι η ψυχική ευημερία των διευθυντών επηρεάζει τη δέσμευση στην εργασία αλλά και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων (Inceoglu et al., 2021; Kelloway et al., 2023), είναι σημαντικό οι διευθυντές να λαμβάνουν βοήθεια ώστε να περιορίσουν τα υψηλά επίπεδα άγχους, συναισθηματικής εξάντλησης και μειωμένης αυτοαποτελεσματικότητας (Rudolph et al., 2021).

Ιδιαίτερα μετά την πανδημία COVID-19, οι απαιτήσεις προς τα διευθυντικά στελέχη αυξήθηκαν. Οι διευθυντές κλήθηκαν να λειτουργήσουν ως βασικοί παράγοντες, “ρυθμιστές”, του εργασιακού στρες και επωμίστηκαν τις αυξημένες συναισθηματικές απαιτήσεις της εποχής (Harms et al., 2017). Βρέθηκαν στη θέση να διαχειριστούν συνθήκες αβεβαιότητας και την απομακρυσμένη εργασία, και ταυτόχρονα να αποδείξουν τη δική τους ψυχική ανθεκτικότητα (Kniffin et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Τα παραπάνω αύξησαν τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης και μείωσης της ψυχολογικής ευημερίας των διευθυντικών στελεχών (Inceoglu et al., 2021). Στο πλαίσιο αυτό, ολοένα και περισσότερες εταιρίες και οργανισμοί θεσπίζουν δομημένους μηχανισμούς υποστήριξης των στελεχών τους, με πιο διαδεδομένες τις πρακτικές του εταιρικού mentoring, του εταιρικού coaching και του εταιρικού counselling.

Οι πρακτικές mentoring, coaching και counselling μπορούν να λειτουργήσουν ταυτόχρονα ως προστατευτικοί και αναπτυξιακοί μηχανισμοί. Το mentoring προσφέρει τη δυνατότητα μεταφοράς εμπειρίας, αναστοχασμού πάνω σε επαγγελματικά διλήμματα και ενίσχυσης της επαγγελματικής ταυτότητας μέσω

σχέσεων εμπιστοσύνης και πρότυπων ρόλων (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004), διαδικασίες που ευθυγραμμίζονται με θεωρίες επαγγελματικής μάθησης και ανάπτυξης, σύμφωνα με τις οποίες η κοινωνική αλληλεπίδραση και η αναστοχαστική επεξεργασία της εμπειρίας αποτελούν βασικούς μηχανισμούς επαγγελματικής ωρίμανσης και αυτοπραγμάτωσης (Kolb, 1984; Mezirow, 2000). Το coaching υποστηρίζει την ανάπτυξη αυτογνωσίας, τη σαφή στοχοθεσία και την ενδυνάμωση της ηγετικής στάσης, ενισχύοντας την υπευθυνότητα και την εσωτερική παρακίνηση των στελεχών (Whitmore, 2009; Theeboom et al., 2014) και συμβάλλοντας στη διαμόρφωση μιας περισσότερο αυθεντικής και συνειδητής ηγετικής ταυτότητας, η οποία συνδέεται άμεσα με τη βιώσιμη επαγγελματική ανάπτυξη και την προσωπική ολοκλήρωση των διευθυντών (Boyatzis, 2008; Boyatzis & McKee, 2005). Το counselling, συμβάλλει επίσης, στη διαχείριση του άγχους, των συναισθηματικών πιέσεων και των προσωπικών δυσκολιών που συχνά συνοδεύουν τους ηγετικούς ρόλους (Carroll, 1996; McLeod, 2019), δημιουργώντας τις ψυχολογικές προϋποθέσεις ασφάλειας και συναισθηματικής σταθερότητας που θεωρούνται αναγκαίες τόσο για τη συνέχιση της επαγγελματικής μάθησης όσο και για τη διαδικασία της αυτοπραγμάτωσης στο πλαίσιο της εργασίας (Maslow, 1970; Kaufman, 2018).

Υπό το πρίσμα αυτό, η παρούσα έρευνα κρίνει σκόπιμο να εστιάσει στις εμπειρίες των διευθυντών επιχειρησιακών οργανισμών από τη συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring, coaching και counselling, καθώς οι συγκεκριμένες υποστηρικτικές πρακτικές έχουν αναδειχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως βασικά εργαλεία επαγγελματικής ανάπτυξης, ηγετικής ενδυνάμωσης και προσωπικής υποστήριξης των στελεχών (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004; Theeboom et al., 2014). Παρότι πληθώρα ερευνών τεκμηριώνει τη γενική αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων αυτών σε δείκτες απόδοσης, ηγετικής ικανότητας και εργασιακής ικανοποίησης, παρατηρείται περιορισμένη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι ίδιοι οι διευθυντές βιώνουν αυτές τις εμπειρίες, τις νοηματοδοτούν και αντιλαμβάνονται τη συμβολή τους στην προσωπική (αυτοπραγμάτωση) και

επαγγελματική τους ανάπτυξη και πορεία (Demik, 2007; Bozer & Jones, 2018). Η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά στη διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο δεσμεύεται στην εργασία του (Day, 1999) και βελτιώνει τις επαγγελματικές του γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις (Guskey, 2000), ενώ η αυτοπραγμάτωση αφορά περισσότερο στο προσωπικό επίπεδο, καθώς το άτομο φτάνει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, διακατέχοντας τη διαρκή επιθυμία να αναπτύσσει και να αξιοποιεί τις ικανότητές του (Maslow, 1970; Kaufman, 2018).

Η διερεύνηση των βιωμένων εμπειριών των διευθυντών αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η υποκειμενική αντίληψη της ωφέλειας (ή μη) μιας αναπτυξιακής παρέμβασης επηρεάζει άμεσα τον βαθμό εμπλοκής, τη δέσμευση, και τη μεταφορά της μάθησης στην καθημερινή επαγγελματική πρακτική (Guskey, 2000; Mezirow, 2000). Οι διευθυντές που αντιλαμβάνονται τις παρεμβάσεις mentoring, coaching ή counselling ως ουσιαστικές, ασφαλείς και υποστηρικτικές, είναι πιθανότερο να ενσωματώσουν τα οφέλη τους τόσο στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των ομάδων τους όσο και στη συνολική ηγετική τους στάση (Day, 2011; Passmore & Lai, 2019).

Παράλληλα, η παρούσα έρευνα επιδιώκει την ανάδειξη προοπτικών για την ανάπτυξη και τον (ανα)σχεδιασμό ενδοεταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών, τα οποία θα λαμβάνουν υπόψη τόσο τις οργανωσιακές απαιτήσεις όσο και τις προσωπικές ανάγκες των διευθυντών. Τα δεδομένα που θα προκύψουν δύνανται να συμβάλουν στη διαμόρφωση πιο ολοκληρωμένων, ουσιαστικών και στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων εντός επιχειρησιακών οργανισμών, προσαρμοσμένων στις πραγματικές ανάγκες, επιδιώξεις και βιωμένες εμπειρίες των στελεχών.

Βάσει των παραπάνω, ο στόχος της παρούσας ποιοτικής έρευνας έγκειται στη διερεύνηση των εμπειριών των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών αναφορικά με τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωσή τους. Επίσης, επιδιώκεται η ανάδειξη προοπτικών για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι τα εξής:

- 1) Ποιες είναι οι εμπειρίες των διευθυντών επιχειρησιακών οργανισμών από τη συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring, coaching και counselling; (αφετηρία, εξέλιξη, αποτίμηση)
- 2) Πώς αντιλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην επαγγελματική τους ανάπτυξη;
- 3) Πώς αντιλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην αυτοπραγμάτωσή τους;
- 4) Πώς δύνανται να αξιοποιηθούν οι εμπειρίες των διευθυντικών στελεχών, αναφορικά με τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση, για την ανάπτυξη (ενδοεταιρικών) προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών;

Αν και το ερευνητικό ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια αρχίζει να στρέφεται προς τη συμβολή των συγκεκριμένων πρακτικών στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των διευθυντών (Demik, 2007) και πώς οι συγκεκριμένες πρακτικές μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης, της ηγετικής αποτελεσματικότητας και της επαγγελματικής προσαρμοστικότητας (Kram, 1985; Day, 2011; Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2018), η πλειονότητα των σχετικών ερευνών εξακολουθεί να εστιάζει κυρίως στους υπαλλήλους και στους εργαζομένους των οργανισμών (Pandey & Sharma, 2022; Azzahra, 2024), και λιγότερο στα ίδια τα διευθυντικά στελέχη και στις ιδιαίτερες ανάγκες τους σε σχέση με την επαγγελματική τους ανάπτυξη και κυρίως, με την αυτοπραγμάτωση, και στο πώς δύνανται αυτές να εκπληρωθούν μέσω των εν λόγω τεχνικών.

Επιπλέον, φαίνεται ότι είναι περιορισμένες οι μελέτες που διερευνούν σε βάθος το πώς βιώνουν οι ίδιοι οι διευθυντές τη συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring, coaching και counselling εντός του οργανισμού (Demik, 2007), καθώς οι περισσότερες έρευνες υιοθετούν κυρίως ποσοτικές προσεγγίσεις, παραμερίζοντας τη βιωματική διάσταση και τη φωνή των ίδιων των διευθυντών (Eby et al., 2013; de Haan, 2016). Η απουσία της φωνής των ίδιων των διευθυντικών στελεχών από τη

βιβλιογραφία περιορίζει την κατανόηση της υποκειμενικής αξίας και της ουσιαστικής επίδρασης των συγκεκριμένων παρεμβάσεων, ιδιαίτερα σε σχέση με ζητήματα νοήματος, ταυτότητας, εσωτερικής πληρότητας και ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Καθώς το ερευνητικό κενό εντοπίζεται στο πώς ερμηνεύουν και νοηματοδοτούν την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη μέσα από αυτές τις εμπειρίες οι ίδιοι οι διευθυντές (Huta & Ryan, 2010), η παρούσα έρευνα επιδιώκει να συμβάλει στην ανάδειξη της υποκειμενικής εμπειρίας των διευθυντικών στελεχών αναφορικά με τη σύνδεση μεταξύ επαγγελματικής ανάπτυξης και προσωπικής ολοκλήρωσης, με έμφαση στην έννοια της αυτοπραγμάτωσης, όπως αυτή προσεγγίζεται μέσα από θεωρίες ανθρώπινης ανάπτυξης και εκπαίδευσης ενηλίκων (Maslow, 1954; Mezirow, 2000; Knowles et al., 2015), με τις τεχνικές mentoring, coaching και counselling.

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση. Δεδομένου ότι η έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει πώς οι διευθυντές βιώνουν τη συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring, coaching και counselling και πώς αντιλαμβάνονται την επίδραση αυτών των εμπειριών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση, η ποιοτική μέθοδος κρίνεται ως η πλέον κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την ανάδειξη αντιλήψεων, συναισθημάτων και προσωπικών ερμηνειών, καθώς και την εις βάθος κατανόηση των εμπειριών των συμμετεχόντων και τη νοηματοδότηση που αποδίδουν οι ίδιοι σε αυτές (Bryman, 2016).

Για τη σύνταξη του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση διεθνών και ελληνικών πηγών. Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας έγινε σε επιστημονικές βάσεις δεδομένων, όπως η google scholar και επιστημονικά περιοδικά με λέξεις κλειδιά όπως mentoring, coaching, counselling, επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Τα κριτήρια επιλογής των πηγών περιελάμβαναν τη συνάφεια με το ερευνητικό αντικείμενο, τη χρονολογία δημοσίευσης, με έμφαση στις πρόσφατες μελέτες, και την εγκυρότητα των πηγών.

Η ημιδομημένη συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε ως βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων, παρέχοντας τη δυνατότητα ευελιξίας και εμβάθυνσης σε ζητήματα που αναδύονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Kvale & Brinkmann, 2015). Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικής θεματικής ανάλυσης, με στόχο τον εντοπισμό κωδικών και θεματικών κατηγοριών που θα συμβάλουν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων (Braun & Clarke, 2006).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν διευθυντές επιχειρησιακών οργανισμών που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα mentoring, coaching ή counselling (N=13). Η εγκυρότητα της έρευνας διασφαλίστηκε μέσω αναστοχαστικών διαδικασιών της ερευνήτριας, της αποφυγής ενσωμάτωσης προσωπικών απόψεων και της μη επιλεκτικής χρήσης αποσπασμάτων, ενώ τηρήθηκαν πλήρως οι αρχές δεοντολογίας, με έγγραφη συναίνεση και διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, μέσα από τη νοηματοδότηση των διευθυντών, δύνανται να αξιοποιηθούν για τη διαμόρφωση νέων προγραμμάτων coaching, mentoring, counselling ενδεχομένως πιο στοχευμένων σε πραγματικές ανάγκες των διευθυντών, με στόχο την ενίσχυση της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξής τους. Επίσης, οι ειδικοί στα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να αξιοποιήσουν τα ευρήματα της παρούσας έρευνας για τη δημιουργία (πιο) υγιών σχέσεων μεταξύ διευθυντών και μελών της ομάδας, ή μεταξύ των διευθυντικών στελεχών τμημάτων. Και οι ίδιοι οι διευθυντές δύνανται να αξιοποιήσουν τα ευρήματα της έρευνας ώστε να διαμορφώσουν κατάλληλα την εσωτερική πολιτική και κουλτούρα του οργανισμού, αναπτύσσοντας αντίστοιχες υποστηρικτικές τεχνικές και εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζομένους. Ακόμη, τα ευρήματα και συμπεράσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τους παρόχους επαγγελματικής μάθησης και ανάπτυξης, ενώ οι άλλοι ερευνητές θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τα ευρήματά μας για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη θεωριών επαγγελματικής ευημερίας.

Η παρούσα έρευνα μπορεί να λειτουργήσει και ως αφετηρία για μελλοντικές ερευνητικές προσεγγίσεις αναφορικά με μελέτες που θα εξετάζουν τη σχέση επαγγελματικής ανάπτυξης, αυτοπραγμάτωσης και ηγεσίας σε διαφορετικά οργανωσιακά και πολιτισμικά πλαίσια. Επιπλέον, τα ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν για τη συγκριτική μελέτη διαφορετικών μοντέλων αναπτυξιακών παρεμβάσεων, ενισχύοντας τον επιστημονικό διάλογο γύρω από τη βιώσιμη ηγεσία και την ευημερία των στελεχών.

ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε δύο βασικά μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό.

Στο θεωρητικό μέρος αποσαφηνίζονται καταρχάς οι έννοιες του mentoring, του coaching και του counselling στον εργασιακό χώρο, με αναφορά στους ορισμούς, τους τύπους και τα οφέλη της κάθε πρακτικής, και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα κριτήρια διαφοροποίησής τους ως προς τον σκοπό, τον χρόνο και τις μεθόδους. Ακολούθως, αναλύεται η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης, οι μορφές και οι τύποι της, καθώς και το θεωρητικό μοντέλο KSA (Knowledge-Skills-Attitudes) και ο ρόλος του στην ανάπτυξη στελεχών. Έπειτα, προσεγγίζεται η έννοια της αυτοπραγμάτωσης και της προσωπικής ανάπτυξης, με βάση την πυραμίδα αναγκών του Maslow, και παρουσιάζονται οι θεωρίες εκπαίδευσης ενηλίκων (βιωματική μάθηση του Kolb, μετασχηματίζουσα μάθηση του Mezirow). Στη συνέχεια, επιχειρείται η γενική αποτίμηση της συμβολής των τριών πρακτικών στην επαγγελματική ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση, εξετάζονται οι ρόλοι των διευθυντικών στελεχών και η σύνδεση του μοντέλου Maslow με το μοντέλο KSA στο πλαίσιο της ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών. Επίσης, παρουσιάζονται διάφορα προγράμματα υποστήριξης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με την ανασκόπηση συναφών ερευνών και την κριτική αποτίμηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Στο ερευνητικό μέρος παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας, και συγκεκριμένα η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου, ο ερευνητικός σχεδιασμός, το δείγμα και η διαδικασία της έρευνας, η μέθοδος και το εργαλείο συλλογής δεδομένων, η ανάλυση δεδομένων, καθώς και τα ζητήματα δεοντολογίας, εγκυρότητας, αξιοπιστίας και οι περιορισμοί της έρευνας. Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα (RQ1-RQ4) και η σύνθεση των διαθεματικών ευρημάτων. Έπειτα, στο κεφάλαιο της συζήτησης, τα ευρήματα ερμηνεύονται και συσχετίζονται με το θεωρητικό πλαίσιο και με ευρήματα άλλων ερευνών. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα, τις προτάσεις αξιοποίησης των ευρημάτων της παρούσας έρευνας, τους περιορισμούς της έρευνας και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Ακολουθούν ο κατάλογος βιβλιογραφικών αναφορών και το Παράρτημα.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΡΟΣ Α. Mentoring-Coaching-Counselling

1. Mentoring-Coaching-Counselling στον εργασιακό χώρο

Όπως επισημαίνεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία, παρατηρείται σύγχυση ως προς τους ορισμούς, τους στόχους και το εύρος εφαρμογής των πρακτικών Mentoring – Coaching - Counselling. Οι Bozer και Jones (2018), καθώς και νεότερες ανασκοπήσεις (Pandey & Sharma, 2022; Demirkasimoglu et al., 2023), υπογραμμίζουν ότι η εσφαλμένη κατανόηση ή η ακατάλληλη εφαρμογή mentoring, coaching και counselling στον εργασιακό χώρο μπορεί να περιορίσει την αποτελεσματικότητά τους και να μην καλύψει ουσιαστικά τις σύνθετες ανάγκες των διευθυντικών στελεχών, όπως η ανάγκη για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.

Η ανάγκη, επομένως, για σαφή διάκριση και στοχευμένη αξιοποίηση των παραπάνω παρεμβάσεων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική, ιδίως όταν αυτές απευθύνονται σε

διευθυντές, των οποίων η επαγγελματική και προσωπική ευημερία επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και την κουλτούρα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται και αναλύονται οι διάφορες πτυχές της κάθε υποστηρικτικής τεχνικής/πρακτικής.

1.1. Mentoring

1.1.1. Ορισμοί

Στην κλασική βιβλιογραφία (Levinson et al., 1978; Kram, 1985), το mentoring ορίζεται ως μία αναπτυξιακή σχέση μεταξύ ενός έμπειρου και ενός λιγότερο έμπειρου ατόμου, με στόχο την υποστήριξη της επαγγελματικής πορείας, τη μεταφορά εμπειρίας και τη διαμόρφωση επαγγελματικής και προσωπικής ταυτότητας (Phillips-Jones, 1982; Alleman, 1986). Οι δύο εμπλεκόμενοι, ονομάζονται μέντορας και mentee και αναπτύσσουν μία σχέση μονόδρομη ως προς την εμπειρία και τους ρόλους, και συγκεκριμένα, ο μέντορας συμβάλλει στην πραγμάτωση του επαγγελματικού «οράματος» και στη συγκρότηση της ενήλικης ταυτότητας του mentee.

Η Kram (1985) προσδιορίζει το mentoring ως αναπτυξιακή σχέση που περιλαμβάνει τόσο λειτουργίες καριέρας όσο και ψυχοκοινωνικές λειτουργίες, και ο Noe (1988) τονίζει τον ρόλο του mentoring ως μηχανισμού ενίσχυσης της επαγγελματικής εξέλιξης εντός των οργανισμών.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία ορίζει ότι το mentoring (Eby and Robertson, 2020; Allen et al., 2022) είναι μια εξελικτική αναπτυξιακή σχέση μεταξύ δύο -συνήθως- ανθρώπων, η οποία βασίζεται σε στοχευμένες και επαναλαμβανόμενες επικοινωνιακές αλληλεπιδράσεις. Οι δύο εμπλεκόμενοι, περιγράφεται ότι είναι πλέον πιθανό να ωφεληθούν αμφίδρομη -αμφίδρομη σχέση- σε επίπεδο μάθησης και αναστοχασμού. Ως κομβικό σημείο στο mentoring θεωρείται η ανταλλαγή τόσο της εμπειρίας όσο και της γνώσης των νοημάτων (πχ. επαγγελματικών), με σκοπό την υποστήριξη της

επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης του ενός μέλους- του mentee, αλλά και τη μακροπρόθεσμη δέσμευσή τους (Bozionelos et al., 2016; Kumari et al., 2022).

Συνολικά, φαίνεται ότι ανέκαθεν το mentoring θεωρείται μία μακροχρόνια, ιεραρχικά δομημένη σχέση, με έμφαση στη μεταφορά εμπειρίας, στην επαγγελματική κοινωνικοποίηση και στη σταδιακή ωρίμανση του mentee, αποκτώντας ωστόσο η σχέση αυτή μία αμφίροπη χροιά.

Η σύγχρονη έρευνα (Bozionelos et al., 2016; Le et al., 2024) εξακολουθεί να συγκλίνει στην κλασική, αλλά διαχρονικά επίκαιρη, τριμερή θεώρηση των λειτουργιών του mentoring, η οποία περιλαμβάνει:

- (α) την ανάπτυξη καριέρας (career development),
- (β) την ψυχοκοινωνική υποστήριξη (psychosocial support)
και
- (γ) τη λειτουργία του μέντορα ως πρότυπο ρόλου (role modeling).

Συγκεκριμένα, η λειτουργία της ανάπτυξης καριέρας στο πλαίσιο του mentoring αφορά στην παροχή καθοδήγησης, στοχευμένης ανατροφοδότησης, ευκαιριών επαγγελματικής δικτύωσης και στρατηγικής υποστήριξης, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ενίσχυση της επαγγελματικής ετοιμότητας, της σταδιοδρομικής προσαρμοστικότητας και της ικανότητας λήψης αποφάσεων του mentee (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004; Allen et al., 2022). Μέσω της λειτουργίας αυτής, το mentoring υποστηρίζει τη συστηματική ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη μακροπρόθεσμη επαγγελματική εξέλιξη, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα αυξημένων απαιτήσεων και μεταβαλλόμενων οργανωσιακών συνθηκών.

Παράλληλα, η διάσταση της ψυχοκοινωνικής υποστήριξης αναφέρεται στη συναισθηματική ενδυνάμωση, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, την ανάπτυξη της αυτογνωσίας και τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής επαγγελματικής ταυτότητας. Η πρόσφατη βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η συγκεκριμένη λειτουργία αποκτά αυξημένη σημασία σε περιόδους οργανωσιακής αβεβαιότητας και αλλαγής, καθώς

σχετίζεται με μειωμένα επίπεδα εργασιακού άγχους, αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα, υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση και μεγαλύτερη ψυχολογική ανθεκτικότητα των στελεχών (Theeboom et al., 2014; Montano et al., 2017). Υπό αυτό το πρίσμα, το mentoring λειτουργεί όχι μόνο ως εργαλείο επαγγελματικής ανάπτυξης, αλλά και ως υποστηρικτικός μηχανισμός διαχείρισης των ψυχοσυναισθηματικών απαιτήσεων του mentee.

Επιπλέον, η λειτουργία του μέντορα ως πρότυπο ρόλου παραμένει κεντρική, καθώς μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της έμμεσης μάθησης, ο mentee εσωτερικεύει επαγγελματικές αξίες, στάσεις, ηθικά πρότυπα και τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς. Σύγχρονες μελέτες επισημαίνουν ότι το role modeling αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη ηγετικών ταυτοτήτων και την καλλιέργεια ηθικής, αυθεντικής και υπεύθυνης ηγεσίας, ιδίως σε ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη, όπου οι προσδοκίες ρόλου και οι πιέσεις ευθύνης είναι αυξημένες (Avolio & Gardner, 2005).

Η τριμερής αυτή θεώρηση καθίσταται εξαιρετικά λειτουργική στο εταιρικό/εργασιακό περιβάλλον, καθώς επιτρέπει τη σύνδεση της σχέσης mentoring με σαφή και μετρήσιμα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η οργανωσιακή μάθηση, η διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη ηγεσίας και η μεταφορά άτυπης γνώσης. Πρόσφατες έρευνες αναδεικνύουν το mentoring ως στρατηγικό εργαλείο βιώσιμης ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο γεφυρώνει την επαγγελματική ανάπτυξη με την προσωπική ευημερία των στελεχών (Pandey & Sharma, 2022).

1.1.2. Τύποι

Το mentoring έχει μελετηθεί διαχρονικά μέσα από διαφορετικές τυπολογίες, οι οποίες αντανακλούν τόσο τη δομή όσο και τον σκοπό της αναπτυξιακής σχέσης. Οι πρώτες συστηματικές διακρίσεις αφορούσαν το τυπικό (formal) και το άτυπο (informal) mentoring, με κλασικές μελέτες να δείχνουν ότι τα τυπικά, οργανωμένα προγράμματα mentoring διαφέρουν σημαντικά από τις άτυπες σχέσεις ως προς τις παρεχόμενες λειτουργίες και τα αναπτυξιακά αποτελέσματα (Chao, Walz & Gardner, 1992; Noe,

1988). Παράλληλα, η παραδοσιακή θεώρηση του mentoring ως δυαδικής σχέσης (one-to-one) κυριάρχησε για δεκαετίες, με έμφαση στη μακροχρόνια αναπτυξιακή αλληλεπίδραση μεταξύ ενός έμπειρου και ενός λιγότερο έμπειρου επαγγελματία (Kram, 1985). Στη συνέχεια, η βιβλιογραφία διεύρυνε την οπτική της, εισάγοντας το mentoring ως αναπτυξιακό δίκτυο και ανοίγοντας τον δρόμο για εναλλακτικές μορφές, όπως το ομαδικό (group) και το peer mentoring (Higgins & Kram, 2001). Από τη δεκαετία του 2010 και έπειτα, εμφανίζονται νέοι τύποι, όπως το αντίστροφο mentoring (reverse mentoring), που εστιάζει στη διαγενεακή μάθηση και στην ανταλλαγή σύγχρονων δεξιοτήτων (Murphy, 2012), καθώς και το ψηφιακό ή εξ αποστάσεως mentoring (e-mentoring), το οποίο αξιοποιεί τεχνολογικά μέσα για την υποστήριξη της σχέσης (Tinoco-Giraldo et al., 2020). Οι πιο πρόσφατες μελέτες (2021–2025) δεν αναιρούν τις κλασικές τυπολογίες, αλλά τις εμπλουτίζουν, αναδεικνύοντας υβριδικά μοντέλα και κατηγοριοποιήσεις με βάση τον σκοπό, όπως mentoring για σταδιοδρομία, ηγεσία, και ψυχολογική ευημερία (Rubbi Nunan et al., 2023; Riforgiate, 2025), επιβεβαιώνοντας ότι οι τύποι mentoring εξελίσσονται διαρκώς, διατηρώντας ωστόσο τον ίδιο αναπτυξιακό πυρήνα.

1.1.3. Οφέλη

Προγενέστερες έρευνες έχουν αναδείξει ότι το εταιρικό mentoring συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη θετικών εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένης της ενίσχυσης του εργασιακού κινήτρου, της βελτίωσης της απόδοσης και της αύξησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (Underhill, 2006; Eby et al., 2008; Allen et al., 2017). Παράλληλα, το mentoring έχει αναγνωριστεί ως θεμέλιος λίθος για την καλλιέργεια της οργανωσιακής δέσμευσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων, καθώς και για την προώθηση της ψυχικής ευεξίας και τη μείωση του εργασιακού άγχους, ιδίως σε απαιτητικά και ανταγωνιστικά εργασιακά περιβάλλοντα (Eby et al., 2008; Ragins & Kram, 2007).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία επεκτείνει τα ευρήματα αυτά, υπογραμμίζοντας ότι το mentoring δεν περιορίζεται πλέον στη λειτουργική επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά

συνδέεται άμεσα με ευρύτερες διαστάσεις επαγγελματικής ευημερίας και προσωπικής ωρίμανσης. Ειδικότερα, πρόσφατες μελέτες καταδεικνύουν τη συμβολή του mentoring στη βελτίωση της επαγγελματικής ευημερίας και της ποιότητας εργασιακής ζωής (Montano et al., 2017; Bozionelos et al., 2020), καθώς και στην ενίσχυση της ψυχολογικής ωρίμανσης, της συναισθηματικής ρύθμισης και της ψυχικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων και των στελεχών (Montano et al., 2017).

Επιπλέον, πρόσφατες εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι το mentoring συνδέεται θετικά με αντικειμενικούς και υποκειμενικούς δείκτες σταδιοδρομικής εξέλιξης, όπως οι προαγωγές, η εργασιακή απόδοση και οι αντιλαμβανόμενες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, ιδιαίτερα όταν εντάσσεται σε ολοκληρωμένα οργανωσιακά συστήματα ανάπτυξης ταλέντου και ηγεσίας (Bozionelos et al., 2020; Le et al., 2024; Clutterbuck, 2023). Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν την άποψη ότι το mentoring λειτουργεί ως πολυδιάστατη αναπτυξιακή πρακτική, με ταυτόχρονη επίδραση τόσο στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα όσο και στην ψυχοκοινωνική ευημερία των συμμετεχόντων.

Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι το εργασιακό mentoring είναι μία μακρόχρονη αναπτυξιακή τεχνική βοήθειας που αλλάζει φάσεις και εμπλουτίζεται, καθώς επιδρά ενεργά στις ψυχικές αλλαγές των εργαζομένων, μειώνοντας το στρες και αυξάνοντας την αφοσίωση στην εργασία (Baranik, Roling, & Eby, 2010). Στο πλαίσιο αυτό, το mentoring συμβάλλει ταυτόχρονα στη γνωστική, συναισθηματική και υπαρξιακή διάσταση της επαγγελματικής εμπειρίας, ενισχύοντας την επαγγελματική ταυτότητα, την ψυχολογική ανθεκτικότητα και το αίσθημα νοήματος στην εργασία.

Η υποστηρικτική τεχνική του mentoring βρίσκει εφαρμογή σε ποικίλους τομείς, όπως στην υγεία, στην εκπαίδευση, στις κοινωνικές υπηρεσίες (Le, Sok, & Heng, 2024). Παρατηρείται, όμως, ότι στο εταιρικό mentoring (εντός επιχειρησιακών οργανισμών) υπάρχει η πιο καλή πρόγνωση ως βοήθεια προς τον mentee (Eby, Allen, Evans, Ng, & DuBois, 2008).

1.2. Το coaching

1.2.1. Ορισμοί

Το coaching εμφανίστηκε αρχικά στη βιβλιογραφία ως μια πρακτική βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων μέσω της διαδικασίας κατά την οποία το άτομο υπερβαίνει τα εσωτερικά του εμπόδια, ώστε να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του και να απελευθερώσει το δυναμικό του, μέσω της αυτοπαρατήρησης και της επίγνωσης (Gallwey, 1974; Whitmore, 1992).

Στη συνέχεια (Grant, 2003; Passmore, 2010), το coaching άρχισε να προσεγγίζεται περισσότερο ως αναπτυξιακή και μαθησιακή διαδικασία η οποία βασίζεται στη στοχοθεσία, στην αυτορρύθμιση και στη συστηματική ανατροφοδότηση και ενισχύει την αυτογνωσία και την ικανότητα λήψης αποφάσεων στο επαγγελματικό πλαίσιο. Άρχισε να θεωρείται (Theeboom, et al., 2014) μια τεκμηριωμένη αναπτυξιακή πρακτική, με σαφή προσανατολισμό στην επαγγελματική ανάπτυξη και την ηγεσία.

Πιο συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία (Bozer & Jones, 2018; Theeboom et al., 2014) αναφέρει πως στο coaching χρειάζεται μία συμφωνία (contract) που μπορεί να είναι διμερής ή ενίοτε και τριμερής μεταξύ του coach και του coachee που πρόκειται να λάβει τη βοήθεια, ή και του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources), κοινώς της Διοίκησης ενός οργανισμού. Η συμφωνία αυτή, περιλαμβάνει στόχους που ορίζονται από τα δύο ή τρία μέλη οι οποίοι μπορούν να κατακτηθούν σε 6-10 συνεδρίες. Συνεπώς, πρόκειται για μια διαδικασία μη θεραπευτική, αλλά αναπτυξιακή, η οποία εμπεριέχει δείκτες επιτυχίας και οδηγεί στην αυτογνωσία, εστιάζοντας στο παρόν και στο μέλλον, χωρίς συστηματική αναδρομή στο παρελθόν - σε αντίθεση με τη θεραπευτική διαδικασία, η οποία προϋποθέτει τη διερεύνηση και επεξεργασία προηγούμενων εμπειριών (Grant, 2014; Passmore & Lai, 2019; Corey, 2017).

Επιπλέον, το coaching περιγράφεται από τον de Haan (2016) ως μια επαγγελματική σχέση που δημιουργεί έναν ασφαλή χώρο αναστοχασμού, επιτρέποντας στον/στην

coachee να αναπτύξει νέες οπτικές και να ευθυγραμμίσει τη δράση του/της με προσωπικούς και εργασιακούς στόχους.

Τέλος, οι νεότερες προσεγγίσεις (Lai & Passmore, 2024; International Coaching Federation, 2023) αντιμετωπίζουν το coaching ως μια αναπτυξιακή διαδικασία, η οποία συνδέεται όχι μόνο με την εργασιακή απόδοση αλλά και με την προσωπική ανάπτυξη, την ευημερία και την αυτοπραγμάτωση των στελεχών, ιδίως σε σύνθετα και απαιτητικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Δεν θεωρείται μόνο επαγγελματική η σχέση, αλλά μία σχέση που προάγει την εμπιστοσύνη, τον αναστοχασμό και την στοχοθεσία, και λειτουργεί ξεκάθαρα ως μέσο ενδυνάμωσης της αυτογνωσίας και της επαγγελματικής ταυτότητας (de Haan et al., 2020; Grover & Furnham, 2021). Έτσι, το coaching αναγνωρίζεται πλέον ως μια τεκμηριωμένη πρακτική επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης, με σαφή διαφοροποίηση από το mentoring και το counselling ως προς τον σκοπό, τη διάρκεια και τη φύση της παρέμβασης.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι το coaching εξελίσσεται από μια τεχνική βελτίωσης της απόδοσης σε μια ολοκληρωμένη αναπτυξιακή διαδικασία, η οποία στηρίζεται στη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης και αναστοχασμού και στοχεύει στην ενίσχυση τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ανάπτυξης του ατόμου.

1.2.2. Τύποι

Σύμφωνα με παλαιότερη βιβλιογραφία (Kilburg, 1996; Peterson, 1996), το coaching διακρίνεται σε διάφορους τύπους, ανάλογα με το πλαίσιο εφαρμογής και τον επιδιωκόμενο στόχο, με βασικούς τύπους το executive και leadership coaching, τα οποία εστιάζουν στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και στη βελτίωση της εργασιακής αποτελεσματικότητας ανώτερων στελεχών. Το performance coaching αναπτύχθηκε ως πρακτική ενίσχυσης της επαγγελματικής απόδοσης μέσω στοχοθεσίας και ανατροφοδότησης (Whitmore, 2002). Με την πάροδο του χρόνου, η βιβλιογραφία εμπλουτίστηκε με τύπους όπως το career coaching, το οποίο υποστηρίζει τον επαγγελματικό σχεδιασμό και τις μεταβάσεις καριέρας (Grant,

2003), καθώς και το life coaching, που εστιάζει στην προσωπική ανάπτυξη και την ευημερία εκτός αυστηρού οργανωσιακού πλαισίου (Spence & Grant, 2007).

Στην πορεία (Clutterbuck, 2022) αρχίζει να αναπτύσσεται το team και systemic team coaching, αναγνωρίζοντας τη σημασία της συλλογικής μάθησης και της συστημικής αλληλεπίδρασης στους οργανισμούς. Σύγχρονες ανασκοπήσεις υπογραμμίζουν ότι οι διαφορετικοί τύποι coaching δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά αλλά συμπληρωματικά, προσαρμοζόμενοι στις ανάγκες των ατόμων και των οργανισμών, με κοινό παρονομαστή την αναπτυξιακή στόχευση και τον αναστοχαστικό διάλογο (Passmore & Lai, 2019).

1.2.3. Οφέλη

Το εταιρικό coaching, φαίνεται να έχει μπει δυναμικά τις τελευταίες δεκαετίες στη φαρέτρα των εταιριών (Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014) για τη στήριξη των επαγγελματιών (εργαζομένων) στην εργασιακή τους απόδοση, την αυτοαποτελεσματικότητα και την ευημερία, συμβάλλοντας τόσο στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων που παρακολουθούν κάποιο αντίστοιχο πρόγραμμα όσο και στην αποτελεσματικότητα όλου του οργανισμού (Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014). Επίσης, το εταιρικό coaching φαίνεται να αποδίδει στη μείωση του εργασιακού στρες και στην παράλληλη αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων στο εργασιακό τους αντικείμενο (Gyllensten & Palmer, 2005). Έρευνες (Bozer & Jones, 2018) δείχνουν ότι συγκεκριμένα τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν σημαντικές βελτιώσεις στη συμπεριφορά και στην επαγγελματική τους ταυτότητα χάρη στην τεχνική αυτή. Οι διεργασίες αυτοαντίληψης, ενσυναίσθησης και στοχοθέτησης αποτελούν σημαντικά στοιχεία της σύγχρονης έρευνας για τον ρόλο της coach-coachee σχέσης και της αναστοχαστικής διαδικασίας στο coaching υπογραμμίζοντας την ενίσχυση της αυτογνωσίας και του προσανατολισμού σε προσωπικούς στόχους ως κεντρικών συστατικών της αποτελεσματικότητας του coaching (de Haan & Nilsson, 2023).

1.3. Το counselling

1.3.1. Ορισμοί

Το counselling αποτελεί μια συστηματική, επαγγελματική και συνεργατική διαδικασία κατά την οποία ο/η συμβουλευόμενος/η και ο/η σύμβουλος δημιουργούν μία θεραπευτική σχέση εμπιστοσύνης και υποστήριξης, η οποία προσφέρει ένα ασφαλές πλαίσιο για τη διερεύνηση σκέψεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών και την αντιμετώπιση προσωπικών δυσκολιών (Rogers, 1957; McLeod, 2019). Ψυχολογικές δυσκολίες, όπως το στρες, συγκρούσεις, αλλαγές και άλλα, ανακουφίζονται, μέσα από τις συμβουλευτικές συνεδρίες και βάσει μίας βραχυπρόθεσμης συμβουλευτικής σχέσης ή πιο μακροχρόνιας, ανάλογα το τι μπορεί να έχει ανάγκη ο συμβουλευόμενος ή ο εργαζόμενος-συμβουλευόμενος (Brough et al., 2014; McLeod, 2010). Ερευνητές όπως οι Egan (1998) και Corey (2001) προσδιόρισαν το counselling ως μια δομημένη διαδικασία που συνδυάζει διερεύνηση του παρελθόντος, κατανόηση του παρόντος και υποστήριξη της ψυχολογικής προσαρμογής του ατόμου.

Στόχος της συμβουλευτικής διαδικασίας είναι η ανακούφιση από ψυχολογικές δυσκολίες, όπως το στρες, το άγχος, οι ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές συγκρούσεις και οι κρίσεις προσαρμογής σε φάσεις ζωής, καθώς και η ενίσχυση της αυτογνωσίας, της συναισθηματικής ρύθμισης και ευημερίας (Corey, 2017; Wampold & Imel, 2015).

Οι πιο σύγχρονες μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία της θεραπευτικής συμμαχίας (working alliance) ως ενός από τους βασικότερους παράγοντες πρόβλεψης θετικών θεραπευτικών αποτελεσμάτων ανεξαρτήτως θεωρητικής προσέγγισης (Norcross & Lambert, 2019). Σύμφωνα με τον McLeod (2019), το counselling συνδυάζει αναστοχασμό, συναισθηματική επεξεργασία και ενδυνάμωση, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το ατομικό ιστορικό όσο και το κοινωνικό-εργασιακό πλαίσιο.

Η πιο σύγχρονη βιβλιογραφία ερευνά νέες πτυχές του counselling, και το πώς συμβάλλουν στη στήριξη του πληθυσμού με δυσκολίες καθώς και στην ανακούφιση συμπτωμάτων κατάθλιψης και άγχους. Παράλληλα, η ενσωμάτωση ψηφιακών μέσων, όπως η αξιοποίηση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης για ψυχοεκπαιδευτικούς σκοπούς, αποτελεί αντικείμενο πρόσφατων ερευνών και αναδεικνύει νέες δυνατότητες για τη διεύρυνση της πρόσβασης στην ψυχολογική υποστήριξη (Maurya, 2024).

Συνοψίζοντας, το counselling ορίζεται ως μια ευέλικτη διαδικασία ψυχολογικής υποστήριξης, η οποία ανταποκρίνεται στις ποικίλες και μεταβαλλόμενες ανάγκες του σύγχρονου ατόμου. Δεν αποτελεί μόνο μια παραδοσιακή μορφή ψυχολογικής παρέμβασης, αλλά μια διαρκώς εξελισσόμενη πρακτική που συνδέει την επιστημονική γνώση με τις σύγχρονες κοινωνικές και εργασιακές προκλήσεις, ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα, την ανθεκτικότητα και την ποιότητα ζωής του ατόμου.

1.3.2. Τύποι

Στη διεθνή βιβλιογραφία, το counselling ταξινομείται σε διάφορους τύπους ανάλογα με τη θεωρητική προσέγγιση, το πλαίσιο εφαρμογής και τον στόχο της παρέμβασης (Corey, 2017; McLeod, 2019; Norcross & Lambert, 2019).

Συγκεκριμένα, υπάρχει το προσωποκεντρικό counselling βάσει του έργου του Carl Rogers (1951, 1957). Στον συγκεκριμένο τύπο συμβουλευτικής, η έμφαση δίνεται στη θεραπευτική σχέση ως βασικό μηχανισμό αλλαγής που οδηγεί στην αυτογνωσία, την αυτοαποδοχή και την ψυχολογική ανάπτυξη μέσω της ενσυναίσθησης, της γνησιότητας και της άνευ όρων αποδοχής (Rogers, 1961; Cooper et al., 2013).

Αντίθετα, το γνωσιακό-συμπεριφορικό counselling επικεντρώνεται στη συστηματική αναγνώριση και τροποποίηση δυσλειτουργικών γνωστικών σχημάτων και συμπεριφορών του ατόμου, μέσω δομημένων και βραχυπρόθεσμων παρεμβάσεων που στοχεύουν στη μείωση των συμπτωμάτων και στη βελτίωση της

λειτουργικότητας του ατόμου (Beck, 1976; Beck & Dozois, 2011). Ο συγκεκριμένος τύπος counselling εφαρμόζεται κατά κόρον στα εργασιακά περιβάλλοντα (Beck, 1976; Cuijpers et al., 2020) όπου απαιτείται σαφής στοχοθεσία, αποτελεσματικότητα και διαχείριση του στρες (Richardson & Rothstein, 2008).

Επίσης, το ψυχοδυναμικό counselling (Driessen et al., 2015) έχει ως βάση την ψυχαναλυτική κατεύθυνση και στοχεύει στη διερεύνηση ασυνείδητων διεργασιών, πρώιμων σχέσεων και εσωτερικών συγκρούσεων (Driessen et al., 2015; Shedler, 2010). Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στη σημασία της θεραπευτικής σχέσης, της μεταβίβασης και του αναστοχασμού ως μέσων βαθύτερης κατανόησης που οδηγούν στην αλλαγή.

Επιπλέον, το συστημικό counselling προσεγγίζει τις δυσκολίες του ατόμου ως μέρος ευρύτερων διαπροσωπικών και κοινωνικών συστημάτων, όπως η οικογένεια και το εργασιακό περιβάλλον, αναδεικνύοντας τη σημασία της σχέσης και της αλληλεπίδρασης στη διαδικασία αλλαγής (Carr, 2019). Η θετική αλλαγή νοείται ως αποτέλεσμα μετασχηματισμού των σχέσεων και των μοτίβων επικοινωνίας (Carr, 2019; Goldenberg & Goldenberg, 2020).

Το υπαρξιακό counselling εστιάζει σε ζητήματα υπαρξιακά, όπως η ταυτότητα και η προσωπική ευθύνη, η ελευθερία και η επιλογή, υποστηρίζοντας τη συνειδητή νοηματοδότηση της εμπειρίας, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης ή μετάβασης ζωής (van Deurzen, 2015; Yalom & Josselson, 2014).

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία αποκτά και το career–vocational counselling, το οποίο συνιστά εξειδικευμένη μορφή συμβουλευτικής που γεφυρώνει την ψυχολογική υποστήριξη με τη διαχείριση της επαγγελματικής πορείας. Εστιάζει στη διερεύνηση και διαμόρφωση της επαγγελματικής ταυτότητας, στη λήψη αποφάσεων καριέρας και στη διαχείριση επαγγελματικών μεταβάσεων, λαμβάνοντας υπόψη τη δια βίου ανάπτυξη της σταδιοδρομίας και τη δυναμική αλληλεπίδραση ατομικών, κοινωνικών και οργανωσιακών παραγόντων (Super, 1990; Savickas, 2013). Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, το career–vocational counselling δεν περιορίζεται στη

στοχοθεσία και τον επαγγελματικό προσανατολισμό, αλλά συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της αυτογνωσίας, της προσαρμοστικότητας και της νοηματοδότησης της εργασιακής εμπειρίας, ιδιαίτερα σε περιόδους επαγγελματικής αβεβαιότητας και αλλαγής (Lent et al., 2021). Παράλληλα, στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, η εφαρμογή του career–vocational counselling συνδέεται με τη διαχείριση του εργασιακού στρες, τη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης και την προαγωγή της ψυχικής ευημερίας εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών, αναδεικνύοντάς το ως συμπληρωματικό και ουσιώδες στοιχείο των ευρύτερων παρεμβάσεων counselling στον χώρο της εργασίας (Brough et al., 2014; Cooper & Cartwright, 2020).

Τέλος, το career και well-being counselling ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας, συνδέοντας τη συμβουλευτική με ζητήματα διαχείρισης επαγγελματικής ταυτότητας, μεταβάσεων καριέρας, εργασιακού στρες και ψυχικής ευημερίας εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών (Savickas, 2013; Cooper & Cartwright, 2020; Lent et al., 2021).

1.3.3. Οφέλη

Γενικά, φαίνεται ότι το counselling συμβάλλει σημαντικά στη διαχείριση του εργασιακού στρες, στην πρόληψη επαγγελματικής εξουθένωσης και στη βελτίωση της ψυχικής υγείας εργαζομένων και στελεχών (Brough et al., 2014; Cooper & Cartwright, 2020). Ιδιαίτερα, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε πρόγραμμα counselling εμφανίζουν θετική ανταπόκριση στη διαχείριση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης, γεγονός που ενισχύει την ψυχολογική τους ανθεκτικότητα και την ικανότητα προσαρμογής στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος (van Deurzen, 2015). Η αποτελεσματικότητα της πρακτικής αυτής παρατηρείται και σε κλινικές περιπτώσεις, όπως η κατάθλιψη (Cuijpers et al., 2020). Φαίνεται ότι το όφελος της εν λόγω τεχνικής στηρίζεται στη θεραπευτική σχέση μεταξύ των μερών (Norcross & Lambert, 2019), είτε σε μακροπρόθεσμες είτε σε βραχυπρόθεσμες μορφές counselling (Driessen et al., 2015). Θετική είναι η συμβολή

της τεχνικής αυτής στην εργασία και στη συμβουλευτική στελεχών (Carr, 2019), καθώς το όφελος του career/ vocational counselling (Savickas, 2013; Lent et al., 2021) στη λήψη αποφάσεων και στην επαγγελματική ταυτότητα και προσαρμοστικότητα είναι ξεκάθαρο. Επίσης, οι σύγχρονες μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία του well-being counselling, και γενικότερα των παρεμβάσεων προαγωγής της ψυχικής υγείας των εργαζομένων και διευθυντών, στη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή (Kelloway et al., 2023).

2. Κριτήρια διαφοροποίησης των τριών προσεγγίσεων

Οι τρεις τεχνικές διακατέχονται από κάποια πεδία που μοιάζουν αλλά και κάποιες διαφοροποιήσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο κοινός στόχος των τριών τεχνικών είναι η ανάπτυξη και η λειτουργικότητα των εργαζομένων (Bozer & Jones, 2018). Όμως, υπάρχουν κάποιες διαφορές όπως, το χρονικό πλαίσιο στο οποίο υλοποιούνται, ο ρόλος και η μέθοδος του επαγγελματία που αναλαμβάνει να εφαρμόσει την κάθε τεχνική καθώς και ο στόχος της κάθε τεχνικής (Eby et al., 2008; Theeboom et al., 2014).

Οι Bozer και Jones (2018) αναφέρουν ότι η κάθε τεχνική μπορεί να φανεί βοηθητική σε διαφορετική φάση της πορείας των διευθυντών.

2.1. Ο σκοπός

2.1.1. Εταιρικό Mentoring

Το εταιρικό mentoring στοχεύει σε μία καλή σχέση μεταξύ του mentor και του mentee. Μέσω της σχέσης με έναν έμπειρο μέντορα, ο διευθυντής-mentee αποκτά πρόσβαση σε άτυπη γνώση, στρατηγικές διαχείρισης ρόλων και εμπειρική σοφία, στοιχεία που δύσκολα μεταδίδονται μέσω τυπικής εκπαίδευσης (Eby et al., 2008).

Αυτό οδηγεί στο ότι η εν λόγω τεχνική βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης καθώς ο mentee μαθαίνει μέσω της παρατήρησης, της ταύτισης και του αναστοχασμού.

Ο σκοπός του mentoring αφορά στη διαμόρφωση ηγετικής ταυτότητας αλλά και στη συνολική επαγγελματική πορεία των διευθυντών. Δεν επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα των συμμετεχόντων (Eby et al., 2013).

Χάρη στον σκοπό αυτό, παρατηρείται ότι η εν λόγω τεχνική συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση και οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής επιτυχίας των εργαζομένων που συμμετέχουν σε μία τέτοια εμπειρία συγκριτικά με εκείνους που δεν συμμετείχαν (Eby et al., 2008).

2.1.2. Εταιρικό Coaching

Το εταιρικό coaching έχει σαφώς αναπτυξιακό σκοπό. Είναι βασικός στόχος της τεχνικής να βελτιωθεί η απόδοση και αποδοτικότητα των διευθυντών στην εργασία τους. Εστιάζει στην αποτελεσματικότητα αλλά και την αυτογνωσία των διευθυντών μέσα από συγκεκριμένους, προκαθορισμένους στόχους. Το coaching στοχεύει στη διαχείριση των ικανοτήτων που χρειάζεται το διευθυντικό στέλεχος για να ισορροπεί ανάμεσα στους πολλαπλούς του ρόλους (Theeboom et al., 2014) και αυτό οδηγεί σε βελτίωση δεξιοτήτων, όπως η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων και η στρατηγική σκέψη. Η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, μέσα από τη μετατόπιση-αλλαγή του τρόπου σκέψης και των συμπεριφορών, είναι ο βασικός σκοπός της τεχνικής αυτής. Το coaching αντλεί θεωρητικές βάσεις από τη θετική ψυχολογία, τη γνωστική-συμπεριφορική προσέγγιση της ψυχολογίας και φαίνεται ότι συμβάλλει στην ενδυνάμωση της αυτογνωσίας (Grant, 2014). Τα αποτελέσματα της τεχνικής αυτής, φαίνεται ότι εξαρτώνται από τη δέσμευση του εργαζόμενου στο πρόγραμμα.

2.1.3. Εταιρικό Counselling

Το εταιρικό counselling, διαφοροποιείται ουσιαστικά ως προς τον σκοπό, καθώς επικεντρώνεται στην ψυχική ευημερία και στη συναισθηματική στήριξη των διευθυντικών στελεχών.

Έρευνες έχουν δείξει (McLeod, 2010) ότι οι ψυχοκοινωνικές αλλά και επαγγελματικές δυσκολίες είναι εφικτό να ισορροπήσουν μέσω της ψυχολογικής τεχνικής του εταιρικού counselling και θεωρείται ότι ο βασικός του στόχος είναι η διαχείριση ψυχολογικών δυσκολιών, όπως άγχος, επαγγελματική εξουθένωση ή συναισθηματική επιβάρυνση, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργικότητα του στελέχους. Έχει φανεί (Brough et al., 2014) ότι ενισχύει την εξισορρόπηση του άγχους όμως, δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως οι προηγούμενες τεχνικές.

2.2. Ο χρόνος

2.2.1. Το εταιρικό mentoring

Το mentoring είναι μακροπρόθεσμο χρονικά. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών απαιτούν διαχρονικότητα και σταθερότητα καθώς και η ανάπτυξη της ηγετικής ταυτότητας χρειάζεται χρόνο για να αναπτυχθεί (Clutterbuck, 2004).

2.2.2. Το εταιρικό coaching

Το coaching, αντίθετα, είναι βραχυπρόθεσμο έως μεσοπρόθεσμο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, μέσα σε μια σειρά συνεδριών (6-12 συνεδρίες) παρατηρούνται οι πρώτες βασικές αλλαγές (de Haan & Nilsson, 2023). Δεν ασχολείται με το παρελθόν, αλλά με το παρόν και το μέλλον, και αυτό είναι πολύ βασικό χαρακτηριστικό του εταιρικού coaching.

2.2.3. Το εταιρικό counselling

Το counselling είναι επίσης βραχυπρόθεσμο έως μεσοπρόθεσμο. Ο χρόνος σχετίζεται με τις ανάγκες των διευθυντών/συμμετεχόντων και καθώς η συγκεκριμένη τεχνική διακατέχεται και από προληπτικό χαρακτήρα, είναι σχετικό το χρονικό πλαίσιο στο οποίο μπορεί να ολοκληρωθεί ο σκοπός της εν λόγω τεχνικής (McLeod, 2010).

2.3. Μέθοδοι

2.3.1. Το εταιρικό mentoring

Ως μέθοδος θεωρείται η τεχνική που χρησιμοποιεί ο μέντορας. Στην περίπτωση του εταιρικού mentoring, οι τεχνικές αφορούν στη μεταφορά εμπειριών μέσω της αφήγησης, τη συζήτηση επί των εμπειριών και τη συμβουλευτική καθοδήγηση. Οι μέθοδοι αυτές οδηγούν στο να θεωρηθεί ο μέντορας, πρότυπο για τον mentee (Eby et al., 2008).

2.3.2. Το εταιρικό coaching

Η τεχνική αυτή βασίζεται σε μεθόδους όπως η στοχοθεσία, ο αναστοχασμός και η ανατροφοδότηση, ώστε να οδηγηθούν οι διευθυντές στην ικανότητα αυτόνομης λήψης αποφάσεων και στην αυτορρύθμιση (Theeboom et al., 2014).

2.3.3. Το εταιρικό counselling

Το counselling, η εταιρική συμβουλευτική, αξιοποιεί τεχνικές όπως η ενεργητική ακρόαση, την οποία δανείζεται από την ψυχοθεραπεία. Η σταθεροποίηση της ψυχικής κατάστασης, ώστε ο διευθυντής να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στον ρόλο του, είναι το ζητούμενο (Attridge, 2022).

Είναι σημαντικό να είναι ξεκάθαρη η χρήση της κάθε τεχνικής τη σωστή στιγμή (McLeod, 2010) ώστε να είναι αποτελεσματική. Για παράδειγμα, η έντονη δυσφορία θα χρειαστεί συμβουλευτική, ενώ η σύγχυση ρόλων, θα χρειαστεί coaching. Επομένως, οι ανάγκες της δεδομένης χρονικής στιγμής (Bozer & Jones, 2018)

υπαγορεύουν ποια τεχνική θα εφαρμοστεί, ενώ καμία από τις τρεις προσεγγίσεις δεν μπορεί να θεωρηθεί επαρκής από μόνη της.

Διάσταση	Mentoring	Coaching	Counselling
Εστίαση	Καριέρα και επαγγελματική ταυτότητα	Στόχοι, συμπεριφορά και απόδοση	Συναίσθημα και ψυχική υγεία
Κύριος σκοπός	Μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανάπτυξη και διαμόρφωση επαγγελματικής ταυτότητας	Βελτίωση απόδοσης, δεξιοτήτων και αυτογνωσίας	Ψυχική ευημερία και συναισθηματική στήριξη
Ρόλος επαγγελματία	Έμπειρο πρότυπο / καθοδηγητής	Διευκολυντής μάθησης και ανάπτυξης	Υποστηρικτικός / θεραπευτικός
Σχέση με αυτοπραγμάτωση	Έμμεση, μέσω επαγγελματικής ταυτότητας και νοηματοδότησης της πορείας	Άμεση, μέσω αυτογνωσίας, στοχοθεσίας και αξιοποίησης δυνατοτήτων	Έμμεση, μέσω ενίσχυσης ψυχικής ισορροπίας
Φύση σχέσης	Ασύμμετρη (βάσει εμπειρίας)	Ισότιμη και συνεργατική	Υποστηρικτική και εμπιστευτική
Χρονικός ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος	Βραχυ-μεσοπρόθεσμος	Βραχυ-μεσοπρόθεσμος

Πίνακας 1. Συγκριτική παρουσίαση mentoring, coaching και counselling στο εταιρικό πλαίσιο (Δημιουργήθηκε από τη συγγραφέα για τις ανάγκες της εργασίας)

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗ

Σύμφωνα με σύγχρονες ερευνητικές προσεγγίσεις (Azzahra, 2024; Sjarifudin & Rony, 2023), οι τεχνικές του εταιρικού mentoring, του counselling και του coaching, οι οποίες αναλύθηκαν προηγουμένως, φαίνεται να συνδέονται ουσιαστικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών (Demik, 2007; Pandey & Sharma, 2022). Παράλληλα, οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν και στη διαδικασία της αυτοπραγμάτωσης, καθώς ενισχύουν την αυτογνωσία, την προσωπική εξέλιξη και την αίσθηση νοήματος στον εργασιακό ρόλο (Maslow, 1970; Kaufman, 2018). Βάσει αυτών, καθώς και του σκοπού της παρούσας μελέτης, στις επόμενες ενότητες η εστίαση αφορά στις έννοιες της επαγγελματικής ανάπτυξης και αυτοπραγμάτωσης, καθώς και στη σχέση μεταξύ αυτών και των προαναφερθεισών υποστηρικτικών τεχνικών.

3. Επαγγελματική ανάπτυξη

3.1. Ορισμοί

Η επαγγελματική ανάπτυξη ορίζεται ως μία δια βίου διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από τη συνεχή αλληλεπίδραση ατομικών, κοινωνικών και εργασιακών παραγόντων, καθώς και από τις εμπειρίες μάθησης και εξέλιξης που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό πλαίσιο (Super, 1980; Hall, 2002; Day, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά στη διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο δεσμεύεται στην εργασία του (Day, 1999), ενώ παράλληλα βελτιώνει συστηματικά τις επαγγελματικές του γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, την προσαρμοστικότητα και τη συνεχή επαγγελματική του εξέλιξη (Guskey, 2000). Η πρόσφατη βιβλιογραφία τονίζει, επίσης, τη σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης ως μέρους της δια βίου μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπου

η προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες και η συνεργατική μάθηση συνδέονται με βελτιωμένες επαγγελματικές επιδόσεις και καριέρες (Cheng, 2025; Sanfilippo, 2025).

Παράλληλα, οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της αυτοαντίληψης, της αυτοαποτελεσματικότητας και της νοηματοδότησης της επαγγελματικής εμπειρίας στη διαμόρφωση επαγγελματικών επιλογών και στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας, προσεγγίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη ως μία μη γραμμική και εξελικτική διαδικασία που απαιτεί ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ενεργό εμπλοκή του ατόμου (Lent et al., 1994; Savickas, 2013; Krumboltz, 1996).

Σε ένα ευρύτερο ανθρωπιστικό πλαίσιο, η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται με διεργασίες προσωπικής ολοκλήρωσης, αναζήτησης νοήματος και αυτοπραγμάτωσης, καθώς η εργασία λειτουργεί ως πεδίο έκφρασης αξιών, ταυτότητας και δυνατοτήτων, ιδίως σε σύνθετους και ηγετικούς επαγγελματικούς ρόλους (Maslow, 1954).

Συμπερασματικά, η επαγγελματική ανάπτυξη συνιστά μια διαρκή και εξελικτική διαδικασία, η οποία δεν περιορίζεται στην απόκτηση γνώσεων ή δεξιοτήτων, αλλά ενσωματώνει τη δέσμευση του ατόμου στην εργασία του, την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τη συνεχή προσωπική εξέλιξη. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται άρρηκτα με τη δια βίου μάθηση, τη συνεργατική εμπειρία και την ικανότητα αξιοποίησης νέων τεχνολογιών, αναδεικνύοντας τη σημασία της ως βασικού παράγοντα βιώσιμης επαγγελματικής πορείας και αποτελεσματικής λειτουργικότητας των εργαζομένων και των στελεχών.

3.2. Μορφές και τύποι Επαγγελματικής Ανάπτυξης

Στη βιβλιογραφία παρατηρούνται διάφοροι τύποι επαγγελματικής ανάπτυξης οι οποίοι δύνανται να ενταχθούν στην τυπική, καθώς και στη μη τυπική και άτυπη μορφή επαγγελματικής ανάπτυξης.

3.2.1. Επαγγελματική ανάπτυξη μέσω τυπικής εκπαίδευσης

Η τυπική επαγγελματική ανάπτυξη περιλαμβάνει οργανωμένες και θεσμοθετημένες μορφές μάθησης, όπως προγράμματα κατάρτισης, σεμινάρια, πιστοποιήσεις, μεταπτυχιακές σπουδές και προγράμματα executive education. Χαρακτηρίζεται από προκαθορισμένους μαθησιακούς στόχους, δομημένο πρόγραμμα σπουδών και συχνά αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Η συγκεκριμένη μορφή ανάπτυξης συμβάλλει κυρίως στην απόκτηση και επικαιροποίηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων, ωστόσο η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αποτελεσματικότητά της αυξάνεται όταν συνδυάζεται με πρακτικές εφαρμογής και αναστοχασμού στον χώρο εργασίας (Guskey, 2000; OECD, 2023).

3.2.2. Μη τυπική επαγγελματική ανάπτυξη

Η μη τυπική επαγγελματική ανάπτυξη αφορά δομημένες αλλά λιγότερο θεσμοθετημένες μαθησιακές εμπειρίες, όπως το mentoring, το coaching, τα εργαστήρια ανάπτυξης δεξιοτήτων και οι ομάδες επαγγελματικής μάθησης. Σε αυτή τη μορφή, η μάθηση είναι περισσότερο εξατομικευμένη και συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες, τους στόχους και το στάδιο σταδιοδρομίας του επαγγελματία. Έρευνες δείχνουν ότι η μη τυπική ανάπτυξη ενισχύει την αυτογνωσία, την επαγγελματική ταυτότητα και τη μεταφορά της μάθησης στην πράξη, ιδιαίτερα όταν εφαρμόζεται σε διευθυντικά στελέχη (Day et al., 2014; Bozer & Jones, 2018).

Άτυπη επαγγελματική ανάπτυξη και μάθηση μέσα από την εργασία

Η άτυπη επαγγελματική ανάπτυξη συντελείται καθημερινά μέσα στον χώρο εργασίας, χωρίς προκαθορισμένο εκπαιδευτικό σχεδιασμό. Περιλαμβάνει τη μάθηση μέσω εμπειρίας, την επίλυση προβλημάτων, τη συνεργασία με συναδέλφους, την παρατήρηση, την ανατροφοδότηση και τον αναστοχασμό πάνω στην πράξη. Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει την άτυπη μάθηση ως έναν από τους

σημαντικότερους μηχανισμούς επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς επιτρέπει τη συνεχή προσαρμογή του ατόμου σε σύνθετα και μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα (Kolb, 1984; Eraut, 2004).

3.2.2.1. Επαγγελματική ανάπτυξη μέσω mentoring

Το mentoring αποτελεί μια αναπτυξιακή σχέση μακροπρόθεσμου χαρακτήρα, κατά την οποία ένα πιο έμπειρο πρόσωπο υποστηρίζει την επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη ενός λιγότερο έμπειρου. Η συγκεκριμένη μορφή ανάπτυξης συμβάλλει όχι μόνο στη μεταφορά γνώσεων και εμπειρίας, αλλά και στη διαμόρφωση επαγγελματικής ταυτότητας, στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και στην κατανόηση των άτυπων κανόνων του οργανισμού. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει το mentoring ως κρίσιμο εργαλείο ανάπτυξης σταδιοδρομίας και ηγεσίας, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004).

3.2.2.2. Επαγγελματική ανάπτυξη μέσω coaching

Το coaching επικεντρώνεται στη στοχοθεσία, στην ενίσχυση δεξιοτήτων και στη βελτίωση της απόδοσης μέσα από συστηματικό αναστοχασμό και αυτορρύθμιση. Σε αντίθεση με το mentoring, το coaching είναι συνήθως βραχυπρόθεσμο και εστιασμένο σε συγκεκριμένες συμπεριφορές ή επαγγελματικούς ρόλους. Σύγχρονες έρευνες καταδεικνύουν ότι το coaching ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα, τη λήψη αποφάσεων και τη συναισθηματική νοημοσύνη, λειτουργώντας ως βασικός μηχανισμός επαγγελματικής ανάπτυξης και αυτοπραγμάτωσης, ιδίως για διευθυντικά στελέχη (Theeboom et al., 2014; Passmore & Lai, 2019).

3.2.2.3. Συνεργατική και κοινωνική επαγγελματική ανάπτυξη

Η συνεργατική επαγγελματική ανάπτυξη βασίζεται στη μάθηση μέσω της αλληλεπίδρασης με άλλους επαγγελματίες, όπως σε κοινότητες πρακτικής, ομάδες αναστοχασμού και peer learning. Αυτή η μορφή ανάπτυξης προάγει τη συλλογική

γνώση, τη διάχυση καλών πρακτικών και την καλλιέργεια κουλτούρας μάθησης στον οργανισμό. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η κοινωνική μάθηση ενισχύει τη βιωσιμότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς μετατοπίζει το ενδιαφέρον από το άτομο στο σύνολο του οργανισμού (Wenger, 1998; OECD, 2023).

3.2.2.4. Ολιστική επαγγελματική ανάπτυξη και ευημερία

Τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται η σημασία της ολιστικής επαγγελματικής ανάπτυξης, η οποία συνδέει την ανάπτυξη δεξιοτήτων με την ψυχική ανθεκτικότητα, την ευημερία και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Παρεμβάσεις συμβουλευτικής υποστήριξης και wellbeing-oriented προγράμματα θεωρούνται πλέον αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς η βιώσιμη απόδοση προϋποθέτει ψυχοσυναισθηματική σταθερότητα και νόημα στην εργασία (Harms et al., 2017; Montano et al., 2017).

4. Το θεωρητικό μοντέλο KSA (Knowledge–Skills–Attitudes) και ο ρόλος του στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη στελεχών

Σύμφωνα με τον Guskey (2000), η επαγγελματική ανάπτυξη περιλαμβάνει αλλαγές στη γνώση, στις δεξιότητες και στις στάσεις των επαγγελματιών, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης (αποδοτικότητας) και της αποτελεσματικότητάς τους στην εργασία τους. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται άμεσα με το μοντέλο KSA (Knowledge–Skills–Attitudes), το οποίο υποστηρίζει (Boyatzis, 1982, Spencer & Spencer, 1993) ότι η επαγγελματική αποτελεσματικότητα δεν προκύπτει μόνο από τη γνώση ή την απόκτηση δεξιοτήτων, αλλά από την αλληλεπίδραση τριών διαστάσεων: των γνώσεων (Knowledge), των δεξιοτήτων (Skills) και των στάσεων (Attitudes). Οι τρεις αυτές διαστάσεις διαμορφώνουν την επαγγελματική ταυτότητα και τη συμπεριφορά των στελεχών, λειτουργώντας συμπληρωματικά. Το μοντέλο KSA χρησιμοποιείται ευρέως στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών.

4.1. Γνώσεις (Knowledge)

Η διάσταση της γνώσης (Knowledge) στο μοντέλο KSA αποτελεί βασικό πυλώνα της επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών, καθώς περιλαμβάνει τόσο τη θεωρητική κατανόηση όσο και τη συστηματική επικαιροποίηση πληροφοριών, εννοιών και πλαισίων που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση του επαγγελματικού και διευθυντικού ρόλου. Η γνώση, στο πλαίσιο αυτό, δεν αντιμετωπίζεται ως στατικό απόθεμα πληροφοριών, αλλά ως δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία ανανεώνεται μέσα από την εκπαίδευση και την εμπειρική μάθηση, σύμφωνα με τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων (Guskey, 2000; Kolb, 1984; Knowles et al., 2015).

Ωστόσο, η απόκτηση γνώσεων από μόνη της δεν εγγυάται την ουσιαστική επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς η αξιοποίησή τους στην πράξη προϋποθέτει τη διαμόρφωση κατάλληλων στάσεων και την ύπαρξη υποστηρικτικών μηχανισμών μάθησης και αναστοχασμού (Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 2008). Στο σημείο αυτό, οι αναπτυξιακές πρακτικές mentoring, coaching και counselling λειτουργούν συμπληρωματικά, γεφυρώνοντας τη γνώση με τη δράση και την επαγγελματική εφαρμογή.

Ειδικότερα, το mentoring συμβάλλει ουσιαστικά στη διάσταση της γνώσης, καθώς διευκολύνει τη μεταφορά άρρητης γνώσης (tacit knowledge), επαγγελματικής εμπειρίας και οργανωσιακής σοφίας από τον μέντορα προς το στέλεχος, στοιχεία τα οποία δεν μεταδίδονται εύκολα μέσω τυπικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995; Clutterbuck, 2004). Μέσα από τη σχέση mentoring, τα στελέχη αποκτούν πρόσβαση σε άτυπες πρακτικές, νοητικά μοντέλα, στρατηγικούς τρόπους σκέψης και ερμηνευτικά σχήματα που ενισχύουν τη βαθύτερη κατανόηση του οργανωσιακού πλαισίου και υποστηρίζουν τη σταδιακή επαγγελματική ωρίμανση.

Συνεπώς, στο πλαίσιο του KSA, η γνώση δεν λειτουργεί απομονωμένα, αλλά σε αλληλεπίδραση με τις δεξιότητες και τις στάσεις, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για βιώσιμη επαγγελματική ανάπτυξη και αποτελεσματική άσκηση του διευθυντικού ρόλου. Το mentoring, ως βασικός μηχανισμός μεταφοράς και ενσωμάτωσης γνώσης, αναδεικνύεται ως κρίσιμο εργαλείο υλοποίησης της διάστασης Knowledge στο οργανωσιακό περιβάλλον.

4.2. Δεξιότητες (Skills)

Οι δεξιότητες (Skills), σύμφωνα με το μοντέλο KSA, αναφέρονται στην ικανότητα του εργαζομένου να εφαρμόζει αποτελεσματικά στην πράξη τις γνώσεις που έχει αποκτήσει, μετατρέποντάς τις σε λειτουργική επαγγελματική συμπεριφορά (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Στον οργανωσιακό χώρο, οι δεξιότητες που αναπτύσσονται αφορούν κυρίως τεχνικές, διαπροσωπικές και κοινωνικές ικανότητες, οι οποίες είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική άσκηση του επαγγελματικού ή/και διευθυντικού ρόλου. Ειδικότερα, οι διευθυντές καλούνται να αναπτύξουν δεξιότητες όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η διαχείριση συγκρούσεων και η προσαρμοστικότητα, ιδίως σε συνθήκες οργανωσιακής και ευρύτερης περιβαλλοντικής αλλαγής και αβεβαιότητας (Yukl, 2013; Day et al., 2014).

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της εμπειρικής μάθησης, της πρακτικής εφαρμογής και της συστηματικής ανατροφοδότησης, διαδικασίες που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων και τη θεωρία της βιωματικής μάθησης του Kolb (1984). Στο πλαίσιο αυτό, το coaching διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς εστιάζει στη βελτίωση συγκεκριμένων συμπεριφορών, στη στοχοθετημένη ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην ενίσχυση της επαγγελματικής απόδοσης (Whitmore, 2009; de Haan, 2016). Μέσα από τη διαδικασία του coaching, οι διευθυντές ενθαρρύνονται να αναστοχάζονται τη δράση τους, να πειραματίζονται με νέους τρόπους συμπεριφοράς και να εδραιώνουν αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας.

Ερευνητικά ευρήματα υποδεικνύουν ότι το coaching ενισχύει την αυτορρύθμιση των στελεχών, δηλαδή την ικανότητά τους να θέτουν στόχους, να παρακολουθούν την πρόοδό τους και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στις απαιτήσεις του ρόλου τους (Bozer & Jones, 2018). Παράλληλα, συνδέεται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγετικής αποτελεσματικότητας, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η υπευθυνότητα και η συνειδητή λήψη αποφάσεων (Boyatzis, 1982; Theeboom et al., 2014).

Συνεπώς, η προσωπική ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών προσεγγίζεται όχι ως αποσπασμένη από την επαγγελματική τους εξέλιξη, αλλά ως άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτήν. Μέσω της ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων, ενισχύονται η αυτοπεποίθηση, η αίσθηση επάρκειας και η εσωτερική πληρότητα των στελεχών, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με την αυτοπραγμάτωση στον εργασιακό χώρο (Maslow, 1968; Kaufman, 2018). Υπό αυτό το πρίσμα, η διάσταση των δεξιοτήτων στο μοντέλο KSA λειτουργεί ως βασικός μοχλός μετασχηματισμού της γνώσης και των στάσεων σε ουσιαστική ηγετική δράση και προσωπική ολοκλήρωση.

4.3. Στάσεις (Attitudes)

Ένα από τα πλέον καθοριστικά σημεία του μοντέλου KSA (Knowledge–Skills–Attitudes) είναι η διάσταση των στάσεων, καθώς σε αυτήν ενσωματώνονται οι αξίες, οι πεποιθήσεις, τα κίνητρα, καθώς και η αντίληψη του ατόμου για τον εαυτό του και τον εργασιακό του ρόλο. Η συγκεκριμένη διάσταση θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για τα διευθυντικά στελέχη, καθώς επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν τις επαγγελματικές τους εμπειρίες, λαμβάνουν αποφάσεις και διαχειρίζονται τις σύνθετες απαιτήσεις του ρόλου τους (Boyatzis, 2008; Spencer & Spencer, 1993). Οι στάσεις, σε αντίθεση με τις γνώσεις και τις δεξιότητες, χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στην αλλαγή, καθώς είναι βαθιά ριζωμένες στην προσωπική ιστορία, τις εμπειρίες και την ταυτότητα του ατόμου.

Οι Avolio και Gardner (2005) επισημαίνουν ότι οι στάσεις μεταβάλλονται δυσκολότερα, ωστόσο ασκούν καθοριστική επίδραση τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική ανάπτυξη, καθώς συνδέονται με την αυθεντικότητα, την αυτογνωσία και την ηθική διάσταση της ηγεσίας. Ιδιαίτερα για τους διευθυντές, χαρακτηριστικά όπως η υπευθυνότητα, η ενσυναίσθηση και η αυτογνωσία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική ρύθμιση των πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων ρόλων που καλούνται να διαχειριστούν, συμβάλλοντας στη διατήρηση της ψυχολογικής ισορροπίας και της ηγετικής συνέπειας (Day et al., 2014; Yukl, 2013).

Στο πλαίσιο αυτό, το counselling διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της διάστασης των στάσεων, καθώς εστιάζει στην επεξεργασία συναισθηματικών δυσκολιών, εσωτερικών συγκρούσεων και περιοριστικών πεποιθήσεων που επηρεάζουν τη στάση του στελέχους απέναντι στον εαυτό του και την εργασία (Carroll, 1996; Rogers, 1951). Μέσω της ενίσχυσης της συναισθηματικής επίγνωσης, της αναγνώρισης των προσωπικών ορίων και της διαχείρισης του άγχους, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να αναπτύξουν πιο λειτουργικές, ευέλικτες και ενδυναμωτικές στάσεις, οι οποίες υποστηρίζουν τόσο την επαγγελματική αποτελεσματικότητα όσο και την προσωπική ευημερία (Grant, 2017).

Υπό αυτή την οπτική, το counselling δεν λειτουργεί απλώς υποστηρικτικά ή ανακουφιστικά, αλλά συμβάλλει ουσιαστικά στον επαναπροσδιορισμό στάσεων και νοητικών πλαισίων, διευκολύνοντας βαθύτερες αλλαγές που δύσκολα επιτυγχάνονται μέσω αποκλειστικά εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Έτσι, ενισχύεται η εσωτερική συνοχή του διευθυντικού ρόλου και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για βιώσιμη επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση.

5. Αυτοπραγμάτωση - Προσωπική Ανάπτυξη

5.1. Ορισμοί

Η αυτοπραγμάτωση στον εργασιακό χώρο ορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης, κατά την οποία το άτομο αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητές του, αναπτύσσει αυτονομία, αίσθηση επάρκειας και νόημα, και βιώνει την εργασία ως πεδίο αυθεντικότητας και προσωπικής ολοκλήρωσης. Στο πλαίσιο αυτό, η αυτοπραγμάτωση αφορά κυρίως το προσωπικό επίπεδο του εργαζομένου και εκφράζεται μέσα από τη διαρκή επιθυμία για ανάπτυξη, εξέλιξη και αξιοποίηση ικανοτήτων και αξιών (Maslow, 1970; Kaufman, 2018). Η έννοια αυτή κατέχει κεντρική θέση στη σύγχρονη ψυχολογία της εργασίας.

Η προσωποκεντρική θεωρία του Carl Rogers (1951, 1961) υποστηρίζει ότι κάθε άτομο διαθέτει μια έμφυτη τάση πραγμάτωσης, δηλαδή μια φυσική ροπή προς ανάπτυξη, αυτονομία και ψυχολογική ολοκλήρωση. Στο εργασιακό περιβάλλον, η προσωπική ανάπτυξη και η αυτοπραγμάτωση ενισχύονται όταν επικρατούν συνθήκες άνευ όρων αποδοχής, ενσυναίσθησης και γνησιότητας, οι οποίες διευκολύνουν την αυτογνωσία και την αυθεντική επαγγελματική έκφραση.

Επίσης, η θεωρία αυτοκαθορισμού των Deci και Ryan (2000, 2020) προσεγγίζει την αυτοπραγμάτωση ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης τριών βασικών ψυχολογικών αναγκών: της αυτονομίας, της επάρκειας και της συνδεσιμότητας. Στο εργασιακό πλαίσιο, όταν τα άτομα αισθάνονται ότι έχουν ουσιαστικό έλεγχο στις αποφάσεις τους, ότι διαθέτουν τις ικανότητες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ρόλου τους και ότι ανήκουν σε ουσιαστικές και υποστηρικτικές επαγγελματικές σχέσεις, αναπτύσσουν εσωτερικά κίνητρα, αυξημένη ευημερία και βαθύτερη εργασιακή δέσμευση.

Παράλληλα, η κοινωνικογνωστική θεωρία του Bandura (1986, 1997) εισάγει την έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας ως βασικού μηχανισμού προσωπικής ανάπτυξης και αυτοπραγμάτωσης. Η πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να επιτύχει

στόχους και να διαχειριστεί αποτελεσματικά προκλήσεις επηρεάζει τη στοχοθέτηση, την επιμονή, τη διαχείριση του άγχους και την επαγγελματική ανθεκτικότητα. Στο πλαίσιο της επαγγελματικής ζωής, η ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητας συμβάλλει καθοριστικά στη συγκρότηση ηγετικής ταυτότητας και στη βιωματική εμπειρία της αυτοπραγμάτωσης, ιδιαίτερα μέσα από εμπειρίες επιτυχίας και αναγνώρισης.

Τέλος, οι σύγχρονες προσεγγίσεις της ευημερίας και του νοήματος στην εργασία εντάσσουν την αυτοπραγμάτωση σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ψυχολογικής ευημερίας, το οποίο περιλαμβάνει το νόημα, την εμπλοκή, τις θετικές σχέσεις και την επίτευξη. Το μοντέλο PERMA του Seligman (2011) υποστηρίζει ότι η προσωπική ανάπτυξη στην εργασία δεν περιορίζεται στη βελτίωση της απόδοσης ή της εξωτερικής επιτυχίας, αλλά επεκτείνεται στη βιωματική πληρότητα, την αίσθηση σκοπού και την ευθυγράμμιση προσωπικών αξιών και επαγγελματικού ρόλου. Υπό αυτή την οπτική, η αυτοπραγμάτωση αναδεικνύεται ως μια πολυδιάστατη και βιωματική διαδικασία, άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, την ψυχική ευημερία και τη βιώσιμη λειτουργικότητα των διευθυντικών στελεχών.

5.2. Θεωρητικές αρχές: Η πυραμίδα Αναγκών του Maslow

Στην εργασία αυτή δίνεται έμφαση στο μοντέλο του Maslow (1970), όπου η αυτοπραγμάτωση αναφέρεται στην αξιοποίηση των έμφυτων δυνατοτήτων των ανθρώπων. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει (Maslow, 1954, 1971) ότι τα ανθρώπινα κίνητρα οργανώνονται σε μια ιεραρχία αναγκών, η οποία ξεκινά από τις βασικές βιολογικές ανάγκες και κορυφώνεται στην αυτοπραγμάτωση. Ο Maslow ορίζει την αυτοπραγμάτωση ως την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου και την επιδίωξη της προσωπικής ολοκλήρωσης.

Συγκεκριμένα, στο εργασιακό πλαίσιο, η θεωρία αυτή ερμηνεύει την προσωπική ανάπτυξη ως αποτέλεσμα της σταδιακής ικανοποίησης αναγκών ασφάλειας, κοινωνικής αποδοχής και εκτίμησης, που επιτρέπουν στο άτομο να βιώσει την εργασία ως πεδίο νοήματος, δημιουργικότητας και προσωπικής έκφρασης. Για τα

διευθυντικά στελέχη, η εργασία λειτουργεί συχνά ως βασικό μέσο αυτοπραγμάτωσης, καθώς συνδέεται με την ταυτότητα, την αναγνώριση και τη συνεισφορά.

Το μοντέλο του Maslow στηρίζεται στο ότι, όταν ικανοποιηθούν οι πρωταρχικές ανάγκες ενός ατόμου, τότε μπορεί να «προχωρήσει» στις επόμενες ανάγκες του.

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις ανθρωπιστικές προσεγγίσεις για την κατανόηση της ανθρώπινης παρακίνησης και της προσωπικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η ανθρώπινη συμπεριφορά καθοδηγείται από ένα σύνολο αναγκών που οργανώνονται ιεραρχικά, με τρόπο ώστε οι κατώτερες ανάγκες να προηγούνται και να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ενεργοποίηση των ανώτερων (Maslow, 1943, 1954). Η θεωρία αυτή εστιάζει όχι μόνο στην έλλειψη ή στην επιβίωση, αλλά και στη δυναμική της ανάπτυξης και της αυτοπραγμάτωσης.

Στη βάση της ιεράρχησης τοποθετούνται οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν τη βιολογική επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, ο ύπνος και η σωματική υγεία. Η μη ικανοποίησή τους λειτουργεί ανασταλτικά για κάθε άλλη μορφή ανάπτυξης, καθώς απορροφά το σύνολο της ψυχικής ενέργειας του ατόμου (Maslow, 1954). Στο εργασιακό πλαίσιο, οι ανάγκες αυτές συνδέονται με στοιχειώδεις συνθήκες εργασίας και βασική οικονομική επάρκεια, χωρίς τις οποίες η επαγγελματική δέσμευση καθίσταται περιορισμένη.

Ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες περιλαμβάνουν τη σωματική, ψυχολογική και οικονομική προστασία, καθώς και την ανάγκη για σταθερότητα και προβλεψιμότητα. Ο Maslow υποστηρίζει ότι όταν το άτομο αισθάνεται απειλή ή αβεβαιότητα, η συμπεριφορά του προσανατολίζεται πρωτίστως στη διασφάλιση της ασφάλειάς του (Maslow, 1943). Στους οργανισμούς, οι ανάγκες αυτές εκφράζονται μέσω της εργασιακής σταθερότητας, της σαφήνειας ρόλων και της εμπιστοσύνης στο θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο.

Σε υψηλότερο επίπεδο εντοπίζονται οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με το αίσθημα του ανήκειν, της αποδοχής και της διαπροσωπικής σύνδεσης. Ο άνθρωπος, ως κοινωνικό ον, επιδιώκει τη δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων και τη συμμετοχή σε ομάδες που του προσφέρουν συναισθηματική στήριξη (Maslow, 1954). Στο επαγγελματικό περιβάλλον, οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται μέσω της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της θετικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι ανάγκες εκτίμησης αφορούν τόσο την εσωτερική αυτοεκτίμηση όσο και την εξωτερική αναγνώριση από τους άλλους. Περιλαμβάνουν την ανάγκη για σεβασμό, κύρος, αίσθημα επάρκειας και επίτευξης. Ο Maslow υπογραμμίζει ότι η ικανοποίηση των αναγκών αυτών ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την ψυχολογική ισορροπία, ενώ η ματαίωσή τους μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα κατωτερότητας και ανασφάλειας (Maslow, 1970). Για τα διευθυντικά στελέχη, το επίπεδο αυτό συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ταυτότητα και την ηγετική αποτελεσματικότητα.

Στην κορυφή της ιεράρχησης βρίσκεται η αυτοπραγμάτωση, η οποία ορίζεται ως η τάση του ατόμου να αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητές του και να ζει με τρόπο σύμφωνο με τις αξίες και τις εσωτερικές του κλίσεις. Η αυτοπραγμάτωση δεν αποτελεί τελικό στάδιο αλλά μια διαρκή διαδικασία εξέλιξης, δημιουργικότητας και νοηματοδότησης της εμπειρίας (Maslow, 1968). Στο σύγχρονο εργασιακό και ηγετικό πλαίσιο, η έννοια αυτή συνδέεται με την αυθεντική ηγεσία, την προσωπική ολοκλήρωση και την αναζήτηση νοήματος πέρα από την απλή επίτευξη στόχων.

Συνολικά, η θεωρία αναγκών του Maslow προσφέρει ένα ισχυρό θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της ανθρώπινης ανάπτυξης και παρακίνησης, αναδεικνύοντας ότι η επαγγελματική εξέλιξη και η αποτελεσματική ηγεσία δεν μπορούν να αποκοπούν από τις ψυχολογικές και υπαρξιακές διαστάσεις του ατόμου. Η συμβολή της θεωρίας παραμένει ιδιαίτερα επίκαιρη, καθώς χρησιμοποιείται ευρέως σε πεδία όπως η οργανωσιακή ψυχολογία, η εκπαίδευση ενηλίκων και η ανάπτυξη στελεχών (Robbins & Judge, 2017).

6. Θεωρίες Εκπαίδευσης Ενηλίκων

Καθώς η παρούσα μελέτη επιδιώκει και την ανάδειξη προοπτικών για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών, καθίσταται απαραίτητη η αναφορά στις θεωρίες εκπαίδευσης ενηλίκων που πλαισιώνουν την επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση.

6.1. Θεωρία Βιωματικής Μάθησης του David Kolb

Η θεωρία βιωματικής μάθησης του Kolb αποτελεί μία καθιερωμένη πρακτική στην εκπαίδευση ενηλίκων και χρησιμοποιείται ως βασικό ερμηνευτικό πλαίσιο για τη σύνδεση της μάθησης με την επαγγελματική εμπειρία, καθώς η γνώση στους ενήλικες οικοδομείται μέσα από την κριτική επεξεργασία της εμπειρίας, τον αναστοχασμό και τη σύνδεση θεωρίας και πράξης, στοιχεία που συνάδουν άμεσα με το μοντέλο του Kolb (Κόκκος, 2005, 2017). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη βιωματική διάσταση της μάθησης ως μέσο ενδυνάμωσης της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης των εκπαιδευομένων. Σύμφωνα με τον Kolb (1984), η μάθηση δεν συνιστά απλή μετάδοση γνώσεων, αλλά μία κυκλική και δυναμική διαδικασία, μέσω της οποίας η εμπειρία μετασχηματίζεται σε γνώση μέσα από τον αναστοχασμό και τη δράση. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων, όπου το υποκείμενο της μάθησης αξιοποιεί τις προσωπικές και επαγγελματικές του εμπειρίες ως βασικό μαθησιακό υλικό (Κόκκος, 2005).

Ο Kolb περιγράφει τον κύκλο βιωματικής μάθησης ως μια διαδοχική πορεία τεσσάρων φάσεων: της συγκεκριμένης εμπειρίας, της αναστοχαστικής παρατήρησης, της αφηρημένης εννοιολόγησης και της ενεργού πειραματικής εφαρμογής. Η μάθηση θεωρείται ολοκληρωμένη μόνο όταν το άτομο διέλθει από όλα τα στάδια, μετασχηματίζοντας την εμπειρία του σε νέες νοητικές δομές και πρακτικές συμπεριφορές (Kolb & Kolb, 2005). Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων, ο κύκλος αυτός επιτρέπει τη σύνδεση θεωρίας και πράξης, ενισχύοντας τη βαθιά και

ουσιαστική μάθηση, σε αντίθεση με τη μηχανιστική απομνημόνευση (Rogers, 1999; Jarvis, 2004).

Η θεωρία του Kolb έχει ιδιαίτερη σημασία για την επαγγελματική ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση, καθώς προϋποθέτει ενεργό εμπλοκή, αυτογνωσία και κριτικό αναστοχασμό. Ο αναστοχασμός θεωρείται κεντρικός μηχανισμός μάθησης των ενηλίκων, καθώς επιτρέπει στο άτομο να επανεξετάζει εμπειρίες, αξίες και επαγγελματικούς ρόλους, οδηγώντας σε μετασχηματισμό της επαγγελματικής ταυτότητας (Κόκκος, 2007; Mezirrow, 2000). Η διαδικασία αυτή συνδέεται άμεσα με την έννοια της αυτοπραγμάτωσης, καθώς η μάθηση δεν περιορίζεται στη βελτίωση δεξιοτήτων, αλλά επεκτείνεται στη νοηματοδότηση της εργασιακής εμπειρίας.

Σε σχέση με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, η θεωρία του Kolb προσφέρει ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση της συμβολής των πρακτικών mentoring, coaching και counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών. Οι παρεμβάσεις αυτές λειτουργούν ως δομημένα πλαίσια βιωματικής μάθησης, εντός των οποίων οι διευθυντές επεξεργάζονται πραγματικές εργασιακές εμπειρίες, αναστοχάζονται πάνω σε αποφάσεις, ρόλους και συναισθήματα, και δοκιμάζουν νέες πρακτικές ηγεσίας στην καθημερινή τους δράση (Kolb, 1984; Theeboom et al., 2014). Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η μάθηση μετατρέπεται σε προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, ενισχύοντας την αυτογνωσία, την αυτοαποτελεσματικότητα και την αίσθηση νοήματος στην εργασία.

Συνεπώς, η θεωρία βιωματικής μάθησης του Kolb ευθυγραμμίζεται με τον στόχο της έρευνας καθώς τεκμηριώνει θεωρητικά πως οι εμπειρικές και αναστοχαστικές πρακτικές μάθησης μπορούν να υποστηρίξουν όχι μόνο την ανάπτυξη δεξιοτήτων των διευθυντών, αλλά και τη συνολική τους αυτοπραγμάτωση στο σύγχρονο, απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον.

Η θεωρία/διεργασία της βιωματικής και της μετασχηματίζουσας μάθησης έχει αναλυθεί εκτενώς και στην ελληνική βιβλιογραφία της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, με ιδιαίτερη έμφαση στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών εργασιών του Ελληνικού Ανοικτού

Πανεπιστημίου. Μελέτες που προέρχονται από το αποθετήριο του ΕΑΠ αναδεικνύουν τη σημασία της εμπειρίας, του αναστοχασμού και της νοηματοδότησης της μάθησης ως κεντρικών μηχανισμών επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης ενηλίκων, ιδίως σε επαγγελματικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα (Κόκκος, 2005). Επιπλέον, ερευνητικές εργασίες του ΕΑΠ τεκμηριώνουν ότι οι αναστοχαστικές και βιωματικές προσεγγίσεις μάθησης συμβάλλουν ουσιαστικά στη μετασχηματιστική αλλαγή στάσεων, αντιλήψεων και επαγγελματικής ταυτότητας, ιδιαίτερα σε ενήλικες που κατέχουν ρόλους ευθύνης ή ηγεσίας (Κυριλάκη, 2021; Λάτσιου, 2013). Οι προσεγγίσεις αυτές συνδέονται άμεσα με αναπτυξιακές πρακτικές όπως το mentoring, το coaching και το counselling, οι οποίες λειτουργούν ως πλαίσια υποστηριζόμενου αναστοχασμού και βιωματικής μάθησης, ενισχύοντας την αυτογνωσία, την αυτονομία και την αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

6.2. Θεωρία μετασχηματισμού του Jack Mezirow

Η θεωρία μετασχηματισμού του Mezirow, η οποία εστιάζει στη μετασχηματίζουσα μάθηση, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες σύγχρονες θεωρίες της εκπαίδευσης ενηλίκων, καθώς εστιάζει στην αλλαγή των νοητικών πλαισίων αναφοράς μέσω της κριτικής σκέψης και του αναστοχασμού.

Σύμφωνα με τον Mezirow (1991), η μάθηση των ενηλίκων δεν περιορίζεται στην απόκτηση νέων γνώσεων ή δεξιοτήτων, αλλά αφορά κυρίως τον επαναπροσδιορισμό των παραδοχών, των πεποιθήσεων και των αξιών που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους και τον κόσμο.

Κεντρική έννοια της θεωρίας είναι τα νοητικά σχήματα (meaning schemes) και τα πλαίσια αναφοράς (frames of reference), τα οποία συγκροτούνται μέσα από τις προσωπικές, κοινωνικές και επαγγελματικές εμπειρίες του ατόμου. Τα πλαίσια αυτά λειτουργούν ως φίλτρα ερμηνείας της πραγματικότητας και συχνά παραμένουν

ασυνείδητα και μη αμφισβητούμενα. Η μετασχηματίζουσα μάθηση ενεργοποιείται όταν το άτομο έρθει αντιμέτωπο με ένα αποπροσανατολιστικό δίλημμα (disorienting dilemma), δηλαδή μία εμπειρία ή κατάσταση που δεν μπορεί να ερμηνευθεί επαρκώς με βάση τα υφιστάμενα νοητικά του σχήματα (Mezirow, 2000).

Η διαδικασία του μετασχηματισμού περιλαμβάνει την κριτική διερεύνηση των παραδοχών, τον αναστοχασμό πάνω στις προσωπικές εμπειρίες, και την ανάπτυξη νέων, περισσότερο συμπεριληπτικών και λειτουργικών τρόπων σκέψης. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, το άτομο αποκτά αυξημένη αυτογνωσία και ικανότητα αυτόνομης κρίσης, στοιχεία που θεωρούνται θεμελιώδη για τη μάθηση των ενηλίκων και τη δια βίου ανάπτυξη. Η θεωρία του Mezirow αναδεικνύεται ως βασικό πλαίσιο κατανόησης της ενδυνάμωσης των ενηλίκων και της ανάπτυξης κριτικής συνείδησης (Κόκκος, 2007).

Στο εργασιακό πλαίσιο, η μετασχηματίζουσα μάθηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τους διευθυντές και τα ηγετικά στελέχη. Οι διευθυντές καλούνται συχνά να διαχειριστούν σύνθετες καταστάσεις, αλλαγές ρόλων, συγκρούσεις αξιών και απαιτήσεις που αμφισβητούν καθιερωμένες πρακτικές και αντιλήψεις. Μέσα από διαδικασίες αναστοχασμού και διαλόγου, μπορούν να επαναπροσδιορίσουν την επαγγελματική τους ταυτότητα και τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, οδηγούμενοι σε πιο συνειδητές, ηθικές και αυθεντικές μορφές διοίκησης (Mezirow, 2000; Cranton, 2016).

Η θεωρία του Mezirow συνδέεται άμεσα με την έννοια της αυτοπραγμάτωσης, καθώς ο μετασχηματισμός των νοητικών πλαισίων επιτρέπει στο άτομο να λειτουργεί με μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή, αυτονομία και νόημα. Η μάθηση μετατρέπεται έτσι σε διαδικασία προσωπικής ολοκλήρωσης και όχι απλώς επαγγελματικής προσαρμογής.

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι το mentoring, το coaching και το counselling, ως πρακτικές που ενσωματώνουν στοιχεία μετασχηματίζουσας μάθησης, διευκολύνουν τη διαδικασία κριτικής σκέψης, την επαναξιολόγηση επαγγελματικών εμπειριών και

τη σταδιακή αναδόμηση της επαγγελματικής ταυτότητας (Cranton, 2006; de Haan, 2016). Ιδιαίτερα για τα διευθυντικά στελέχη, η συμμετοχή σε αντίστοιχες αναπτυξιακές σχέσεις ενισχύει την αυτογνωσία, την ηγετική αυθεντικότητα και την ικανότητα νοηματοδότησης σύνθετων επαγγελματικών ρόλων (Day et al., 2014; Taylor & Cranton, 2012). Σε αυτό το πλαίσιο, πρακτικές όπως το mentoring, το coaching και το counselling μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες μετασχηματίζοντας μάθησης, δημιουργώντας ασφαλείς χώρους αναστοχασμού, κριτικής σκέψης και εκ νέου νοηματοδότησης της επαγγελματικής εμπειρίας.

Συνολικά, η θεωρία μετασχηματισμού/μετασχηματίζουσας μάθησης του Mezirow προσφέρει ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη της επαγγελματικής ανάπτυξης και αυτοπραγμάτωσης των διευθυντών, καθώς τεκμηριώνει πως η κριτική διερεύνηση εμπειριών και παραδοχών μπορεί να οδηγήσει σε βαθιές και διαρκείς αλλαγές στη σκέψη, στη δράση και στην ηγετική ταυτότητα των ενηλίκων (Mezirow & Taylor, 2009; Illeris, 2014).

7. Γενική αποτίμηση της συμβολής του mentoring, του coaching, και της συμβουλευτικής στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση

Η επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών αποτελεί κεντρικό άξονα της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των σύγχρονων οργανισμών, καθώς συνδέεται άμεσα με την ικανότητα των στελεχών να ανταποκρίνονται σε σύνθετες, δυναμικές και απαιτητικές συνθήκες εργασίας. Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών δεν μπορεί να υποστηριχθεί επαρκώς μέσω μεμονωμένων ή αποσπασματικών παρεμβάσεων, αλλά απαιτεί μία ολιστική και συνδυαστική προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη τόσο τις γνωστικές διαστάσεις της ανάπτυξης όσο και τις συναισθηματικές και υπαρξιακές ανάγκες του ατόμου (Day et al., 2014; McCauley et al., 2010).

Σύμφωνα με τον Day (1999), η επαγγελματική ανάπτυξη δεν περιορίζεται στη βελτίωση της απόδοσης, αλλά προϋποθέτει ενεργό συμμετοχή, αναστοχασμό και συνειδητή δέσμευση του ατόμου στον επαγγελματικό του ρόλο, ενισχύοντας σταδιακά την επαγγελματική ταυτότητα και την αίσθηση νοήματος στην εργασία.

Η διαδικασία αυτή δεν αποτελεί μια αποσπασματική μορφή κατάρτισης, αλλά μια μακροχρόνια εξελικτική πορεία, κατά την οποία τα στελέχη επαναπροσδιορίζουν τις επαγγελματικές τους πρακτικές και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον ρόλο και τις ευθύνες τους. Όπως επισημαίνουν οι London και Smither (1999), η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται στενά με τη δυνατότητα αυτοαξιολόγησης, αναστοχαστικής μάθησης και ενεργού εμπλοκής στη διαδικασία βελτίωσης, στοιχεία που ενισχύουν τόσο την προσωπική υπευθυνότητα όσο και τη δέσμευση προς τον οργανισμό.

Αντίστοιχα, οι McCauley, Van Velsor και Ruderman (2010) τονίζουν ότι η ανάπτυξη των στελεχών υπερβαίνει την απόκτηση τεχνικών ή διοικητικών δεξιοτήτων και αφορά κυρίως τη διαμόρφωση στάσεων, αξιών και συμπεριφορών, οι οποίες καθορίζουν την άσκηση της ηγεσίας και τη συγκρότηση της ηγετικής ταυτότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, οι πρακτικές του mentoring, του coaching και του counselling λειτουργούν συμπληρωματικά ως βασικοί μηχανισμοί υποστήριξης της επαγγελματικής μάθησης, της αυτογνωσίας και της ψυχολογικής προσαρμοστικότητας, συμβάλλοντας στη συστηματική ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, σύμφωνα με το μοντέλο KSA (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993).

Ειδικότερα, το mentoring υποστηρίζει τη διαμόρφωση της επαγγελματικής ταυτότητας και τη μακροπρόθεσμη εξέλιξη της σταδιοδρομίας (Kram, 1985; Pandey & Sharma, 2022). Επίσης, εστιάζει στη μετάδοση εμπειρικής γνώσης, ενισχύοντας την αίσθηση συνέχειας, προσανατολισμού και νοήματος στην επαγγελματική πορεία (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004; Day, 2011). Μέσα από τη μεντορική σχέση με ένα πιο έμπειρο πρόσωπο, το άτομο αποκτά πρότυπα ρόλων, ενδυναμώνει την

αυτοαντίληψή του και ενισχύει την εμπιστοσύνη στις επαγγελματικές του δυνατότητες.

Το coaching, από την άλλη πλευρά, εστιάζει στη συστηματική ανάπτυξη δεξιοτήτων, στη στοχοθεσία και στον αναστοχασμό, λειτουργώντας ως καταλύτης μάθησης και αλλαγής. Σύγχρονες προσεγγίσεις αντιμετωπίζουν το coaching όχι μόνο ως εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης, αλλά ως αναπτυξιακή διαδικασία που συμβάλλει στην ευθυγράμμιση προσωπικών αξιών και επαγγελματικών στόχων (Whitmore, 2009; de Haan, 2016; Lai & Passmore, 2024; International Coaching Federation, 2023), ενώ παράλληλα ενισχύει τη στοχοθεσία, την αυτοαποτελεσματικότητα και τη βελτίωση της επαγγελματικής απόδοσης μέσα από αναστοχαστικές διαδικασίες μάθησης (Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2018). Μέσα από αυτή τη δυναμική, τα στελέχη καλούνται να νοηματοδοτήσουν τον επαγγελματικό τους ρόλο, ενισχύοντας την αίσθηση αυθεντικότητας και προσωπικής ολοκλήρωσης στην εργασία.

Το counselling συμβάλλει καθοριστικά στη συναισθηματική στήριξη και σταθερότητα, την ψυχική ευημερία και την ικανότητα διαχείρισης των απαιτήσεων του εργασιακού ρόλου και του αντίστοιχου άγχους (Brough et al., 2014). Η συμβουλευτική υποστήριξη δημιουργεί έναν ασφαλή χώρο επεξεργασίας/διαχείρισης άγχους, συγκρούσεων και μεταβατικών φάσεων, επιτρέποντας στο άτομο να διατηρεί λειτουργικότητα, ανθεκτικότητα και εσωτερική συνοχή (Rogers, 1951; Carroll, 1996; Cooper & Cartwright, 1994; Montano et al., 2017). Η ενίσχυση της ψυχικής ευημερίας αναδεικνύεται ως αναγκαία προϋπόθεση για τη βιώσιμη επαγγελματική ανάπτυξη και, κατ' επέκταση, για την πορεία προς την αυτοπραγμάτωση.

Συμπερασματικά, οι σύγχρονες θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης συγκλίνουν στην αντίληψη ότι η σταδιοδρομία αποτελεί μία σύνθετη, δυναμική και δια βίου διαδικασία, η οποία δεν εξελίσσεται γραμμικά ούτε αποκλειστικά σε ατομικό επίπεδο, αλλά διαμορφώνεται και ενισχύεται μέσα από στοχευμένες αναπτυξιακές παρεμβάσεις στο εργασιακό πλαίσιο (Hall, 2004; Savickas, 2013).

Μέσα από αυτή τη συνδυαστική προσέγγιση, οι τρεις πρακτικές δεν προάγουν μόνο την επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά συνδέονται και με διαδικασίες προσωπικής ολοκλήρωσης και αυτοπραγμάτωσης, ιδίως στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών που καλούνται να λειτουργήσουν σε σύνθετα και απαιτητικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (Maslow, 1954; Kaufman, 2018). Παράλληλα, σύγχρονες μελέτες στην ανάπτυξη στελεχών καταδεικνύουν ότι παρεμβάσεις όπως το coaching και το mentoring λειτουργούν ως μηχανισμοί ενίσχυσης της αυτοπραγμάτωσης, καθώς προάγουν τον αναστοχασμό, την αυτογνωσία και την αυθεντική άσκηση του επαγγελματικού ρόλου (de Haan et al., 2020; Bozer & Jones, 2021).

ΜΕΡΟΣ Γ: ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

8. Ρόλοι των διευθυντικών στελεχών

Έχει φανεί ότι τα διευθυντικά στελέχη είναι σημαντικό να αναπτύσσονται τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά (Boyatzis, 2008; Day et al., 2014) προκειμένου να ισορροπούν τους πολλαπλούς ρόλους τους. Η έννοια της αυτοπραγμάτωσης είναι αναπόσπαστη πλέον από την καθημερινότητα των διευθυντικών στελεχών καθώς φαίνεται να επηρεάζει τη δέσμευση στην εργασία, την ανθεκτικότητα και την ηγετική αποτελεσματικότητα των διευθυντών (Maslow, 1954; Kaufman, 2018). Οι υποστηρικτικές πρακτικές mentoring, coaching και counselling λειτουργούν ως μηχανισμοί που γεφυρώνουν την επαγγελματική ανάπτυξη με την προσωπική ολοκλήρωση (Kolb, 1984; Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2018). Σύμφωνα με τον Kaufman (2018), η αυτοπραγμάτωση αποτελεί μία πορεία που μπορεί να υπάρξει εντός της εργασίας και να υποστηριχθεί από τις τεχνικές mentoring, coaching, counselling. Έτσι, η εργασία δεν θεωρείται μόνο το πεδίο βιοπορισμού αλλά και το πεδίο προσωπικής ανάπτυξης και αυτογνωσίας.

Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει τα διευθυντικά στελέχη ως κρίσιμο πληθυσμό μελέτης, καθώς ο ρόλος τους έχει καθοριστική επίδραση τόσο στην οργανωσιακή

αποτελεσματικότητα όσο και στην ψυχοκοινωνική ευημερία των εργαζομένων (Yukl, 2013; Day et al., 2014). Οι διευθυντές λειτουργούν ως κεντρικοί φορείς λήψης αποφάσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διαμόρφωσης οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάζοντας άμεσα το εργασιακό κλίμα, τη δέσμευση και την απόδοση των ομάδων τους (Bass & Riggio, 2006; Banks et al., 2022). Έχει φανεί ότι καλούνται να διαχειριστούν αυξημένα επίπεδα πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και συναισθηματικής επιβάρυνσης, καθώς ισορροπούν μεταξύ στρατηγικών στόχων, διοικητικών απαιτήσεων και ανθρώπινων σχέσεων (Mintzberg, 2009).

Σύγχρονες μελέτες (Skakon et al., 2010; Harms et al., 2017; Montano et al., 2017) δείχνουν ότι οι απαιτήσεις αυτές έχουν ενταθεί τα τελευταία χρόνια, συνδέοντας τον ρόλο του διευθυντή με αυξημένο εργασιακό στρες, συναισθηματική εξάντληση και φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης, σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με άλλες επαγγελματικές ομάδες. Τα ευρήματα αυτά καθιστούν αναγκαία τη συστηματική υποστήριξη της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών, όχι μόνο για λόγους απόδοσης αλλά και για λόγους ψυχικής υγείας και βιωσιμότητας του ρόλου τους.

Δεδομένου ότι οι διευθυντές διατηρούν πολλαπλούς και απαιτητικούς ρόλους εντός των οργανισμών, η προσωπική τους ευημερία επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητά τους, τη λειτουργία των ομάδων (Yukl, 2013) και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση. Η σημαντικότητα, λοιπόν, της θέσης των διευθυντών, μας οδηγεί στο ότι πρέπει να υποστηρικτούν ολόπλευρα καθώς η ποιότητα της ηγεσίας τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εσωτερική συνοχή, τις προσωπικές αξίες και την ψυχολογική τους ωριμότητα (Maslow, 1954; Kaufman, 2018; Lai & Passmore, 2024). Οι παρεμβάσεις mentoring, coaching και counselling εφαρμόζονται κυρίως σε διευθυντικά και ανώτερα στελέχη, τόσο ως εργαλεία ανάπτυξης ηγεσίας όσο και ως μηχανισμοί υποστήριξης της ευημερίας και της βιώσιμης επαγγελματικής λειτουργικότητας (Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2018; Athanasopoulou & Dopson, 2018). Ωστόσο, παραμένει περιορισμένη η ποιοτική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη βιώνουν αυτές τις πρακτικές και πώς τις

συνδέουν με την επαγγελματική τους ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη συστηματική ερευνητική ενασχόληση με τον συγκεκριμένο πληθυσμό.

Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα κρίνεται κρίσιμη η μελέτη των εμπειριών των διευθυντών από τη συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring, coaching και counselling και του τρόπου με τον οποίο οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τη συμβολή αυτών των πρακτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Οι αφηγήσεις και οι εμπειρίες των διευθυντών δύνανται να συμβάλλουν στον εντοπισμό κρίσιμων παραγόντων ανάπτυξης, στη βελτίωση των πρακτικών mentoring, coaching και counselling, ώστε αυτές να προσανατολίζονται συστηματικά στην επαγγελματική ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση των στελεχών, καθώς και στον σχεδιασμό στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός των οργανισμών.

9. Σύνδεση του μοντέλου Maslow με το μοντέλο KSA στην ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών

Στα αρχικά στάδια της επαγγελματικής πορείας των διευθυντών, η ανάπτυξη γνώσεων (Knowledge) και βασικών δεξιοτήτων (Skills) συνδέεται κυρίως με την κάλυψη αναγκών ασφάλειας και επαγγελματικής σταθερότητας, όπως αυτές περιγράφονται στο μοντέλο του Maslow. Η απόκτηση τεχνικών, διοικητικών και οργανωσιακών γνώσεων ενισχύει το αίσθημα ελέγχου, προβλεψιμότητας και επάρκειας στον εργασιακό ρόλο, στοιχεία που θεωρούνται κρίσιμα για τη συγκρότηση μιας σταθερής επαγγελματικής ταυτότητας (Maslow, 1954; Spencer & Spencer, 1993). Παράλληλα, σε αυτό το στάδιο αρχίζει να διαμορφώνεται και η διάσταση των στάσεων (Attitudes), η οποία αφορά τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τα κίνητρα και τις βασικές αντιλήψεις των διευθυντών απέναντι στην εργασία, την ευθύνη και τη μάθηση. Οι στάσεις αυτές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι γνώσεις και οι δεξιότητες αξιοποιούνται στην πράξη, καθώς και τον βαθμό προσαρμοστικότητας και δέσμευσης στον επαγγελματικό ρόλο (Boyatzis, 1982;

Spencer & Spencer, 1993). Σε αυτό το επίπεδο, το μοντέλο KSA λειτουργεί ως μηχανισμός λειτουργικής και ψυχολογικής ενδυνάμωσης, ενώ το μοντέλο του Maslow ερμηνεύει τη βάση παρακίνησης της επαγγελματικής μάθησης και της στάδιακής προσαρμογής στον οργανωσιακό χώρο.

Καθώς οι διευθυντές αναλαμβάνουν πιο σύνθετους και απαιτητικούς ρόλους, η έμφαση μετατοπίζεται από τη γνώση (Knowledge) προς τις δεξιότητες (Skills) και τις ικανότητες (Abilities), όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ηγετική επικοινωνία, η στρατηγική σκέψη, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το στάδιο, οι ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης του Maslow αποκτούν κεντρική σημασία, καθώς οι διευθυντές επιδιώκουν κύρος, αποδοχή, αυτοσεβασμό και επιβεβαίωση της επαγγελματικής τους αξίας (Maslow, 1971; Yukl, 2013). Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων δεν λειτουργεί πλέον αποκλειστικά εργαλειακά, αλλά συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση της αυτοεικόνας, της αυτοπεποίθησης και της ηγετικής ταυτότητας του διευθυντή (Day et al., 2014; Boyatzis et al., 2019).

Η βαθύτερη και ουσιαστικότερη σύνδεση των δύο μοντέλων αναδεικνύεται στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης. Οι ικανότητες (Abilities), όπως ορίζονται στο πλαίσιο του KSA, δεν περιορίζονται σε μετρήσιμα ή τεχνικά επαγγελματικά χαρακτηριστικά, αλλά περιλαμβάνουν μεταγνωστικές και ενδοπροσωπικές διαστάσεις, όπως η ικανότητα αυτορρύθμισης, στοχασμού, ηθικής κρίσης, ευθυγράμμισης αξιών και άσκησης αυθεντικής ηγεσίας (Boyatzis, 2008; Avolio & Gardner, 2005). Οι ικανότητες αυτές συνδέονται άμεσα με το ανώτερο επίπεδο της ιεράρχησης του Maslow, όπου ο διευθυντής επιδιώκει όχι απλώς να είναι αποτελεσματικός, αλλά να λειτουργεί με νόημα, συνοχή και προσωπική πληρότητα. Η αυτοπραγμάτωση, στο πλαίσιο αυτό, προκύπτει ως αποτέλεσμα της ώριμης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης των στοιχείων του KSA και της ενσωμάτωσής τους στην προσωπική και επαγγελματική ταυτότητα.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ανάπτυξη των διευθυντών δεν ακολουθεί γραμμική ή αυστηρά ιεραρχική πορεία, αλλά χαρακτηρίζεται από συνεχή

αλληλεπίδραση μεταξύ γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ανθρώπινων αναγκών, οι οποίες μεταβάλλονται ανάλογα με το οργανωσιακό πλαίσιο και το στάδιο σταδιοδρομίας (Hall, 2002; Day, 2011; Boyatzis et al., 2019). Υπό αυτό το πρίσμα, το μοντέλο του Maslow και το KSA δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά αλλά συμπληρωματικά: το KSA περιγράφει το «τι» και το «πώς» της διευθυντικής ανάπτυξης, ενώ το μοντέλο του Maslow ερμηνεύει το «γιατί» της ανθρώπινης παρακίνησης, της δέσμευσης και της προσωπικής εξέλιξης.

Οι υποστηρικτικές πρακτικές mentoring, coaching και counselling ενισχύουν περαιτέρω τη σύνδεση των δύο μοντέλων, καθώς δημιουργούν ασφαλή και δομημένα πλαίσια μέσα από τα οποία οι διευθυντές μπορούν να μετασχηματίσουν τη γνώση και τις δεξιότητες σε βαθύτερες ικανότητες αυτογνωσίας, συναισθηματικής ωριμότητας και ηγετικής επάρκειας (Clutterbuck, 2004; Whitmore, 2009; de Haan, 2016). Το mentoring διευκολύνει τη μεταφορά εμπειρίας, αξιών και άρρηκτης γνώσης, το counselling υποστηρίζει τη διαχείριση άγχους, ρόλων και συναισθηματικών δυσκολιών που συνδέονται με τη διευθυντική θέση (Carroll, 1996; Groulx et al., 2024), ενώ το coaching εστιάζει στην αυτογνωσία, τη στοχοθεσία και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων με προσανατολισμό τόσο στην απόδοση όσο και στην προσωπική ανάπτυξη (Passmore & Lai, 2019; International Coaching Federation, 2023).

Συνεπώς, ο συνδυασμός των θεωρητικών αρχών του μοντέλου του Maslow και του μοντέλου KSA, καθώς και των προαναφερθεισών θεωριών εκπαίδευσης ενηλίκων, δύναται να συμβάλλει στη θεωρητική πλαισίωση των πρακτικών mentoring, coaching και counselling ως προς την προαγωγή της επαγγελματικής ανάπτυξης και της αυτοπραγμάτωσης των στελεχών, καθώς και στον σχεδιασμό στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων υποστήριξης και ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών.

10. Προγράμματα υποστήριξης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών

10.1. Mentoring διευθυντικών στελεχών

Τα προγράμματα mentoring εφαρμόζονται σήμερα τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή οργανωσιακή πρακτική ως δομημένες παρεμβάσεις επαγγελματικής ανάπτυξης και ηγετικής ωρίμανσης, με τη βιβλιογραφία να τεκμηριώνει τη συμβολή τους στη διαμόρφωση επαγγελματικής ταυτότητας, στη μετάδοση άτυπης γνώσης και στη μακροπρόθεσμη εξέλιξη στελεχών (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004; Day et al., 2014).

Στην Ελλάδα, ενδεικτικά, εφαρμόζονται ενεργά προγράμματα mentoring από φορείς όπως το WHEN (Women Empowerment Network) και το Women Do Business τα οποία προσφέρουν δομημένες σχέσεις mentor–mentee με στόχο την επαγγελματική ενδυνάμωση και την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, ιδιαίτερα σε πληθυσμούς που βρίσκονται σε φάσεις επαγγελματικής μετάβασης ή διεκδίκησης ηγετικών ρόλων (WHEN, 2023; Women Do Business, 2023). Αντίστοιχες δράσεις mentoring υλοποιούνται από θεσμικούς φορείς όπως το Ινστιτούτο Εταιρικής και Επιχειρηματικής Ηγεσίας (ΙΠΕ) και επαγγελματικές ενώσεις, στο πλαίσιο υποστήριξης στελεχών και επαγγελματιών σε κρίσιμες μεταβάσεις σταδιοδρομίας (Ely et al., 2011).

Σε διεθνές επίπεδο, το mentoring ενσωματώνεται συστηματικά σε μεγάλους οργανισμούς και πολυεθνικές μέσω εταιρικών προγραμμάτων και ψηφιακών πλατφορμών, όπως η MentorcliQ (MentorcliQ, 2023), η οποία υποστηρίζει δομημένα mentoring programs σε οργανισμούς παγκόσμιας εμβέλειας, καθώς και μέσω εσωτερικών προγραμμάτων σε εταιρείες όπως η General Electric και η Randstad, όπου το mentoring συνδέεται με στρατηγικές ανάπτυξης ταλέντου, διαδοχής και οργανωσιακής μάθησης.

Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών αιτιολογείται θεωρητικά από το γεγονός ότι το mentoring διευκολύνει τη μάθηση μέσω εμπειρίας, αναστοχαστικού διαλόγου και κοινωνικής μάθησης, στοιχεία κεντρικά στην εκπαίδευση ενηλίκων και στην ανάπτυξη ηγεσίας (Kolb, 1984; Mezirow, 2000). Παράλληλα, η υλοποίηση των σύγχρονων mentoring προγραμμάτων βασίζεται συχνά σε διεθνή πρότυπα ποιότητας, όπως αυτά του European Mentoring and Coaching Council (EMCC), τα οποία ενισχύουν τη δεοντολογική και επιστημονική εγκυρότητα των παρεμβάσεων και υποστηρίζουν τη βιώσιμη ενσωμάτωσή τους στον οργανωσιακό σχεδιασμό (EMCC, 2016).

10.2. Coaching διευθυντικών στελεχών

Το coaching έχει αναδειχθεί διεθνώς ως βασικό εργαλείο ανάπτυξης ηγεσίας, εστιάζοντας στη βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη ενίσχυση δεξιοτήτων, στη στοχοθεσία και στην αυτορρύθμιση της επαγγελματικής συμπεριφοράς των διευθυντών. Το coaching ως δομημένη παρέμβαση για διευθυντικά στελέχη εφαρμόζεται σήμερα μέσα από πληθώρα ενεργών προγραμμάτων τόσο σε ελληνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας την ηγετική αποτελεσματικότητα, την αυτογνωσία και την επαγγελματική επίδοση σε οργανώσεις.

Στην Ελλάδα, παράδειγμα αποτελεί η πλατφόρμα CoachingNow, που προσφέρει προγράμματα όπως *Executive Coaching*, *Business Coaching*, *Career Coaching* και *Work-Life Balance Coaching*, με στόχο την ανάπτυξη στοχοθεσίας και δεξιοτήτων ηγεσίας σε στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών (CoachingNow, 2025). Επίσης, το πρόγραμμα ICF Coaching Diploma Level 1 που προσφέρει το ThriveHR σε συνεργασία με την *International Coaching Federation (ICF)* παρέχει πλήρως πιστοποιημένη εκπαίδευση coaching διάρκειας περίπου 100 ωρών, υποστηρίζοντας στελέχη και επαγγελματίες HR να ενσωματώσουν coaching δεξιότητες στην επαγγελματική τους πρακτική (ThriveHR, 2025). Παράλληλα, η Atom Wave προσφέρει *ICF-Accredited courses* και *Internal Coach Certification*, ένα πρόγραμμα

σχεδιασμένο για την ενσωμάτωση *internal coaching* μέσα στην ίδια την οργανωσιακή δομή με στόχο την καλλιέργεια κουλτούρας coaching και τη βελτίωση οργανωσιακής ευελιξίας.

Σε διεθνές επίπεδο, τα coaching προγράμματα συνδέονται στενά με κορυφαίες σχολές επιχειρησιακής εκπαίδευσης και διεθνείς πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας. Το IMD Executive Coaching Certificate της IMD Business School προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα coaching και επαγγελματικής ανάπτυξης, το οποίο συνδυάζει βασικές θεωρίες ηγεσίας με πρακτική εφαρμογή του coaching και προετοιμασία για διεθνείς διαπιστεύσεις, όπως αυτές της ICF. Το πρόγραμμα στηρίζεται στην παραδοχή ότι η ανάπτυξη αυτογνωσίας και βασικών επιχειρηματικών και ηγετικών δεξιοτήτων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη σύγχρονη ηγεσία (IMD, 2025). Αντίστοιχα, η Executive Coaching Service στο Columbia Business School ενσωματώνει εξατομικευμένο coaching σε προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών, ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων, την προσαρμοστικότητα και την αποτελεσματικότητα των ηγετών σε απαιτητικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (Columbia Executive Coaching Service, 2025). Συνολικά, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει το coaching ως ένα στοχευμένο εργαλείο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο συμβάλλει στη βελτίωση της επαγγελματικής απόδοσης και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Passmore & Lai, 2019).

Η εμπλοκή οργανισμών και ακαδημαϊκών φορέων στην ανάπτυξη αυτών των προγραμμάτων ενισχύει τη συστηματική ενσωμάτωση του coaching ως δομής μάθησης ενηλίκων, η οποία βασίζεται στην αυτοκατευθυνόμενη μάθηση, στον αναστοχασμό και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που υποστηρίζονται εμπειρικά από μελέτες σχετικές με την αποτελεσματικότητα του executive coaching στο πλαίσιο της επαγγελματικής εξέλιξης (Grant, 2014; Passmore & Lai, 2019).

10.3. Counselling διευθυντικών στελεχών

Τα προγράμματα counselling για διευθυντές εντάσσονται κυρίως σε πλαίσια οργανωσιακής υποστήριξης και ευημερίας, όπως τα Employee Assistance Programs (EAPs) και τα leadership wellbeing programs, τα οποία εφαρμόζονται ευρέως σε διεθνές επίπεδο. Οι παρεμβάσεις αυτές αναγνωρίζουν ότι οι διευθυντές βιώνουν αυξημένα επίπεδα άγχους, συναισθηματικής εξάντλησης και συγκρούσεων ρόλων, τα οποία επηρεάζουν τόσο την απόδοσή τους όσο και τη δυνατότητά τους να αναπτύσσονται επαγγελματικά. Το counselling συμβάλλει κυρίως στη σταθεροποίηση του συναισθηματικού υποβάθρου της επαγγελματικής λειτουργικότητας, ενισχύοντας στάσεις αυτοφροντίδας, ψυχικής ανθεκτικότητας και συναισθηματικής επίγνωσης (Attitudes στο KSA) (Carroll, 1996; Skakon et al., 2010). Για τον λόγο αυτό, πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων (Employee Assistance Programs – EAPs), τα οποία περιλαμβάνουν υπηρεσίες counselling, ψυχολογικής υποστήριξης και διαχείρισης κρίσεων, με στόχο τη διατήρηση της λειτουργικότητας, της ψυχικής ανθεκτικότητας και της επαγγελματικής βιωσιμότητας των στελεχών (Attridge, 2019). Ενδεικτικά, σε διεθνές επίπεδο, οργανισμοί συνεργάζονται με παρόχους όπως το AllOne Health Employee Assistance Program, το οποίο προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες συμβουλευτικής, υποστήριξης ψυχικής υγείας και ευεξίας για εργαζόμενους και διευθυντικά στελέχη, ενσωματώνοντας counselling, coaching και wellbeing παρεμβάσεις σε ένα ενιαίο πλαίσιο οργανωσιακής φροντίδας (AllOne Health, 2023). Αντίστοιχα, το Lyra Health (2022) εφαρμόζεται σε μεγάλες εταιρείες τεχνολογίας και πολυεθνικούς οργανισμούς, παρέχοντας άμεση πρόσβαση σε εξατομικευμένη συμβουλευτική υποστήριξη, με τεκμηριωμένη συμβολή στη μείωση του εργασιακού στρες και της συναισθηματικής εξάντλησης των στελεχών (Lyra Health, 2022).

Στην ελληνική πραγματικότητα, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Hellas EAP (2023), το οποίο παρέχει υπηρεσίες counselling και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, με έμφαση στη διαχείριση εργασιακού άγχους, στη στήριξη διευθυντικών στελεχών και στην ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας σε

περιόδους οργανωσιακής αλλαγής. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων αιτιολογείται βιβλιογραφικά από ευρήματα ερευνών που δείχνουν ότι τα EAPs συμβάλλουν στη μείωση της απουσίας από την εργασία, στη βελτίωση της ψυχικής ευεξίας και στη διατήρηση της επαγγελματικής απόδοσης, ιδιαίτερα σε ρόλους υψηλής ευθύνης όπως οι διευθυντικοί (Attridge, 2019; McLeod, 2013).

11. Προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και αυτοπραγμάτωσης

Η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με τη δια βίου μάθηση και την εμπειρική επεξεργασία της επαγγελματικής εμπειρίας, όπως αυτή περιγράφεται από τις θεωρίες της εκπαίδευσης ενηλίκων και της βιωματικής μάθησης (Knowles, Holton, & Swanson, 2015; Kolb, 1984). Ιδιαίτερα για τα διευθυντικά στελέχη, τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης υπερβαίνουν την παραδοσιακή αντίληψη της κατάρτισης δεξιοτήτων και εστιάζουν στη διαμόρφωση της ηγετικής ταυτότητας, στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση σύνθετων ρόλων και απαιτήσεων. Οι διαστάσεις αυτές συνδέονται όχι μόνο με την επαγγελματική αποτελεσματικότητα, αλλά και με την προσωπική ολοκλήρωση και τη διαδικασία της αυτοπραγμάτωσης στον εργασιακό χώρο (Maslow, 1954; McClelland, 1985), καθώς και με την ανάπτυξη της αυτογνωσίας, της ηγετικής ταυτότητας, της ψυχικής ευημερίας και της εσωτερικής παρακίνησης των διευθυντών (Bozer & Jones, 2018; Lai & Passmore, 2024).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης υιοθετούν μια ολιστική προσέγγιση, ενσωματώνοντας ποικίλες πρακτικές, όπως η εκπαίδευση και κατάρτιση, το mentoring, το coaching και το counselling. Οι πρακτικές αυτές δεν λειτουργούν αποσπασματικά, αλλά συμπληρωματικά, ενισχύοντας τόσο την απόδοση όσο και την αυτογνωσία, τη συναισθηματική ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη επαγγελματική εξέλιξη των διευθυντών (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Whitmore, 2009).

Σε αυτό το πλαίσιο, ιδιαίτερη θέση κατέχει το μοντέλο KSA (Knowledge–Skills–Attitudes), σύμφωνα με το οποίο η επαγγελματική ανάπτυξη προκύπτει από τη συνδυαστική εξέλιξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων. Τα στοιχεία αυτά συγκροτούν την επαγγελματική επάρκεια, τη συμπεριφορά και την επαγγελματική ταυτότητα του ατόμου στον εργασιακό χώρο, αποτελώντας βασικό θεωρητικό υπόβαθρο για τον σχεδιασμό προγραμμάτων ενίσχυσης διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993).

Η έμφαση, ωστόσο, στην ολιστική ανάπτυξη των διευθυντών οδήγησε σταδιακά στη διαμόρφωση και εξειδίκευση προγραμμάτων που εστιάζουν ρητά στη διαδικασία της αυτοπραγμάτωσης. Τα προγράμματα αυτοπραγμάτωσης διευθυντών αναπτύχθηκαν σταδιακά και σηματοδότησαν μια ιστορική μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τη στενή λειτουργική απόδοση προς την προσωπική ολοκλήρωση και τη νοηματοδότηση της επαγγελματικής εμπειρίας. Ως θεωρητική αφετηρία τους αναγνωρίζεται η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954), στην οποία η αυτοπραγμάτωση τοποθετείται ως ανώτερο αναπτυξιακό στάδιο της ανθρώπινης εξέλιξης.

Κατά τις δεκαετίες 1980–1990, τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών άρχισαν να ενσωματώνουν συστηματικά τις έννοιες της αυτογνωσίας και της επαγγελματικής ταυτότητας, αντλώντας θεωρητικά στοιχεία από τη θεωρία της σταδιοδρομίας ζωής (Super, 1980). Με κέντρο τη νοηματοδότηση της επαγγελματικής εμπειρίας και τις προσωπικές και επαγγελματικές αξίες, αναπτύχθηκαν σταδιακά προγράμματα βασισμένα στο coaching και το mentoring, τα οποία έθεσαν στο επίκεντρο τον αναστοχασμό και την προσωπική ανάπτυξη των διευθυντών (Hall, 2002; Kegan & Lahey, 2009).

Στη συνέχεια, τα προγράμματα αυτοπραγμάτωσης διευθυντών ενσωμάτωσαν συστηματικά πρακτικές mindfulness, ευημερίας και αυθεντικής ηγεσίας, αναγνωρίζοντας ότι η αυτοπραγμάτωση συνδέεται άρρηκτα με την ψυχική ισορροπία και τη συναισθηματική ωρίμανση του ηγέτη (Avolio & Gardner, 2005· Theeboom et al., 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, ο συνδυασμός coaching, mentoring και counselling,

κυρίως ανά δυνάδες, άρχισε να θεωρείται βασικό μέσο ενίσχυσης όχι μόνο της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας, αλλά και της προσωπικής πληρότητας και αυτοπραγμάτωσης των διευθυντών σε σύνθετα και απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα (Bozer & Jones, 2018; Lai & Passmore, 2024).

Ενδεικτικά, πρώιμα προγράμματα όπως το Advanced Management Program (AMP) της Harvard Business School και το Executive Leadership Programme (ELP) του INSEAD ενσωμάτωσαν ήδη από τις δεκαετίες 1980–1990 πρακτικές αυτογνωσίας, αναστοχασμού και επαναπροσδιορισμού της ηγετικής ταυτότητας, προσεγγίζοντας έμμεσα την αυτοπραγμάτωση ως προϋπόθεση αποτελεσματικής ηγεσίας (Super, 1980; Hall, 2002).

Στη συνέχεια, προγράμματα όπως το Leadership Development Program (LDP) του London Business School και το Personal Leadership Development Program (PLDP) του Center for Creative Leadership μετέφεραν το επίκεντρο στη νοηματοδότηση της επαγγελματικής εμπειρίας, στην ευθυγράμμιση προσωπικών αξιών και ηγετικού ρόλου και στην καλλιέργεια εσωτερικής συνοχής, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία της αυτοπραγμάτωσης (Kegan & Lahey, 2009).

Παράλληλα, η συστηματική ενσωμάτωση του executive coaching και του mentoring σε προγράμματα όπως το Leadership Coaching for Organizational Performance του INSEAD και το Executive Coaching Programme της Ashridge Executive Education ενίσχυσε τη στοχοθεσία, την αυτορρύθμιση και την αναστοχαστική ικανότητα των διευθυντών, λειτουργώντας ως μηχανισμοί ενδυνάμωσης της αυτογνωσίας και της προσωπικής ανάπτυξης (Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2018).

Πιο πρόσφατα, προγράμματα όπως το Authentic Leadership Development (ALD) και το Mindful Leadership Program του Search Inside Yourself Leadership Institute ενσωμάτωσαν πρακτικές ενσυνειδητότητας, αυθεντικής ηγεσίας και ευημερίας, αναγνωρίζοντας ρητά ότι η αυτοπραγμάτωση των διευθυντών συνδέεται με την ψυχική ισορροπία, την αξιακή συνέπεια και τη βιωματική αίσθηση νοήματος στον ηγετικό ρόλο (Avolio & Gardner, 2005; Lai & Passmore, 2024).

12. Ανασκόπηση Ερευνών

Παρά τη σημαντική ανάπτυξη της βιβλιογραφίας γύρω από το mentoring, το coaching και το counselling ως εργαλεία επαγγελματικής ανάπτυξης και υποστήριξης στελεχών (Clutterbuck, 2004; Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2018; Athanasopoulou & Dopson, 2018) παρατηρείται έλλειμμα συστηματικών ερευνητικών προσεγγίσεων που να εξετάζουν συνδυαστικά τις τρεις πρακτικές και τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της διευθυντικής ανάπτυξης.

Η διεθνής βιβλιογραφία περιλαμβάνει εκτενή σώματα ερευνών για το mentoring (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004; Eby et al., 2013; Le et al., 2024), το coaching (Whitmore, 2009; Theeboom et al., 2014; de Haan et al., 2020; Passmore & Lai, 2019) και το counselling (Carroll, 1996; Brough et al., 2014; Richardson & Rothstein, 2008). Αναλυτικότερα, η πλειονότητα των μελετών τείνει να προσεγγίζει τις παρεμβάσεις αυτές αποσπασματικά, αναλύοντας μεμονωμένα τη συμβολή του mentoring στη σταδιοδρομία και την επαγγελματική ταυτότητα (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004), του coaching στη στοχοθεσία, την αυτοαποτελεσματικότητα και τη βελτίωση της απόδοσης (Whitmore, 2009; Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2018) και του counselling στη συναισθηματική στήριξη και τη διαχείριση επαγγελματικών δυσκολιών (Carroll, 1996; Brough et al., 2014). Ωστόσο, οι πρακτικές αυτές εξετάζονται κυρίως ανεξάρτητα, χωρίς να διερευνάται επαρκώς πώς αλληλοσυμπληρώνονται ή διαφοροποιούνται στη βιωμένη εμπειρία των διευθυντών και πώς μπορούν να λειτουργήσουν ως ενιαίο αναπτυξιακό πλαίσιο υποστήριξης σε διαφορετικές φάσεις της διευθυντικής πορείας (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Pandey & Sharma, 2022; Demirkasimoglu et al., 2023). Επίσης, παραμένει περιορισμένη η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τρεις αυτές πρακτικές μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά στην επαγγελματική ανάπτυξη και προσωπική ολοκλήρωση των διευθυντικών στελεχών, ιδίως σε σύνθετα και απαιτητικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Παράλληλα, αν και τα διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζονται ως πληθυσμός υψηλών απαιτήσεων και αυξημένης ψυχοσυναισθηματικής επιβάρυνσης (Yukl, 2013; Day et al., 2014; Montano et al., 2017), οι υπάρχουσες έρευνες (Day et al., 2014; Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2018; Athanasopoulou & Dopson, 2023) φαίνεται ότι εστιάζουν περισσότερο σε ποσοτικές μεθοδολογίες, με αποτέλεσμα να παραμένει χωρίς ιδιαίτερη εκπροσώπηση η φωνή των ίδιων των διευθυντών αναφορικά με το πώς βιώνουν, ερμηνεύουν και νοηματοδοτούν τις υποστηρικτικές παρεμβάσεις mentoring, coaching και counselling στις επαγγελματικές και προσωπικές τους διαδρομές.

Επιπλέον, παρότι σύγχρονες μελέτες (Skakon et al., 2010; Harms et al., 2017; Montano et al., 2017) καταδεικνύουν αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες, συναισθηματικής εξάντλησης και επαγγελματικής εξουθένωσης στον διευθυντικό πληθυσμό, οι πρακτικές mentoring, coaching και counselling εξετάζονται συχνά με εργαλειακή λογική, ως μέσα βελτίωσης της απόδοσης και της ηγετικής ικανότητας, και λιγότερο ως μηχανισμοί ενίσχυσης της ψυχικής ευημερίας, της ανθεκτικότητας και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του διευθυντικού ρόλου (Grant et al., 2010; de Haan et al., 2020; Passmore & Lai, 2019).

Επίσης, παρατηρείται ότι παρότι η επαγγελματική ανάπτυξη έχει θεωρηθεί ως δια βίου και πολυδιάστατη διαδικασία που συνδέεται με την εξέλιξη της επαγγελματικής ταυτότητας και των ρόλων ζωής (Super, 1957, 1980; Hall, 2002), οι πρακτικές mentoring, coaching και counselling συχνά προσεγγίζονται εργαλειακά, ως μέσα βελτίωσης δεξιοτήτων ή απόδοσης (Whitmore, 2009; Bozer & Jones, 2018). Νεότερες θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις επισημαίνουν ότι η μονοδιάστατη αυτή εστίαση παραβλέπει κρίσιμες πτυχές της διευθυντικής ανάπτυξης, όπως το νόημα της εργασίας, την επαγγελματική ταυτότητα, την εσωτερική συνοχή και την προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενα οργανωσιακά περιβάλλοντα (Day et al., 2014; Savickas, 2013; Lai & Passmore, 2024; Bozer et al., 2022).

Παράλληλα, η έννοια της αυτοπραγμάτωσης έχει τις θεωρητικές της ρίζες στο έργο του Maslow (1954, 1971) και συνδέεται με την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου, την προσωπική ολοκλήρωση και το βίωμα νοήματος. Μεταγενέστερες ανθρωπιστικές και υπαρξιακές προσεγγίσεις ανέδειξαν τη σύνδεση της αυτοπραγμάτωσης με την αυθεντικότητα, την αυτονομία και τη νοηματοδότηση της εμπειρίας (Rogers, 1961; Frankl, 1963). Παρότι σύγχρονες έρευνες στον εργασιακό χώρο εξετάζουν έννοιες όπως η ευημερία, η ψυχολογική άνθηση και η ανθεκτικότητα (Ryff, 2014; Skakon et al., 2010; Harms et al., 2017; Montano et al., 2017), η αυτοπραγμάτωση σπανίως διερευνάται εμπειρικά στο πλαίσιο της διευθυντικής ανάπτυξης και ακόμη σπανιότερα σε συνάρτηση με παρεμβάσεις mentoring, coaching και counselling (Huta & Ryan, 2010; Lai & Passmore, 2024). Τέλος, παρότι οι θεωρίες εκπαίδευσης ενηλίκων τονίζουν τη σημασία της εμπειρίας, του αναστοχασμού και της μετασχηματίζουσας μάθησης (Kolb, 1984; Mezirow, 1991; Knowles et al., 2015; Illeris, 2018), αναδεικνύοντας την εμπειρία ως κεντρική πηγή μάθησης, ελάχιστες μελέτες αξιοποιούν συστηματικά τις αφηγήσεις και τις εμπειρίες των ίδιων των διευθυντών για τη διαμόρφωση προγραμμάτων mentoring, coaching και counselling που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες. Αναδεικνύεται, λοιπόν, η ανάγκη για ποιοτικές, ερμηνευτικές προσεγγίσεις που θα γεφυρώσουν τη θεωρία με την πράξη (Bryman, 2016; Braun & Clarke, 2006; Athanasopoulou & Dopson, 2018).

Η παρούσα έρευνα, λοιπόν, φιλοδοξεί να συμβάλει στη βιβλιογραφία στο σημείο που αφορά τη διευθυντική ανάπτυξη, εμπλουτίζοντας την κατανόηση του ρόλου των πρακτικών mentoring, coaching και counselling πέρα από τη στενή εργαλειακή τους χρήση. Ειδικότερα, η συμβολή της έγκειται στο γεγονός ότι προσεγγίζει τις τρεις αυτές πρακτικές όχι αποσπασματικά, αλλά ως συμπληρωματικά και δυναμικά στοιχεία ενός ενιαίου αναπτυξιακού πλαισίου υποστήριξης των διευθυντικών στελεχών, φωτίζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι διευθυντές βιώνουν, ερμηνεύουν και νοηματοδοτούν τη συμμετοχή τους σε αντίστοιχα προγράμματα. Με τον τρόπο αυτό, η έρευνα απαντά σε ένα κρίσιμο βιβλιογραφικό κενό που αφορά τη

συνδυαστική λειτουργία mentoring, coaching και counselling στη διευθυντική ανάπτυξη.

Παράλληλα, η παρούσα μελέτη συμβάλλει στη διεύρυνση της έννοιας της επαγγελματικής ανάπτυξης, προσεγγίζοντάς την ως πολυδιάστατη και δια βίου διαδικασία που περιλαμβάνει όχι μόνο τη βελτίωση δεξιοτήτων και απόδοσης, αλλά και τη διαμόρφωση της επαγγελματικής ταυτότητας, την αίσθηση νοήματος στην εργασία και κατ' επέκταση την προσωπική ολοκλήρωση των διευθυντικών στελεχών. Μέσα από τη βιωματική αφήγηση των συμμετεχόντων, θα προσεγγιστεί η έννοια της αυτοπραγμάτωσης ως ουσιώδης διάσταση της διευθυντικής εξέλιξης, η οποία μέχρι σήμερα παραμένει περιορισμένα διερευνημένη σε εμπειρικό επίπεδο, ιδιαίτερα στο πλαίσιο οργανωσιακών παρεμβάσεων mentoring, coaching και counselling.

Σε μεθοδολογικό επίπεδο, η έρευνα συμβάλλει στην ενίσχυση των ποιοτικών και ερμηνευτικών προσεγγίσεων στον χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας και της εκπαίδευσης ενηλίκων, δίνοντας φωνή στα ίδια τα διευθυντικά στελέχη και αναδεικνύοντας τη σημασία της νοηματοδότησης, του αναστοχασμού και της προσωπικής εμπειρίας ως πηγών γνώσης. Η επιλογή της ποιοτικής ερευνητικής μεθόδου και της θεματικής ανάλυσης επιτρέπει τη βαθύτερη κατανόηση σύνθετων φαινομένων, όπως η επαγγελματική και η προσωπική ανάπτυξη, τα οποία δύσκολα αποτυπώνονται μέσα από αποκλειστικά ποσοτικούς δείκτες.

Κλείνοντας, υπάρχει η προσδοκία τα ευρήματα της παρούσας έρευνας να αξιοποιηθούν από οργανισμούς, τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και παρόχους επαγγελματικής μάθησης για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πιο ολοκληρωμένων, στοχευμένων και ανθρωποκεντρικών ενδοεταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης διευθυντικών στελεχών. Μέσα από την αξιοποίηση των βιωμένων εμπειριών των ίδιων των διευθυντών, η έρευνα συμβάλλει στη γεφύρωση της θεωρίας με την πράξη και ανοίγει τον δρόμο για μελλοντικές μελέτες που θα εστιάζουν στη βιωσιμότητα του διευθυντικού ρόλου, την επαγγελματική ευημερία και την αυτοπραγμάτωση στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

13. Κριτική αποτίμηση της συναφούς υπάρχουσας βιβλιογραφίας

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναδεικνύει τη σημαντική συμβολή των πρακτικών mentoring, coaching και counselling στην ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης, της ηγετικής αποτελεσματικότητας και της ψυχολογικής ευημερίας των στελεχών. Πλήθος ερευνών τεκμηριώνει ότι οι παρεμβάσεις αυτές συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ανθεκτικότητας των εργαζομένων, ιδίως σε απαιτητικά και μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα. Παράλληλα, σύγχρονες προσεγγίσεις αναδεικνύουν τη σύνδεση των πρακτικών αυτών με βαθύτερες διαστάσεις προσωπικής ανάπτυξης, όπως η αυτογνωσία, η αυθεντική ηγεσία και η αυτοπραγμάτωση.

Ωστόσο, παρά τη σημαντική αυτή ερευνητική πρόοδο, διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των μελετών επικεντρώνεται κυρίως σε ποσοτικούς δείκτες αποτελεσματικότητας, όπως η απόδοση και η ικανοποίηση από την εργασία, ενώ λιγότερη έμφαση δίνεται στη βιωματική διάσταση των ίδιων των διευθυντικών στελεχών. Επιπλέον, οι περισσότερες έρευνες εξετάζουν τις πρακτικές mentoring, coaching και counselling μεμονωμένα, χωρίς να διερευνούν επαρκώς τη συνδυαστική τους επίδραση ή τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση στο πλαίσιο της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των στελεχών.

Ακόμη, παρατηρείται περιορισμένη εστίαση στον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι διευθυντές βιώνουν και νοηματοδοτούν τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες mentoring, coaching και counselling, καθώς και στο πώς αντιλαμβάνονται τη συμβολή των πρακτικών αυτών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Το ερευνητικό αυτό κενό καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση της υποκειμενικής εμπειρίας των στελεχών μέσα από ποιοτικές προσεγγίσεις, οι οποίες μπορούν να αναδείξουν βαθύτερες πτυχές της επαγγελματικής ταυτότητας, της προσωπικής ολοκλήρωσης και της βιώσιμης ηγεσίας. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να συμβάλει

στην κάλυψη του συγκεκριμένου κενού, εστιάζοντας στη φωνή και την εμπειρία των ίδιων των διευθυντικών στελεχών.

Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι είναι περιορισμένη η σύνδεση των πρακτικών αυτών που μελετά η έρευνά μας, με θεωρητικά πλαίσια της εκπαίδευσης ενηλίκων, όπως η μετασχηματίζουσα μάθηση, η βιωματική μάθηση και ο κριτικός αναστοχασμός. Ωστόσο, οι διαδικασίες mentoring, coaching και counselling φαίνεται ότι συνδέονται με την αναδόμηση αντιλήψεων, τη νοηματοδότηση εμπειριών και τη μεταβολή της επαγγελματικής ταυτότητας των στελεχών. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις διευθυντικών στελεχών αναφορικά με τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες mentoring, coaching και counselling, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη, στην προσωπική εξέλιξη αλλά και στην αύξηση της αυτοπραγμάτωσης. Τέλος, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να προσεγγίσει τις παραπάνω πρακτικές και μέσα από το θεωρητικό πρίσμα της εκπαίδευσης ενηλίκων, αναδεικνύοντας τη σημασία της βιωματικής μάθησης, του αναστοχασμού και του προσωπικού μετασχηματισμού στην ανάπτυξη των στελεχών.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΡΟΣ Δ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

14. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

14.1. Ερευνητικό πρόβλημα και αναγκαιότητα της έρευνας

Η σύγχρονη και η παλαιότερη βιβλιογραφία (Kram, 1985; Theeboom et al., 2014; Passmore & Lai, 2019; Nicolau et al., 2023; Plotkina & Sri Ramalu, 2025), αναδεικνύει τη σημαντική συμβολή των τεχνικών coaching, mentoring, counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη, και την ψυχολογική ενδυνάμωση και αυτοπραγμάτωση των στελεχών. Όμως, η πλειοψηφία των ερευνών επικεντρώνονται κυρίως σε ποσοτικούς δείκτες, αποδίδοντας λιγότερη έμφαση στη βιωματική εμπειρία στο πλαίσιο των τεχνικών αυτών και στη νοηματοδότηση των ίδιων των διευθυντικών στελεχών (Bozer & Jones, 2018; Athanasopoulou & Dopson, 2018).

Παράλληλα, οι πρακτικές mentoring, coaching και counselling εξετάζονται συχνά αποσπασματικά και όχι ως συμπληρωματικοί μηχανισμοί που δύνανται να συμβάλουν συνδυαστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση των στελεχών. Επιπλέον, περιορισμένη εμφανίζεται στη βιβλιογραφία η σύνδεση των πρακτικών αυτών με θεωρητικά πλαίσια της εκπαίδευσης ενηλίκων, όπως η βιωματική μάθηση και η μετασχηματίζουσα μάθηση (Carter & Nicolaidis, 2023).

Ως εκ τούτου, η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας προκύπτει από την ανάγκη βαθύτερης ποιοτικής διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη βιώνουν και νοηματοδοτούν τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες mentoring, coaching και counselling, καθώς και από την ανάγκη κατανόησης της συμβολής των πρακτικών αυτών όχι μόνο στην επαγγελματική εξέλιξη αλλά και στην προσωπική

ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των στελεχών μέσα στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον (Bachkirova, 2022· Boyatzis et al., 2022).

Επίσης, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να συμβάλει στη διερεύνηση των πρακτικών mentoring, coaching και counselling, ως ενιαίου αναπτυξιακού πλαισίου (Bozer & Jones, 2018; Theeboom et al., 2014). Τέλος, η έρευνα επιδιώκει να αναδείξει τη σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ ατομικής ανάπτυξης και οργανωσιακού πλαισίου, αναγνωρίζοντας ότι η επαγγελματική εξέλιξη των διευθυντικών στελεχών επηρεάζεται τόσο από προσωπικούς όσο και από εργασιακούς παράγοντες (Yukl, 2013; Day et al., 2014).

14.2. Σκοπός/στόχος έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός/στόχος της παρούσας ποιοτικής έρευνας αφορά στη διερεύνηση των εμπειριών των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών αναφορικά με τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωσή τους. Επίσης, επιδιώκεται η ανάδειξη προοπτικών για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι τα εξής:

1. Ποιες είναι οι εμπειρίες των διευθυντών επιχειρησιακών οργανισμών από τη συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring, coaching και counselling; (*αφετηρία, εξέλιξη, αποτίμηση*)
2. Πώς αντιλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην επαγγελματική τους ανάπτυξη;
3. Πώς αντιλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην αυτοπραγμάτωσή τους;
4. Πώς δύνανται να αξιοποιηθούν οι εμπειρίες των διευθυντικών στελεχών, αναφορικά με τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση, για την ανάπτυξη (ενδοεταιρικών) προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών;

14.3. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Η παρούσα έρευνα υιοθέτησε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία κρίθηκε κατάλληλη για τη διερεύνηση σύνθετων, βιωματικών και υποκειμενικών φαινομένων, όπως είναι οι αντιλήψεις, οι εμπειρίες και οι νοηματοδοτήσεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη συμμετοχή τους σε πρακτικές mentoring, coaching και counselling. Η ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα ερμηνεύουν και νοηματοδοτούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη, την ηγετική τους ταυτότητα και τη διαδικασία της αυτοπραγμάτωσης στο εργασιακό τους πλαίσιο (Creswell, 2013; Merriam & Tisdell, 2016).

Αναλυτικότερα, η διερεύνηση της αυτοπραγμάτωσης, ως πολυδιάστατης και βαθιά προσωπικής διεργασίας, καθιστά αναγκαία την προσέγγιση μέσω ποιοτικών δεδομένων που αναδεικνύουν τις υποκειμενικές εμπειρίες των συμμετεχόντων (Kaufman, 2018). Επιπρόσθετα, η ποιοτική προσέγγιση επιτρέπει την κατανόηση της επαγγελματικής ανάπτυξης ως μιας δυναμικής και μη γραμμικής διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και αξιακές διαστάσεις, σε συμφωνία με το μοντέλο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων (KSA) (Boyatzis, 1982). Μέσα από το πρίσμα αυτό, η ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών δεν αντιμετωπίζεται ως απλή συσσώρευση γνώσεων, αλλά ως ολιστική μεταβολή της επαγγελματικής τους ταυτότητας (Bachkirova, 2022).

Ακόμη, καθώς η παρούσα μελέτη επεδίωξε την ανάδειξη προοπτικών για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών, η ποιοτική προσέγγιση κρίθηκε ως κατάλληλη καθώς επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο τα στελέχη βιώνουν και νοηματοδοτούν τις εμπειρίες τους, διάσταση που συνδέεται άμεσα με τις αρχές της βιωματικής και μετασχηματίζουσας μάθησης, οι οποίες αποτελούν βασικούς πυλώνες της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των ενηλίκων (Illeris, 2018; Mezirow, 2000; Carter & Nicolaidis, 2023).

Τέλος, η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης ανταποκρίνεται στη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων, καθώς αυτά εστιάζουν στο «πώς» βιώνονται οι παρεμβάσεις στο εργασιακό πλαίσιο, στοιχείο που καθιστά την ποιοτική διερεύνηση περισσότερο κατάλληλη σε σχέση με τις ποσοτικές μεθόδους που επικεντρώνονται κυρίως στη μέτρηση και τη γενίκευση (Bryman, 2016).

14.4. Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η έρευνα βασίστηκε σε ερμηνευτικό φαινομενολογικό ερευνητικό σχεδιασμό, καθώς στόχος δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων, αλλά η εις βάθος διερεύνηση και ερμηνεία της βιωμένης εμπειρίας των συμμετεχόντων. Η φαινομενολογική προσέγγιση εστιάζει στο «πώς» βιώνουν και «ποιο νόημα» αποδίδουν οι διευθυντές στις υποστηρικτικές παρεμβάσεις mentoring, coaching και counselling, δίνοντας έμφαση στις προσωπικές αφηγήσεις, τα συναισθήματα και τις εσωτερικές διεργασίες που συνοδεύουν την επαγγελματική τους εξέλιξη (van Manen, 2014). Η επιλογή της φαινομενολογικής προσέγγισης θεωρείται κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την ανάδειξη της ουσίας της εμπειρίας των συμμετεχόντων, υπερβαίνοντας την απλή περιγραφή γεγονότων και εστιάζοντας στη βαθύτερη κατανόηση του νοήματος που αποδίδεται στις αναπτυξιακές αυτές διαδικασίες (Smith, Flowers & Larkin, 2009; Smith & Nizza, 2022).

Επιπλέον, ο ερμηνευτικός αυτός σχεδιασμός στηρίζεται στην παραδοχή ότι η πραγματικότητα κατασκευάζεται κοινωνικά και νοηματοδοτείται μέσα από τις εμπειρίες των ατόμων, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την εστίαση στις υποκειμενικές αφηγήσεις των συμμετεχόντων (Schwandt, 2014). Στο πλαίσιο αυτό, η κατανόηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών προσεγγίζεται ως μια βιοματική και δυναμική διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα με την προσωπική τους ταυτότητα και το οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο εντάσσονται.

Παράλληλα, η φαινομενολογική προσέγγιση επιτρέπει τη διερεύνηση βαθύτερων εννοιών, όπως η αυτοπραγμάτωση και η επαγγελματική ολοκλήρωση, οι οποίες δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς μέσω ποσοτικών δεικτών, αλλά απαιτούν την ανάδειξη της προσωπικής εμπειρίας και του νοήματος που αποδίδουν τα άτομα στις αναπτυξιακές τους διαδρομές (Kaufman, 2018).

Στα πλαίσια αυτού του προσανατολισμού, ως μέθοδος ανάλυσης επιλέχθηκε η αναστοχαστική θεματική ανάλυση (reflective thematic analysis) των Braun και Clarke (2021, 2022). Η επιλογή αυτή είναι συμβατή με τον φαινομενολογικό/βιωματικό προσανατολισμό της έρευνας, καθώς η θεματική ανάλυση αξιοποιείται σε ερευνητικό-βιωματικό επίπεδο, αναδεικνύοντας τα νοήματα που αποδίδουν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες στις εμπειρίες τους. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται η συνοχή ανάμεσα στον ερευνητικό σχεδιασμό και τη μέθοδο ανάλυσης δεδομένων (βλ. ενότητα Ανάλυσης Δεδομένων).

14.5. Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δεκατρία (13) διευθυντικά στελέχη επιχειρησιακών οργανισμών που είχαν συμμετάσχει σε προγράμματα mentoring, coaching και counselling στο οργανωσιακό τους περιβάλλον. Η επιλογή του δείγματος έγινε με σκόπιμη δειγματοληψία, ώστε οι συμμετέχοντες να διαθέτουν άμεση και ουσιαστική εμπειρία των υπό μελέτη παρεμβάσεων. Η προσέγγιση αυτή είναι συμβατή με την ποιοτική έρευνα, όπου η έμφαση δίνεται στον πλούτο και το βάθος των δεδομένων και όχι στο μέγεθος του δείγματος (Patton, 2015). Ο αριθμός των δεκατριών (13) συμμετεχόντων εμπίπτει στο εμπειρικά τεκμηριωμένο εύρος των 9-17 συνεντεύξεων για την επίτευξη θεματικού κορεσμού σε ποιοτικές μελέτες με σχετικά ομοιογενή πληθυσμό και στοχευμένα ερωτήματα (Hennink & Kaiser, 2022; Guest, Namey & Chen, 2020).

Πιο συγκεκριμένα, το μέγεθος του δείγματος δεν καθορίζεται με βάση στατιστικά κριτήρια, αλλά με γνώμονα την επίτευξη κορεσμού των δεδομένων (data saturation), δηλαδή του σημείου στο οποίο δεν προκύπτουν νέα θεματικά μοτίβα από τις συνεντεύξεις (Guest et al., 2020). Στο πλαίσιο αυτό, ο αριθμός των συμμετεχόντων κρίθηκε επαρκής για την εις βάθος διερεύνηση του υπό μελέτη φαινομένου.

Επιπλέον, η επιλογή διευθυντικών στελεχών ως πληθυσμού-στόχου ανταποκρίνεται στη φύση της έρευνας, καθώς τα άτομα αυτά διαθέτουν εμπειρία σε θέσεις ευθύνης και ήταν σε θέση να αναστοχαστούν σε σχέση με την επαγγελματική τους ανάπτυξη, την αυτοπραγμάτωση και τη διαμόρφωση της ηγετικής τους ταυτότητας (Day et al., 2014).

Κωδικός	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4
Φύλο	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας
Ηλικία	35	42	28	50
Θέση εργασίας	Medical Affairs Manager	Regional Sales Manager	Regulatory Affairs Specialist	Medical Director
Έτη ως στέλεχος	7	16	3	22
Έτη εργασίας	11	20	6	28
Τύπος Εταιρίας	Φαρμακευτική ελληνική	Φαρμακευτική ελληνική	Φαρμακευτική ελληνική	Φαρμακευτική ελληνική
Τεχνική Υποστήριξης	Mentoring /coaching	Mentoring/coaching	Mentoring	Coaching/counseling
Τύπος Τεχνικής	Άτυπο/οργανωμένο	Άτυπο/οργανωμένο	Άτυπο	Οργανωμένο/άτυπο
Οικογενειακή Κατάσταση	έγγαμη	Έγγαμος	άγαμη	έγγαμος
Κωδικός	Δ5	Δ6	Δ7	Δ8
Φύλο	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Γυναίκα
Ηλικία	40	45	38	36
Θέση εργασίας	Commercial Excellence Manager	Head of Market Access	HR Business Partner	Clinical Research Manager

Δημιουργία Βασιλείας, Η συμβολή του mentoring, του coaching, και της συμβουλευτικής στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών. Προοπτικές για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών

Έτη ως στέλεχος	12	15	10	9
Έτη εργασίας	17	21	14	13
Τύπος Εταιρίας	Φαρμακευτική ελληνική	Φαρμακευτική ελληνική	Φαρμακευτική ελληνική	Φαρμακευτική ελληνική
Τεχνική Υποστήριξης	Coaching/counseling	Coaching/counseling/mentoring	Coaching	Counseling
Τύπος Τεχνικής	Οργανωμένο/οργανωμένο	Οργανωμένο/άτυπο	Οργανωμένο	Οργανωμένο
Οικογενειακή Κατάσταση	έγγαμη	Διαζευγμένος	άγαμη	άγαμη

Κωδικός	Δ9	Δ10	Δ11
Φύλο	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα
Ηλικία	43	55	42
Θέση εργασίας	Pharmacovigilance Manager	Supply Chain Director	Senior Brand Manager
Έτη ως στέλεχος	14	30	11
Έτη εργασίας	19	33	18
Τύπος Εταιρίας	Φαρμακευτική ελληνική	Φαρμακευτική ελληνική	Φαρμακευτική πολυεθνική
Τεχνική Υποστήριξης	Counseling	Counseling	Coaching/mentoring
Τύπος Τεχνικής	Άτυπο	Οργανωμένο	Οργανωμένο /άτυπο
Οικογενειακή Κατάσταση	χήρα	Έγγαμος	έγγαμη

Κωδικός	Δ12	Δ13
Φύλο	Γυναίκα	Άνδρας
Ηλικία	43	35
Θέση εργασίας	Medical Scientific Liaison Manager	Business Unit Manager
Έτη ως στέλεχος	13	9
Έτη εργασίας	20	15

Τύπος Εταιρίας	Φαρμακευτική πολυεθνική	Φαρμακευτική πολυεθνική
Τεχνική Υποστήριξης	Coaching/mentoring	Coaching
Τύπος Τεχνικής	Οργανωμένο/άτυπο	Οργανωμένο
Οικογενειακή Κατάσταση	έγγαμη	Άγαμος

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 2, το δείγμα χαρακτηρίζεται από υπεροχή γυναικών (8 έναντι 5 ανδρών) και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ηλικιών (28-55 ετών) και επαγγελματικών σταδίων. Πρόκειται για έμπειρα στελέχη, με συνολική προυπηρεσία που φτάνει έως και τα 33 έτη και πολυετή θητεία σε διευθυντικές θέσεις (μέσος όρος 13 έτη), στοιχείο το οποίο ενισχύει τον πλούτο και το βάθος αφηγήσεων, καθώς οι συμμετέχοντες αναστοχάζονται πάνω σε μία μακρά επαγγελματική διαδρομή. Παράλληλα, η συμμετοχή στελεχών τόσο από ελληνική (10) όσο και από πολυεθνική (3) φαρμακευτική εταιρία προσφέρει ποικιλία εργασιακών πλαισίων χωρίς ωστόσο η μελέτη να επιδιώκει συγκριτική ανάλυση μεταξύ των ομάδων. Από τους 13 συμμετέχοντες, εννέα (9) είχαν εμπειρία coaching, έξι (6) mentoring και έξι (6) counselling. Επτά (7) συμμετέχοντες είχαν συμμετάσχει σε περισσότερες από μία τεχνικές υποστήριξης. Τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2. Προς διαφύλαξη της ανωνυμίας, οι συμμετέχοντες παρουσιάζονται με το γράμμα Δ και έναν αριθμό (ψευδώνυμο).

14.6. Διαδικασία έρευνας

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διερεύνησης των εμπειριών και των αντιλήψεων των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching, και counselling στην αυτοπραγμάτωση και την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η έρευνα διεξήχθη με ποιοτική προσέγγιση και επιλέχθηκε η μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης. Η επιλογή της συγκεκριμένης

μεθόδου, παρέχει τη δυνατότητα της βαθύτερης διερεύνησης των βιωμάτων, των εμπειριών και των νοηματοδοτήσεων των διευθυντών (Bryman, 2016).

14.6.1. Προσέγγιση και Επιλογή Δείγματος

Στην έρευνα αυτή, θεωρήθηκε σημαντικό οι συμμετέχοντες να διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το να έχουν συμμετάσχει, τυπικά ή άτυπα, σε κάποιο πρόγραμμα counselling, coaching ή mentoring, εντός της επαγγελματικής τους πορείας, ως διευθυντές. Η επιλογή του δείγματος έγινε καταρχάς με τη μέθοδο της σκόπιμης στοχευμένης δειγματοληψίας, καθώς αναζητήθηκαν συμμετέχοντες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά - διευθυντικά στελέχη με προηγούμενη εμπειρία σε προγράμματα mentoring, coaching ή counselling. Στη συνέχεια, η τελική πρόσβαση στους συμμετέχοντες βασίστηκε σε κριτήρια βολικής δειγματοληψίας (δειγματοληψίας ευκολίας): το δείγμα προέρχεται αποκλειστικά από φαρμακευτικές εταιρίες, στις οποίες η ερευνητριά είχε δυνατότητα πρόσβασης. Ο συνδυασμός αυτός είναι συνήθης στην ποιοτική έρευνα, καθώς διασφαλίζει τόσο τη συνάφεια του δείγματος με το ερευνητικό ερώτημα όσο και την πρακτική εφικτότητα της έρευνας.

Συγκεκριμένα, δέκα (10) συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι σε ελληνική φαρμακευτική εταιρία, και οι υπόλοιποι τρεις (3) σε εταιρία πολυεθνικής φαρμακευτικής.

Η πρώτη προσέγγιση των συμμετεχόντων διενεργήθηκε μέσω της πλατφόρμας των επαγγελματικών δικτύων (Linkedin) και στην πορεία, με την απευθείας συνεννόηση με τους υπεύθυνους υπαλλήλους των τμημάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, η μέρα και ώρα της συνέντευξης οριστικοποιήθηκε μέσω προσωπικών επαφών.

Και στις τρεις φάσεις επικοινωνίας, αποστάλθηκε ενημερωτικό μήνυμα και πρόσκληση συμμετοχής, όπου παρουσιάζονταν τόσο ο σκοπός της έρευνας όσο και η εθελοντική φύση της συμμετοχής των διευθυντών. Επίσης, αναφέρθηκαν γραπτώς οι

βασικές αρχές προστασίας των προσωπικών δεδομένων και εμπιστευτικότητας (βλ. Παράρτημα Β).

Όταν οριστικοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις, αποστάλθηκε το έντυπο της ενημέρωσης και συγκατάθεσης, σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR) (βλ. Παράρτημα Γ).

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δεκατρείς (13) συμμετέχοντες, επαρκής αριθμός για τη διερεύνηση του θέματος της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Συγκεκριμένα, οι 13 συμμετέχοντες αρκούσαν για την επίτευξη του θεματικού (Hennink & Kaiser, 2022) κορεσμού των δεδομένων (Guest, Namey & Chen, 2020).

14.6.2. Διεξαγωγή των συνεντεύξεων

Όλες οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας Google meet, για τη διευκόλυνση των συμμετεχόντων. Βασική αρχή της ερευνήτριας και των συμμετεχόντων ήταν να διασφαλιστεί ο χώρος που εξυπηρετούσε τον καθένα, καθώς και να εξασφαλιστούν οι αρχές ιδιωτικότητας και άνεσης.

Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε μεταξύ 30 και 40 λεπτών, ανάλογα με τις διευκρινίσεις που χρειάστηκε ο καθένας συμμετέχων. Κατόπιν συναίνεσης τους, οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν μέσω εφαρμογής για Android (έκδοση 16_2_13_321ab91_250814) και τα αρχεία που δημιουργήθηκαν ήταν σε μορφή MP3. Πέραν της ηχογράφησης, κρατήθηκαν και χειρόγραφες σημειώσεις, ώστε να αποτυπωθούν παρατηρήσεις για τα μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας.

Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν σε έναν οδηγό ερωτήσεων (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α), ο οποίος έδωσε τη βάση της ροής των συνεντεύξεων επιτρέποντας ταυτόχρονα την προσθήκη διερευνητικών ερωτήσεων. Η ημιδομημένη μορφή επέτρεψε τη δημιουργία ενός ανοιχτού πλαισίου επικοινωνίας ενθαρρύνοντας την έκφραση της προσωπικής εμπειρίας και νοηματοδότησης.

Στις βασικές διευκρινιστικές ερωτήσεις περιλαμβάνονταν η ερώτηση 10 και 11. Γενικότερα, στο υποκεφάλαιο Β του οδηγού-που αφορούσε τη νοηματοδότηση των ωφελειών από τη συμμετοχή σε κάποια τεχνική- οι διευθυντές, στο σύνολό τους, δεν φάνηκαν αρχικά απόλυτα έτοιμοι να συνειδητοποιήσουν και να αρθρώσουν τις αλλαγές που είχαν συντελεστεί στο εργασιακό τους πλαίσιο. Αντίθετα, αν και η έννοια της αυτοπραγμάτωσης θα μπορούσε να θεωρηθεί πιο σύνθετη, το υποκεφάλαιο Γ -που αναφερόταν στη γνώση εαυτού- δεν χρειάστηκε επιπλέον επεξήγηση.

Στο σημείο αυτό, ας προστεθεί ότι πριν της έναρξης της κύριας ερευνητικής διαδικασίας, πραγματοποιήθηκε πιλοτική συνέντευξη ώστε να δοκιμαστεί και αξιολογηθεί ο οδηγός ερωτήσεων (οδηγός συνέντευξης). Όπως, αναμενόταν, τα τρία παραπάνω σημεία είχαν εντοπιστεί και από την πιλοτική φάση και τροφοδότησαν τη σχετική αναπροσαρμογή του οδηγού.

14.7. Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων

Ως κύρια μέθοδος συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνεντεύξη, καθώς επιτρέπει έναν ευέλικτο αλλά ταυτόχρονα εστιασμένο διάλογο με τους συμμετέχοντες. Επίσης, η ημιδομημένη συνέντευξη επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση των νοημάτων που αποδίδουν οι συμμετέχοντες στις εμπειρίες τους, διατηρώντας ταυτόχρονα μια βασική δομή που εξασφαλίζει την ανάλυση των δεδομένων. Η χρήση ανοιχτών ερωτήσεων επιτρέπει την ανάδειξη των σημαντικότερων διαστάσεων που μπορούν να αναδυθούν μέσα από την εμπειρία των συμμετεχόντων (Kvale & Brinkmann, 2015).

Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και εστίαζαν στις εμπειρίες των διευθυντών από τη συμμετοχή τους σε πρακτικές mentoring, coaching και counselling, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την επίδραση αυτών των πρακτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωσή τους, εστιάζοντας στην αίσθηση νοήματος στην εργασία. Επίσης, μέρος του πρωτοκόλλου συνέντευξης αφορούσε στην ανάδειξη

προοπτικών για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών, βάσει των αντιλήψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων. Η ημιδομημένη συνέντευξη θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη στο πλαίσιο διερεύνησης των επαγγελματικών και εκπαιδευτικών εμπειριών των ενηλίκων, καθώς ενισχύει τον αναστοχασμό και επιτρέπει στους συμμετέχοντες να συνδέσουν τη μάθηση με την προσωπική και επαγγελματική τους εμπειρία (Kvale & Brinkmann, 2015). Έτσι, η διαδικασία της συνέντευξης λειτουργεί όχι μόνο ως μέσο συλλογής δεδομένων, αλλά και ως διαδικασία αναστοχασμού για τους συμμετέχοντες, καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να επεξεργαστούν και να επανανοηματοδοτήσουν τις εμπειρίες τους, στοιχείο που συνάδει με τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων και της μετασχηματίζουσας μάθησης (Mezirow, 2000; Carter & Nicolaides, 2023).

Παράλληλα, ο οδηγός συνέντευξης διαμορφώθηκε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα (RQ1-RQ4), ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή μεταξύ θεωρίας, μεθόδου και εμπειρικών δεδομένων. Αντίστοιχα, ο οδηγός συνέντευξης οργανώθηκε σε θεματικούς άξονες που προέκυψαν άμεσα από τα ερευνητικά ερωτήματα και το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, διασφαλίζοντας τη συνοχή μεταξύ θεωρίας και έρευνας (Bryman, 2016). Η διαμόρφωση του οδηγού συνέντευξης με βάση θεματικούς άξονες ενισχύει τη μεθοδολογική συνοχή της έρευνας, καθώς διασφαλίζει τη σύνδεση μεταξύ ερευνητικών ερωτημάτων, θεωρητικού πλαισίου και εμπειρικών δεδομένων (Creswell, 2014). Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στην παραγωγή δεδομένων που είναι άμεσα αξιοποιήσιμα για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Συγκεκριμένα, ο οδηγός συνέντευξης περιείχε τέσσερις θεματικούς άξονες, οι οποίοι είναι:

- οι εμπειρίες των διευθυντών σχετικά με τη συμμετοχή τους σε κάποιο πρόγραμμα coaching, counselling, mentoring (RQ1)
- η επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών (RQ2)

- η αυτοπραγμάτωση των διευθυντών (RQ3)
- η αξιοποίηση της εμπειρίας τους σε προγράμματα (RQ4)

Ο οδηγός περιελάμβανε έξι (6) δημογραφικές/επαγγελματικές ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, τρέχουσα θέση, έτη συνολικής εμπειρίας, κλάδος δραστηριότητας, οικογενειακή κατάσταση) και δύο (2) ερωτήσεις διαλογής σχετικά με τη συμμετοχή σε τυπικά ή άτυπα προγράμματα mentoring, coaching και counselling, καθώς και την ενδεχόμενη συμμετοχή σε περισσότερες από μία τεχνικές. Επίσης, ο οδηγός περιελάμβανε επτά (7) ερωτήσεις για τον άξονα RQ1, δέκα (10) για τον RQ2, πέντε (5) για τον RQ3, έξι (6) για τον RQ4, και μία (1) καταληκτική ερώτηση, και ως εκ τούτου, περιείχε συνολικά 36 ερωτήσεις.

14.8. Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω αναστοχαστικής θεματικής ανάλυσης, καθώς προσφέρει ευελιξία και ταυτόχρονα συστηματικότητα στην επεξεργασία ποιοτικών δεδομένων, επιτρέποντας τη σύνδεση εμπειρικών ευρημάτων με θεωρητικά σχήματα (Braun & Clarke, 2021, 2022). Ακολουθώντας τα στάδια που προτείνουν οι Braun και Clarke (2006), η διαδικασία της θεματικής ανάλυσης περιελάμβανε την εξοικείωση με τα δεδομένα, την αρχική κωδικοποίηση, την αναζήτηση θεμάτων, την αναθεώρηση και την ονοματοδοσία τους. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη και η απομαγνητοφώνηση. Στην πορεία, η ερευνήτρια έκανε επανειλημμένη ανάγνωση των συνεντεύξεων με στόχο να κατανοήσει τις αφηγήσεις των συμμετεχόντων. Μετά την απομαγνητοφώνηση της κάθε συνέντευξης, προέκυψαν περίπου 6-12 σελίδες για ανάγνωση. Συνολικά, η ερευνήτρια είχε να μελετήσει περίπου 120 σελίδες απομαγνητοφώνησης.

Η αρχή της κωδικοποίησης ήρθε στη συνέχεια, όπου εντοπίστηκαν λέξεις, νοήματα και φράσεις που επαναλαμβάνονται και σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα. Οι

κωδικοί αυτοί οργανώθηκαν σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες μέσω της σύγκρισης νοημάτων και του συνεχούς αναστοχασμού επί των δεδομένων.

Η ερευνήτρια πραγματοποίησε την ομαδοποίηση των κωδικών βάσει των κοινών νοημάτων και των εμπειριών των συμμετεχόντων, με στόχο να αναδειχθούν τα μοτίβα που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη, την αυτοπραγμάτωση και την νοηματοδότηση αυτών από τους διευθυντές.

Τέλος, οι θεματικές κατηγορίες αναδιαμορφώθηκαν ώστε να διασφαλιστεί η συνοχή, η σαφήνεια και η αντιπροσωπευτικότητά τους σε σχέση με τα δεδομένα της έρευνας.

Η θεματική ανάλυση επέτρεψε την ανάδειξη επαναλαμβανόμενων μοτίβων και νοημάτων που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη, την αυτοπραγμάτωση και τη βιοματική μάθηση των διευθυντών, σε συνάρτηση με τα θεωρητικά μοντέλα του Maslow (ιεράρχηση αναγκών), του KSA-Knowledge, Skills, Attitudes και της εκπαίδευσης ενηλίκων (βιοματική μάθηση του Kolb και μετασχηματίζουσα μάθηση του Mezirow) τα οποία αξιοποιήθηκαν ως ερμηνευτικοί άξονες (Boyatzis, 1982; Kolb, 1984; Maslow, 1943; Mezirow, 2000).

Ενδεικτικά στον Πίνακα 3 παρατίθενται τρία παραδείγματα από τα δεδομένα της παρούσας έρευνας τα οποία αποτυπώνουν τη διαδικασία μετάβασης από το λόγο των συμμετεχόντων στους αρχικούς κωδικούς και, στη συνέχεια, στις θεματικές κατηγορίες. Σε κάθε περίπτωση, μετά την επανειλημμένη ανάγνωση των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων, εντοπίστηκαν αποσπάσματα από τα οποία προέκυψαν αρχικοί κωδικοί που αποτυπώνουν το κεντρικό νόημα των λόγων των συμμετεχόντων. Οι κωδικοί στη συνέχεια, ομαδοποιήθηκαν σε υποκατηγορίες, μέσω της σύγκρισης και του συσχετισμού των νοημάτων τους και κατέληξαν σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες, οι οποίες αξιοποιήθηκαν στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων (βλ. Κεφάλαιο 15).

Απόσπασμα συνέντευξης	Συμμετέχων/Ε.Ε.	Αρχικός Κωδικός	Υποκατηγορία	Θεματική Κατηγορία
«κατανόησα ότι η τάση μου για έλεγχο, ίσως υπερβολικό έλεγχο, δεν έδειχνε δύναμη, ήταν ίσως μία άμυνα»	Δ10 (R2)	Υπερβολικός έλεγχος ως αμυντικός μηχανισμός	Αναγνώριση αμυντικών μοτίβων	Γνώση εαυτού
«Είδα τον εαυτό μου ως στέλεχος που δημιουργεί δρόμο για τους άλλους. Ως ηγέτης που δημιουργεί ηγέτες».	Δ4(R2)	Μετατόπιση από ελεγκτική σε ενδυναμωτική ηγεσία	Αλλαγή τρόπου άσκησης ηγεσίας	Αλλαγή ταυτότητας ως διευθυντής
«Άρχισα να καταλαβαίνω καλύτερα ποιος είμαι και τι έχει πραγματική αξία για μένα»	Δ7(R3)	Αυτογνωσία και επαναπροσδιορισμός προσωπικών αξιών	Εσωτερική κατανόηση	Γνώση εαυτού και προσωπική ανάπτυξη

Πίνακας 3. Ενδεικτικά παραδείγματα κωδικοποίησης και διαμόρφωσης θεματικών κατηγοριών

Σημείωση. Τα παραδείγματα είναι ενδεικτικά και επιλέχθηκαν από διαφορετικά ερευνητικά ερωτήματα (Ε.Ε.), ώστε να αποτυπωθεί η διαδικασία της θεματικής ανάλυσης. Πλήρης παρουσίαση των θεματικών κατηγοριών, υποκατηγοριών και κωδικών ανά ερευνητικό ερώτημα παρατίθεται στο Κεφάλαιο 15.

14.9. Ζητήματα Δεοντολογίας

Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας τηρήθηκαν οι βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας, όπως η εθελοντική συμμετοχή, η ενημερωμένη συγκατάθεση, η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων, οι οποίες διασφαλίστηκαν μέσω της χρήσης ψευδωνύμων (Δ1-Δ13) και της κωδικοποίησης των απαντήσεων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για τον σκοπό της έρευνας και τη δυνατότητα αποχώρησής τους σε οποιοδήποτε στάδιο, χωρίς καμία συνέπεια (Cohen, Manion & Morrison, 2018). Επιπλέον, αναφέρθηκε στους συμμετέχοντες ότι μπορούν να λάβουν αντίγραφο της απομαγνητοφώνησης της συνέντευξής τους, ώστε να ενισχύεται η διαφάνεια της διαδικασίας.

Ακόμη, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων και στη διατήρηση της εμπιστευτικότητας κατά τη διαδικασία αποθήκευσης και επεξεργασίας των δεδομένων (Orb, Eisenhauer & Wynaden, 2001).

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε, επίσης, στη διαχείριση ευαίσθητων πληροφοριών που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, διασφαλίζοντας ότι τα δεδομένα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και δεν επιτρέπεται η ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Η τήρηση των αρχών αυτών ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων και συμβάλλει στην ποιότητα των δεδομένων που συλλέγονται.

14.10. Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας

Η διασφάλιση της ποιότητας της παρούσας έρευνας βασίστηκε στα κριτήρια εγκυρότητας και αξιοπιστίας της ποιοτικής έρευνας, όπως αυτά προτείνονται από τους Lincoln και Guba (1985).

Πιο συγκεκριμένα, η εγκυρότητα της έρευνας (credibility) ενισχύθηκε μέσω της διερεύνησης των εμπειριών των συμμετεχόντων και της χρήσης ημιδομημένων συνεντεύξεων, οι οποίες επιτρέπουν την ανάδειξη αυθεντικών δεδομένων. Επιπλέον,

η συστηματική καταγραφή της ερευνητικής διαδικασίας ενίσχυσε τη διαφάνεια και τη συνέπεια της έρευνας (dependability).

Η μεταφερσιμότητα (transferability) διασφαλίστηκε μέσω της αναλυτικής περιγραφής του δείγματος και του ερευνητικού πλαισίου, επιτρέποντας την αξιολόγηση της δυνατότητας εφαρμογής σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα. Παράλληλα, η επιβεβαιωσιμότητα (confirmability) ενισχύθηκε μέσω του αναστοχασμού της ερευνήτριας και της αποφυγής επιλεκτικής ερμηνείας των δεδομένων (Creswell, 2014; Lincoln & Guba, 1985). Συγκεκριμένα, εξασφαλίστηκε μέσω της αναστοχαστικής καταγραφής της συγγραφέως, της μη ενσωμάτωσης προσωπικών απόψεων και ιδεών, και της μη επιλεκτικής χρήσης αποσπασμάτων που να επιβεβαιώνουν προϋδρασμένες απόψεις. Η αναστοχαστική στάση της ερευνήτριας (reflexivity) αποτέλεσε κρίσιμο στοιχείο για την ποιότητα της έρευνας, καθώς επέτρεψε την αναγνώριση πιθανών προκαταλήψεων και την αποστασιοποίηση από προσωπικές ερμηνείες, ενισχύοντας την αντικειμενικότητα της ανάλυσης (Finlay, 2002).

Επιπλέον, η εγκυρότητα της έρευνας ενισχύθηκε μέσω της σαφούς σύνδεσης των ερευνητικών ερωτημάτων με τον οδηγό συνέντευξης, διασφαλίζοντας ότι τα δεδομένα που συλλέγονται ανταποκρίνονται άμεσα στους στόχους της μελέτης (Bryman, 2016). Η χρήση θεματικών αξόνων κατά τη διαμόρφωση των ερωτήσεων συνέβαλε περαιτέρω στη συστηματικότητα και τη συνοχή της ερευνητικής διαδικασίας. Η εγκυρότητα ενισχύθηκε περαιτέρω μέσω της συνέπειας μεταξύ θεωρητικού πλαισίου, ερευνητικών ερωτημάτων και εμπειρικών δεδομένων, γεγονός που διασφάλισε την εννοιολογική συνοχή της μελέτης και περιόρισε ενδεχόμενες ασυμβατότητες μεταξύ θεωρίας και ευρημάτων (Merriam & Tisdell, 2016).

Ακόμη, η διεξαγωγή πιλοτικής συνέντευξης στην αρχή της ερευνητικής διαδικασίας, εξυπηρέτησε επιπλέον την εγκυρότητα.

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της ανάλυσης ενισχύθηκαν επίσης μέσω της εφαρμογής της θεματικής ανάλυσης και της τήρησης σαφών σταδίων κωδικοποίησης,

γεγονός που περιορίζει την αυθαιρεσία στην ερμηνεία των δεδομένων (Braun & Clarke, 2021). Η επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των δεδομένων και η αναστοχαστική επεξεργασία τους συνέβαλαν στην ενίσχυση της ακρίβειας στην ερμηνεία των ευρημάτων.

Επίσης, η διαδικασία ανάλυσης χαρακτηρίστηκε από συνεχή ανατροφοδότηση μεταξύ δεδομένων και ερμηνείας, στοιχείο που ενίσχυσε τη μεθοδολογική αυστηρότητα και την εγκυρότητα των συμπερασμάτων (Nowell et al., 2017).

Η τήρηση της διαφάνειας στην ερευνητική διαδικασία (audit trail), μέσω της καταγραφής όλων των σταδίων της έρευνας, ενισχύει τη δυνατότητα ελέγχου και αναπαραγωγής της ερευνητικής πορείας, στοιχείο που θεωρείται βασικό για την αξιοπιστία των ποιοτικών ερευνών (Nowell et al., 2017). Η παράθεση των θεματικών κατηγοριών, των κωδικών, και των αξόνων ανάλυσης στα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς και η συμπερίληψη του οδηγού συνέντευξης στο παράρτημα της εργασίας, ενισχύουν την αξιοπιστία της έρευνας καθώς επιτρέπουν σε άλλους ερευνητές να αξιολογήσουν και να ιχνηλατήσουν τη μεθοδολογική πορεία και να διεξάγουν την ίδια έρευνα.

Συνολικά, η συστηματική εφαρμογή των παραπάνω διαδικασιών συμβάλλει στη διασφάλιση της επιστημονικής ποιότητας της έρευνας, ενισχύοντας τόσο την εγκυρότητα όσο και την αξιοπιστία των ευρημάτων.

14.11. Δυσκολίες και Περιορισμοί της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων, παρά τη μεθοδολογική της συνέπεια και την καταλληλότητα της επιλεγμένης προσέγγισης.

Αρχικά, το μικρό μέγεθος του δείγματος και η χρήση σκόπιμης δειγματοληψίας περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό

των διευθυντικών στελεχών (Bryman, 2016). Ωστόσο, η επιλογή αυτή είναι σύμφωνη με τη φύση της ποιοτικής έρευνας, η οποία δίνει έμφαση στο βάθος και όχι στο εύρος των δεδομένων (Creswell, 2014).

Επιπλέον, η ποιοτική φύση της έρευνας συνεπάγεται έναν βαθμό υποκειμενικότητας, τόσο από την πλευρά των συμμετεχόντων όσο και από την πλευρά της ερευνήτριας κατά τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Παρά τις προσπάθειες διασφάλισης της αντικειμενικότητας, δεν μπορεί να αποκλειστεί πλήρως η επίδραση των προσωπικών ερμηνευτικών πλαισίων στην ανάλυση των ευρημάτων (Creswell, 2014).

Επιπρόσθετα, η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων, αν και προσφέρει πλούσια και εις βάθος δεδομένα, ενδέχεται να επηρεάζεται από παράγοντες όπως η διάθεση των συμμετεχόντων, η σχέση εμπιστοσύνης με τον ερευνητή και το κοινωνικά επιθυμητό περιεχόμενο των απαντήσεων (Kvale & Brinkmann, 2015). Το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει τον βαθμό ειλικρίνειας ή πληρότητας των απαντήσεων.

Τέλος, η έρευνα επικεντρώνεται σε συγκεκριμένο οργανωσιακό και πολιτισμικό πλαίσιο, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα μεταφοράς των ευρημάτων σε διαφορετικά περιβάλλοντα ή επαγγελματικά πεδία. Η ιδιαιτερότητα του πλαισίου εντός του οποίου διεξάγεται η έρευνα αποτελεί σημαντικό παράγοντα που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων (Merriam & Tisdell, 2016).

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθούν κάποιες δυσκολίες που υπήρξαν στον προγραμματισμό των συνεντεύξεων και σε κάποιες περιπτώσεις, στη διενέργεια της ίδιας της συνέντευξης. Αυτό συνέβη, καθώς ένα ποσοστό των συμμετεχόντων είναι και γονείς και επαγγελματίες, και ήταν ιδιαίτερα δύσκολος ο προγραμματισμός του ελεύθερου χρόνου.

15. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Βάσει της θεματικής ανάλυσης των δεδομένων που προέκυψαν από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις των δεκατριών (13) διευθυντικών στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, αναδείχθηκαν επαναλαμβανόμενα μοτίβα και νοήματα που σχετίζονται με την εμπειρία της συμμετοχής των διευθυντών σε προγράμματα coaching, counselling, mentoring.

15.1. Ερευνητικό Ερώτημα RQ1-Οι εμπειρίες των διευθυντικών στελεχών από τη συμμετοχή τους σε mentoring, coaching, counselling (αφετηρία, εξέλιξη, αποτίμηση)

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε μέσω επτά (7) ερωτήσεων του οδηγού συνέντευξης (E1-E7), οι οποίες αφορούσαν αντίστοιχα στις αφορμές και στο πλαίσιο συμμετοχής (E1, E2), στις ανάγκες και τις προκλήσεις της περιόδου εκείνης (E3, E4), στην επίδραση της εμπειρίας στους επαγγελματικούς στόχους και φιλοδοξίες (E5), στα συναισθήματα που δημιουργήθηκαν (E6) και στη συνολική αποτίμηση της εμπειρίας (E7). Η θεματική ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε επαναλαμβανόμενα μοτίβα και νοήματα, τα οποία οργανώθηκαν σε τέσσερις θεματικές κατηγορίες:

1. Η συμμετοχή των διευθυντών ως απόκριση σε κρίσιμη μεταβατική στιγμή.
2. Οι πολυεπίπεδες ανάγκες επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης.
3. Η συναισθηματική πορεία και η εξέλιξη της εμπειρίας.
4. Η συνολική αποτίμηση της εμπειρίας.

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι τέσσερις θεματικές κατηγορίες με τις αντίστοιχες υποκατηγορίες, τους κωδικούς ανάλυσης, καθώς και η αντιστοίχισή τους με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης. Στη συνέχεια, κάθε κατηγορία αναλύεται διεξοδικά με αναφορά σε αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις.

Θεματική Κατηγορία	Υποκατηγορία	Κωδικοί	Ερώτηση οδηγού
1. Συμμετοχή λόγω μεταβατικής περιόδου	1.1 Ανάλυση νέου ρόλου	Αυξημένες ευθύνες, μετάβαση θέσης εξουσίας, νέες απαιτήσεις	E1, E2
	1.2 Οργανωσιακές αλλαγές	Αναδιάρθρωση, οργανωσιακή αβεβαιότητα, προσαρμογή σε νέα δεδομένα του εργασιακού περιβάλλοντος	E1, E2
	1.3 Προσωπική κρίση με επαγγελματικό αντίκτυπο	Απώλεια, επαναπροσδιορισμός, άγχος, αποστασιοποίηση από την ομάδα	E1, E2
	1.4 Φάσεις επαγγελματικής στασιμότητας	Στασιμότητα, αναζήτηση νοήματος, επαναξιολόγηση πορείας	E1, E2
2. Πολυεπίπεδες ανάγκες	2.1 Ψυχολογικές ανάγκες	Διαχείριση άγχους, συναισθηματική επεξεργασία/ επιβάρυνση, πίεση, συναισθηματική διαχείριση της αποτυχίας	E3, E4
	2.2 Ανάγκες προσδιορισμού ταυτότητας	Ανακούφιση, αβεβαιότητα, επαναπροσδιορισμός αυτοεικόνας, προσωπικού νοήματος της εργασίας.	E4

	2.3 Επαγγελματικές ανάγκες	Ανάπτυξη δεξιοτήτων, κατεύθυνση καριέρας, βελτίωση λήψης αποφάσεων, διαχείριση ομάδων	E3, E4
3. Συναισθηματική Εμπειρία	3.1 Αρχικά συναισθήματα	Αντίσταση, ανακούφιση, δυσπιστία, αμφιβολία, αβεβαιότητα απέναντι στη συμμετοχή, περιέργεια, ενθουσιασμός αισιοδοξία	E6
	3.2 Εξέλιξη εμπειρίας	Αυτοπεποίθηση, αναστοχασμός, αυτοκριτική, ανακούφιση, ενδυνάμωση, αυτοσυμπόνια, αισθήματα καθοδήγησης και έμπνευσης (mentoring), αισθήματα ασφάλειας και ανακούφισης (counselling), πρόκληση και δυσκολία (coaching)	E6
4. Συνολική αποτίμηση	4.1 Μετασχηματιστική φύση της εμπειρίας	Βαθιά αλλαγή, μετασχηματισμός ταυτότητας, επίδραση πέρα από τις τεχνικές ιδιότητες	E7
	4.2 Επίδραση στους επαγγελματικούς στόχους και φιλοδοξίες	Επαναπροσδιορισμός στόχων, νόημα επιτυχίας, μετατόπιση από εξωτερικά κριτήρια,	E5

	4.3 Διαφοροποίηση από άλλες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις	στόχοι που αντανακλούν προσωπικές αξίες και προσωπική ολοκλήρωση	E7
	4.4 Ψυχολογική ασφάλεια και αυθεντικότητα στη σχέση	Σύγκριση με MBA/seminars, ποιοτική υπεροχή, μοναδικότητα της εμπειρίας	E7
		Ελευθερία της έκφρασης χωρίς ανάγκη απόδειξης, σχέση εμπιστοσύνης	

Πίνακας 4. Θεματικές κατηγορίες, υποκατηγορίες, κωδικοί και αντιστοίχιση με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης για το RQ1

15.1.1. 1^η Θεματική Κατηγορία: Συμμετοχή ως απόκριση σε μεταβατική στιγμή

Στις ερωτήσεις E1 («Τι σας οδήγησε να αναζητήσετε ή να συμμετέχετε...») και E2 («Σε ποιά φάση της επαγγελματικής σας πορείας βρισκόσασταν τότε;») του οδηγού συνέντευξης, η ανάλυση δεδομένων ανέδειξε ότι η συμμετοχή σε προγράμματα mentoring, coaching, counselling συνδέθηκε με μία κρίσιμη μεταβατική περίοδο στην επαγγελματική ή προσωπική πορεία των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, προέκυψαν τέσσερις τύποι μεταβατικών αφορμών, που αντιστοιχούν στις τέσσερις υποκατηγορίες της κατηγορίας αυτής.

Τύπος μεταβατικής αφορμής 1: Ανάληψη νέου ή διευρυνμένου διευθυντικού ρόλου

Τύπος μεταβατικής αφορμής 2: Αλλαγές στην εταιρία (οργανωσιακές αλλαγές)

Τύπος μεταβατικής αφορμής 3: Φάσεις επαγγελματικής στασιμότητας

Τύπος μεταβατικής αφορμής 4: Προσωπικές κρίσεις με επαγγελματικό αντίκτυπο

15.1.1.1. Ανάληψη νέου ή διευρυνμένου διευθυντικού ρόλου

Ορισμένοι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η ένταξη στις παρεμβάσεις πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια ανάληψης νέων ευθυνών και ρόλων. Η

μετάβαση σε διευρυνόμενο ρόλο και η αβεβαιότητα για τις νέες απαιτήσεις αναδείχθηκαν ως βασικές αφορμές συμμετοχής:

«Σε μεταβατική φάση-από ειδικός επιστήμης σε ρόλο διαχείρισης ιατρικών σχέσεων και επικοινωνίας με KOLs. Ήθελα να γίνω Director αλλά δεν ήξερα τι ακριβώς χρειαζόταν για να κάνω αυτό το βήμα». (Δ1)

«Ήμουν 8 μήνες στη θέση και ένιωθα χαμένη. Η τεχνική πλευρά ήταν εντάξει, αλλά δεν καταλάβαινα πώς λειτουργεί ο οργανισμός ούτε πώς να κινηθώ σε cross-functional συνεδριάσεις». (Δ3)

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η αφορμή προήλθε από εξωτερική προτροπή-από κάποιο ανώτερο στέλεχος που εντόπισε δυναμικό προς ανάπτυξη:

«Δεν είχα αναζητήσει εγώ το mentoring, αλλά ήμουν πρόθυμη. Η διευθύντριά μου είδε κάτι σε μένα που εγώ δεν είχα δει». (Δ1)

«... Ο manager μου με πρότεινε για το πρόγραμμα». (Δ3)

15.1.1.2. Οργανωσιακές αλλαγές

Ορισμένοι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι η ένταξή τους στα προγράμματα προέκυψε στο πλαίσιο οργανωσιακών αλλαγών, όπως αναδιαρθρώσεων ή αλλαγών ηγεσίας, οι οποίες συνοδεύτηκαν από αβεβαιότητα και ανάγκη προσαρμογής σε νέα δεδομένα του εργασιακού περιβάλλοντος.

«Η εταιρία πέρασε σημαντική αναδιάρθρωση-συγχώνευση δύο Business Units. Ανέλαβα εκτεταμένες αρμοδιότητες με ενοποιημένες ομάδες διαφορετικής κουλτούρας». (Δ4)

15.1.1.3. Φάσεις επαγγελματικής στασιμότητας

Ένα μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων ανέφερε ότι η συμμετοχή τους προέκυψε σε φάσεις επαγγελματικής στασιμότητας, όπου η ανάγκη αναστοχασμού και επαναξιολόγησης της πορείας τους έγινε επιτακτική:

«Ήταν το wake-up call που χρειαζόμουν. Τριάντα χρόνια στον κλάδο και ποτέ δεν είχα σταματήσει να αξιολογώ αν ο τρόπος που δούλευα ήταν ο σωστός, ο βιώσιμος». (Δ10)

15.1.1.4. Προσωπική Κρίση με επαγγελματικό αντίκτυπο

Τέλος, η συμμετοχή συνδέθηκε με προσωπικές κρίσεις που είχαν αντίκτυπο στο επαγγελματικό πεδίο ή με συναισθηματική επιβάρυνση, η οποία επηρέαζε άμεσα την επαγγελματική λειτουργικότητα:

«Άρχισα να έχω δυσκολίες ύπνου, αύξηση άγχους και να αποστασιοποιούμαι από την ομάδα». (Δ8)

15.1.2. 2^η Θεματική Κατηγορία: Πολυεπίπεδες ανάγκες

Στις ερωτήσεις E3 («Ποιες ανάγκες ή προκλήσεις προσπαθούσατε να διαχειριστείτε...») και E4 («Ποιες ανάγκες θεωρείτε ότι καλύφθηκαν με αυτή τη διαδικασία, η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε ότι οι ανάγκες των συμμετεχόντων δεν περιορίζονταν αποκλειστικά σε επαγγελματικές απαιτήσεις, αλλά εκτείνονταν ταυτόχρονα σε ψυχολογικές διαστάσεις και σε ζητήματα ταυτότητας. Η συμμετοχή στις παρεμβάσεις λειτούργησε ως απάντηση σε ένα ευρύτερο πλέγμα αναγκών, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν σε τρεις υποκατηγορίες.

15.1.2.1. Ψυχολογικές ανάγκες

Ένα μέρος των συμμετεχόντων ανέφερε ότι ψυχολογικές ανάγκες σχετικές με το άγχος, την πίεση και την συναισθηματική επιβάρυνση της εργασίας ώθησαν στη συμμετοχή σε κάποια παρέμβαση. Η ανάγκη να διαχειριστούν συναισθηματικά την αποτυχία ή να κατανοήσουν τις δικές τους αντιδράσεις περιγράφηκε ως κεντρική:

«Η ανάγκη μου να καταλάβω τον εαυτό μου ήταν μεγάλη. Ήταν να καταλάβω γιατί η αποτυχία στη δουλειά μου γινόταν προσωπικά, με έκανε να τα χάνω». (Δ8)

15.1.2.2. Ανάγκες Προσδιορισμού ταυτότητας

Αναδείχθηκαν επίσης ανάγκες που σχετίζονται με τον επαναπροσδιορισμό της επαγγελματικής ταυτότητας, της αυτοεικόνας και του προσωπικού νοήματος της εργασίας. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν μια διεργασία αναθεώρησης του τι θεωρούσαν επιτυχία:

«Ανακάλυψα ότι ο στόχος μου δεν είναι απαραίτητα η επόμενη προαγωγή-είναι να γίνω πιο αποδοτικός για την ομάδα μου». (Δ2)

15.1.2.3. Επαγγελματικές ανάγκες

Παράλληλα, οι συμμετέχοντες περιέγραψαν επαγγελματικές ανάγκες που αφορούσαν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων, στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και στη διαχείριση ομάδων. Η αναζήτηση εξειδικευμένης υποστήριξης σε αυτά τα ζητήματα αποτέλεσε σημαντικό κίνητρο συμμετοχής.

«Κυρίως η δυσκολία να επικοινωνώ με senior stakeholders-γιατρούς, διοίκηση, regulatory- με επιχειρηματικό τρόπο και όχι επιστημονικά». (Δ1)

15.1.3. 3η Θεματική Κατηγορία: Συναισθηματική πορεία και η εξέλιξή της

Στην ερώτηση Ε6 («Ποια συναισθήματα νιώθετε ότι δημιουργήθηκαν από τη συμμετοχή σας;»), η ανάλυση έδειξε ότι η συμμετοχή σε προγράμματα mentoring, coaching, counselling συνοδεύτηκε από διαφορετικές συναισθηματικές εμπειρίες, οι οποίες εξελίχθηκαν με την πάροδο του χρόνου. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει δύο υποκατηγορίες που αποτυπώνουν τη χρονική εξέλιξη της συναισθηματικής εμπλοκής.

15.1.3.1. Αρχικά συναισθήματα

Στα αρχικά στάδια της συμμετοχής, αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν συναισθήματα περιέργειας, ενθουσιασμού και αισιοδοξίας για όσα θα μπορούσε να τους προσφέρει

το πρόγραμμα. Ο ενθουσιασμός ενισχύθηκε όταν άρχισαν να αναγνωρίζουν τις νέες δυνατότητες της προσωπικής και επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Παράλληλα, σε ορισμένες περιπτώσεις, η αρχική στάση χαρακτηρίστηκε από δυσπιστία, αμφιβολία, αντίσταση και αβεβαιότητα απέναντι στη συμμετοχή:

«Αρχικά αντίσταση-δεν ήμουν συνηθισμένος να μιλώ για τον εαυτό μου». (Δ4)

15.1.3.2. Εξέλιξη συναισθημάτων ανά τεχνική

Στη συνέχεια της εμπειρίας, τα αρχικά συναισθήματα μετασχηματίστηκαν, με διακριτά μοτίβα ανά τεχνική παρέμβασης:

- Οι συμμετέχοντες σε πρόγραμμα mentoring ανέφεραν αισθήματα καθοδήγησης και έμπνευσης, που συνδέθηκαν με τη σχέση τους με τον μέντορα ως πρότυπο.
- Όσοι συμμετείχαν σε counselling περιέγραψαν κυρίως συναισθήματα ασφάλειας και ανακούφισης, σε ένα πλαίσιο που επέτρεπε τη συναισθηματική επεξεργασία.
- Αντίθετα, όσοι συμμετείχαν σε coaching περιέγραψαν συχνότερα την εμπειρία τους ως πρόκληση και δυσκολία, καθώς η διαδικασία τους ωθούσε εκτός της ζώνης άνεσης προς αναστοχασμό και αυτοκριτική.

Συνολικά, τα αρχικά συναισθήματα εξελίχθηκαν σταδιακά σε ανακούφιση, ενδυνάμωση και αυτοπεποίθηση, μέσα από τη βιωματική εμπλοκή στη διαδικασία:

«Ανακούφιση, clarity και για -πρώτη φορά- αυτοσυμπόνοια». (Δ5)

15.1.4. 4^η Θεματική κατηγορία: Συνολική αποτίμηση της εμπειρίας

Στην ερώτηση E7 (« Σε γενικές γραμμές πώς θα χαρακτηρίζατε την εμπειρία σας;»), κοινό στοιχείο στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων ήταν η θετική και βαθιά

αποτίμηση της εμπειρίας τους. Η ανάλυση ανέδειξε τέσσερις υποκατηγορίες που αποτυπώνουν διαφορετικές διαστάσεις αυτής της αποτίμησης.

15.1.4.1. Μετασχηματιστική φύση της εμπειρίας

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες περιέγραψαν την εμπειρία τους ως μετασχηματιστική, δηλαδή ως μια διαδικασία που δεν περιορίστηκε στην απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά είχε βαθύτερη επίδραση σε επίπεδο εαυτού, αντιλήψεων και επαγγελματικής ταυτότητας:

«Ήταν ιδιαίτερη εμπειρία, μετασχηματιστική...» (Δ4)

15.1.4.2. Επίδραση στους επαγγελματικούς στόχους και φιλοδοξίες

Οι αφηγήσεις των συμμετεχόντων ανέδειξαν ότι η εμπειρία της συμμετοχής σε mentoring, coaching ή counselling επηρέασε ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τους επαγγελματικούς τους στόχους και τις φιλοδοξίες τους. Ειδικότερα, η επίδραση αυτή δεν συνδεόταν τόσο με την υιοθέτηση νέων στόχων, όσο με τον επαναπροσδιορισμό του περιεχομένου και του νοήματος της επαγγελματικής επιτυχίας, μετατοπίζοντας την έμφαση από εξωτερικά κριτήρια (όπως οι προαγωγές και οι τίτλοι) προς στόχους που αντανακλούν προσωπικές αξίες και ουσιαστική επαγγελματική ολοκλήρωση.

«Επαναπροσδιόρισα τι σημαίνει επιτυχία για μένα. Δεν είναι πλέον μόνο η επαγγελματική αναγνώριση-είναι και η ευεξία μου και η παρουσία μου στη ζωή των παιδιών μου». (Δ9)

15.1.4.3. Διαφοροποίηση από άλλες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα ήταν η ποιοτική διαφοροποίηση που οι συμμετέχοντες εντόπισαν ανάμεσα στις παρεμβάσεις mentoring/coaching/counselling

και σε άλλες μορφές επαγγελματικής εκπαίδευσης (μεταπτυχιακά, σεμινάρια ηγεσίας). Παρά την εμπειρία τους σε άλλες μορφές μάθησης, οι συμμετέχοντες ξεχώρισαν τις παρούσες παρεμβάσεις για τη μοναδικότητα και την επίδρασή τους: « ..και αυτό το λέω έχοντας κάνει executive MBA και δεκάδες leadership seminars». (Δ4)

15.1.4.4. Ψυχολογική ασφάλεια και αυθεντικότητα στη σχέση

Τέλος, οι συμμετέχοντες απέδωσαν τη θετική αποτίμηση στην ψυχολογική ασφάλεια του πλαισίου και στη δυνατότητα αυθεντικής έκφρασης, χωρίς την ανάγκη να αποδείξουν κάτι ή να ανταποκριθούν σε αξιολογικά κριτήρια:

«Ένιωσα ότι μπορούσα να μιλήσω ανοιχτά, ίσως για πρώτη φορά, και να μην σκέφτομαι να αποδείξω κάτι». (Δ8)

Το εύρημα αυτό συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία αναδεικνύει τη σχέση εμπιστοσύνης, μεταξύ στελέχους και coach/mentor/counsellor ως έναν από τους πιο σταθερούς προβλεπτικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων (De Hann & Nilsson, 2023; Plotkina & Sri Ramalu, 2024).

Συνολικά

Η ανάλυση των εμπειριών των συμμετεχόντων ανέδειξε ότι η συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring/coaching/counselling λειτούργησε ως απάντηση σε κρίσιμες μεταβατικές στιγμές της επαγγελματικής και προσωπικής τους πορείας, κάλυψε πολυεπίπεδες ανάγκες πέρα από τις αμιγώς επαγγελματικές, συνοδεύτηκε από μια εξελισσόμενη συναισθηματική πορεία με διακριτά μοτίβα ανά τεχνική, και αποτιμήθηκε ως βαθιά μετασχηματιστική εμπειρία, ποιοτικά διαφορετική από άλλες μορφές επαγγελματικής εκπαίδευσης, με βασικό συντελεστή την ψυχολογική ασφάλεια του πλαισίου.

15.2. Ερευνητικό Ερώτημα RQ2-Η συμβολή των πρακτικών mentoring, coaching, counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε μέσω δέκα (10) ερωτήσεων του οδηγού συνέντευξης (E8-E17), οι οποίες κάλυπταν τη συμβολή των παρεμβάσεων στην επαγγελματική εξέλιξη και δέσμευση (E8), στην αλλαγή του τρόπου άσκησης ηγετικού ρόλου (E9), στην ενίσχυση δεξιοτήτων (E10), στην αποτελεσματικότητα (E11), στην απόκτηση νέων γνώσεων (E12), στην κατανόηση εαυτού και άλλων (E13), στις αλλαγές στον τρόπο σκέψης (E14), στην αυτοαντίληψη ως επαγγελματία (E15), στη διαχρονική εξέλιξη της αλλαγής (E16) και στις επιπτώσεις στην ομάδα και τον οργανισμό (E17).

Από την ανάλυση των δεδομένων ανέκυψαν πέντε θεματικές κατηγορίες οι οποίες πέραν της εμπειρικής τους θεμελίωσης, αντικατοπτρίζουν το θεωρητικό πλαίσιο των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων (KSA-Knowledge, Skills, Attitudes) του Boyatzis (1982), εμπλουτισμένο με τη διάσταση της αυτογνωσίας και της οργανωσιακής επίδρασης. Οι πέντε κατηγορίες είναι:

1. Αλλαγή ταυτότητας διευθυντή (Attitudes/Στάσεις)
2. Νέες γνώσεις για την ηγεσία και τη διοίκηση (Knowledge/Γνώσεις)
3. Ενίσχυση δεξιοτήτων (Skills/Δεξιότητες)
4. Γνώση εαυτού
5. Επίδραση στον οργανισμό και την ομάδα

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι πέντε θεματικές κατηγορίες με τις αντίστοιχες υποκατηγορίες, τους κωδικούς ανάλυσης και την αντιστοίχισή τους με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης. Στη συνέχεια, κάθε κατηγορία αναλύεται διεξοδικά με αναφορά σε αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις.

Θεματική Κατηγορία	Υποκατηγορία	Κωδικοί	Ερώτηση οδηγού
1. Αλλαγή Ταυτότητας Διευθυντή (Attitudes)	1.1 Αλλαγή τρόπου άσκησης ηγεσίας	Μετακίνηση από ελεγκτική σε υποστηρικτική ηγεσία, ανάπτυξη συνεργατών	E14, E15, E16
	1.2 Αλλαγή νοοτροπίας	Ηγετική νοοτροπία, ανάδυση ταυτότητας διευθυντή, αλλαγή της εικόνας του εαυτού	E15, E16
2. Νέες γνώσεις (Knowledge)	2.1 Γνώσεις για την ηγεσία και διοίκηση	Νέες έννοιες ηγεσίας, μοντέλα διοίκησης, στρατηγικές αρχές, ηγετικά εργαλεία, παράγοντες αποδοτικότητας, διαχείριση αλλαγής	E12
	2.2 Γνώσεις για διεργασίες ανθρώπινου παράγοντα	Ψυχολογική ασφάλεια, ενδυνάμωση, επικοινωνία, αναπτυξιακή ηγεσία	E12
3. Ενίσχυση δεξιοτήτων (Skills)	3.1 Διαχείριση προκλήσεων	Στρατηγική σκέψη, λήψη αποφάσεων, ψυχική ανθεκτικότητα, ψύχραιμη αντίδραση, ικανότητα διαχείρισης απαιτητικών καταστάσεων, ενεργοποίηση εσωτερικευμένων αρχών από τον/την μέντορά τους	E9, E10
	3.2 Διευθυντικές και επικοινωνιακές δεξιότητες	Ενεργητική ακρόαση, ανατροφοδότηση μέσω ερωτήσεων, διαχείριση δύσκολων συνομιλιών-συγκρούσεων, ανάθεση με εμπιστοσύνη, peer learning, ενσωμάτωση coaching στη διοίκηση	E9, E10
4. Γνώση εαυτού	4.1 Αναγνώριση αμυντικών μοτίβων	Τελειοθηρία, υπερβολικός έλεγχος, φόβος αποτυχίας	E13
	4.2 Αναστοχασμός και επαγγελματικές αξίες	Αυτοπαρατήρηση, αυτεπίγνωση, σύνδεση με αξίες/ συνειδητοποίηση αξιών	E13
5. Επίδραση στον οργανισμό (ατομικό, ομαδικό, οργανωσιακό επίπεδο)	5.1 Ατομικό επίπεδο	Ενίσχυση προσωπικής αποτελεσματικότητας, επαγγελματική εξέλιξη, ανάληψη ευθυνών, αυτοπεποίθηση, δέσμευση	E8, E11

	5.2 Λειτουργία ομάδας (ομαδικό επίπεδο)	Αποτελεσματικότερες συναντήσεις, ταχύτερη λήψη αποφάσεων, βελτιωμένη επικοινωνία, συλλογική αυτονομία, παραγωγικότητα, ενίσχυση ασφάλειας	E8, E17
	5.3 Δέσμευση και κλίμα (οργανωσιακό επίπεδο)	Μειωμένη κινητικότητα προσωπικού, αυξημένη δέσμευση εργαζομένων, οργανωσιακή ψυχολογική ασφάλεια (αποδοχή αδυναμιών από ηγεσία), συνεργατικό – λειτουργικό κλίμα	E8, E11, E17

Πίνακας 5. Θεματικές κατηγορίες, υποκατηγορίες, κωδικοί και αντιστοίχιση με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης για το RQ2

15.2.1. 1^η θεματική κατηγορία: Αλλαγή Ταυτότητας Διευθυντή (Attitudes)

Στις ερωτήσεις E14 («Έχει αλλάξει ο τρόπος που σκέφτεστε ή αντιδράτε σε επαγγελματικές προκλήσεις, ευκαιρίες, καταστάσεις;»), E15 («Τι άλλαξε στον τρόπο που βλέπετε τον εαυτό σας ως επαγγελματία;») και E16 («Πώς εξελίχθηκε αυτή η αλλαγή με την πάροδο του χρόνου;»), η ανάλυση ανέδειξε μία διεργασία μετασχηματισμού της επαγγελματικής ταυτότητας των συμμετεχόντων. Η αλλαγή αυτή δεν εμφανίστηκε ως απλή τροποποίηση συμπεριφορών, αλλά ως βαθύτερη μετατόπιση στον τρόπο που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τον διευθυντικό τους ρόλο.

15.2.1.1. Αλλαγή τρόπου άσκησης ηγεσίας

Πολλοί διευθυντές ανέφεραν ότι η συμμετοχή τους στις παρεμβάσεις τους ώθησε να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας τους, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην υποστήριξη και την ανάπτυξη των συνεργατών τους. Ορισμένοι περιέγραψαν ότι οι ίδιοι ενσωμάτωσαν στοιχεία mentoring, τα οποία είχαν προηγουμένως λάβει από τους δικούς τους μέντορες, στον τρόπο διοίκησης των ομάδων τους.

«Είδα τον εαυτό μου ως στέλεχος που δημιουργεί δρόμο για τους άλλους. Πώς να στο πω. Ως ηγέτης που δημιουργεί ηγέτες». (Δ4)

15.2.1.2. Αλλαγή νοοτροπίας

Η αλλαγή δεν περιορίστηκε μόνο σε συμπεριφορές ή τεχνικές διοίκησης, αλλά συνδέθηκε με μία βαθύτερη μεταβολή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν τη μετάβαση αυτή ως αλλαγή νοοτροπίας και ταυτότητας και όχι ως τεχνική αναβάθμιση:

«Από senior specialist σε emerging leader. Αυτή την αλλαγή σου λέω, την ένιωσα σαν αλλαγή της εικόνας του εαυτού μου». (Δ3)

«Βλέπω τον εαυτό μου ως enabler- όχι ως solver». (Δ6)

15.2.2. 2^η Θεματική Κατηγορία: Νέες γνώσεις (knowledge)

Στην ερώτηση E12 («Τι νέο αποκτήσατε σε γνώσεις για την άσκηση του επαγγελματικού διευθυντικού σας ρόλου;»), η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε ότι η συμμετοχή στις παρεμβάσεις λειτούργησε όχι μόνο ως πλαίσιο ανάπτυξης δεξιοτήτων ή αναστοχασμού, αλλά και ως πηγή νέων γνώσεων για την ηγεσία, τη διοίκηση και τις διεργασίες του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο.

15.2.2.1. Γνώσεις για την ηγεσία και τη διοίκηση

Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι μέσω της σχέσης με τον coach/mentor/counsellor ήρθαν σε επαφή με νέες έννοιες, μοντέλα και στρατηγικές αρχές διοίκησης που μέχρι τότε δεν είχαν διδαχθεί συστηματικά, παρά την επαγγελματική τους εμπειρία:

«Απέκτησα βαθύτερη κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ηγετικό εργαλείο, των μοντέλων adaptive leadership σε περιβάλλοντα αλλαγής και της σχέσης μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και απόδοσης ομάδας» (Δ4)

15.2.2.2. Γνώσεις για διεργασίες ανθρωπίνου παράγοντα

Παράλληλα, αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι απέκτησαν νέες γνώσεις σχετικές με ψυχοκοινωνικές διεργασίες του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η ψυχολογική ασφάλεια, η ενδυνάμωση συνεργατών και η διαχείριση επικοινωνίας σε συγκρουσιακά περιβάλλοντα:

«Απέκτησα γνώσεις για την ψυχολογική ασφάλεια και την επικοινωνία σε συγκρουσιακά περιβάλλοντα». (Δ6)

15.2.3. 3^η Θεματική Κατηγορία: Ενίσχυση δεξιοτήτων (Skills)

Στις ερωτήσεις E9 («Τι έχει διαφοροποιηθεί στον τρόπο που ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο;») και E10 («Ποιες δεξιότητες θεωρείτε ότι ενισχύθηκαν περισσότερο; Πώς διαχειρίζεστε πλέον απαιτητικές καταστάσεις, συνεργασίες, πίεση ή κρίσεις και τη λήψη αποφάσεων;»), η ανάλυση ανέδειξε δύο διακριτές υποκατηγορίες δεξιοτήτων που ενισχύθηκαν μέσα από τη συμμετοχή στις παρεμβάσεις.

15.2.3.1. Διαχείριση προκλήσεων

Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι απέκτησαν ψυχραιμία και ικανότητα διαχείρισης απαιτητικών καταστάσεων, καθώς και ενίσχυση της στρατηγικής σκέψης και της λήψης αποφάσεων. Σε συνθήκες πίεσης ανέφεραν ότι αξιοποιούν εσωτερικευμένες αρχές από τον/την μέντορά τους ως πλαίσιο αναφοράς.

«Σε συνθήκες πίεσης αναρωτιέμαι τι θα έκανε η Α. η μέντορας εδώ, και αυτό είναι η εσωτερική μου πυξίδα πια». (Δ1)

15.2.3.2. Διευθυντικές και επικοινωνιακές δεξιότητες

Παράλληλα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες περιέγραψαν ενίσχυση δεξιοτήτων που σχετίζονται με την επικοινωνία, την ενεργητική ακρόαση, την ανατροφοδότηση και τη διαχείριση δύσκολων συνομιλιών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη μάθηση μέσω συνεργατών (peer learning) και στην ενσωμάτωση αρχών coaching στη διοίκηση των ομάδων τους. «Peers, peers, peers..στην πορεία έβλεπα μόνο αυτό». (Δ11)

«Μαθαίνεις να κάνεις coaching σε κόσμο». (Δ12)

Η ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης και της ανατροφοδότησης εμφανίστηκε έντονα στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων. Ο Δ2 ανέφερε χαρακτηριστικά τη μετατόπιση προς ερωτηματική/διερευνητική στάση πριν από κάθε λήψη/έκφραση θέσης:

«Πλέον ρωτώ την ομάδα πώς βλέπουν τα πράγματα πριν μοιραστώ την άποψή μου». (Δ2)

Αντίστοιχα, ο Δ6 περιέγραψε ένα ευρύτερο σύνολο ενισχυμένων δεξιοτήτων που καλύπτει την ακρόαση, την ανάθεση και τη διαχείριση δύσκολων συνομιλιών:

«Ενισχύθηκαν ιδιαίτερα η ενεργητική ακρόαση, η ανάθεση εργασιών με ουσιαστική εμπιστοσύνη και η διαχείριση δύσκολων συνομιλιών». (Δ6)

15.2.4. 4^η Θεματική Κατηγορία: Γνώση εαυτού

Στην ερώτηση E13 («Τι νέο κατανοήσατε για τον εαυτό σας ή τους άλλους μέσα από αυτή τη διαδικασία;»), σημαντικό σημείο στην ανάλυση ήταν η ανάδειξη μοτίβων προσωπικών αμυνών και η ενίσχυση της αυτογνωσίας των διευθυντών.

15.2.4.1. Αναγνώριση αμυντικών μοτίβων

Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι μέσω της συμμετοχής τους στα προγράμματα αντιλήφθηκαν ότι συχνά υιοθετούσαν τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς που, ενώ θεωρούσαν ως δυνατά επαγγελματικά χαρακτηριστικά, στην πραγματικότητα λειτουργούσαν ως μηχανισμοί άμυνας απέναντι σε φόβο ή ανασφάλεια:

«Κατανόηση ότι η τάση μου για έλεγχο, ίσως υπερβολικό έλεγχο, δεν έδειχνε δύναμη, strength, ήταν ίσως μια άμυνα». (Δ10)

«Δεν ήταν αρετή αλλά φόβος αποτυχίας, η τελειομανία μου». (Δ3)

15.2.4.2. Αναστοχασμός και επαγγελματικές αξίες

Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι απέκτησαν μεγαλύτερη ικανότητα να παρατηρούν τον εαυτό τους και να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων τους-στοιχείο που επηρέασε τον τρόπο άσκησης των διευθυντικών τους καθηκόντων μέσω σύνδεσης με τις επαγγελματικές τους αξίες. Στο ίδιο πλαίσιο, αρκετοί συμμετέχοντες συνέδεσαν την αυτοπαρατήρηση με την επίδρασή τους στην ομάδα:

«Ότι η ανάγκη μου για έλεγχο ήταν πηγή στρες και για εμένα και για την ομάδα». (Δ2)

15.2.5. 5^η Θεματική Κατηγορία: Επίδραση στον οργανισμό και την ομάδα

Στις ερωτήσεις E8 («Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι η συμμετοχή σας σε διαδικασίες mentoring, coaching και counselling επηρέασε την επαγγελματική σας εξέλιξη και τη δέσμευσή σας ως προς την εργασία;»), E11 («Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στην αποτελεσματικότητα ή τις επιδόσεις σας;») και E17 («Πώς οι αλλαγές επηρεάζουν την καθημερινή σας πρακτική; Ποια οφέλη προκύπτουν για την ομάδα και τον οργανισμό;»), η ανάλυση ανέδειξε ότι οι επιδράσεις των προγραμμάτων δεν περιορίστηκαν στο ατομικό επίπεδο των συμμετεχόντων, αλλά διαχύθηκαν και σε επίπεδο ομάδας και οργανισμού.

15.2.5.1. Ατομικό επίπεδο

Σε ατομικό επίπεδο, οι συμμετέχοντες ανέφεραν βελτίωση της προσωπικής τους αποτελεσματικότητας, ενίσχυση της επαγγελματικής τους εξέλιξης και αυξημένη δέσμευση ως προς την εργασία τους. Περιέγραψαν ότι η συμμετοχή στις παρεμβάσεις είχε άμεσο και από αντίκτυπο στην επαγγελματική τους πορεία και στην ανάληψη νέων, πιο απαιτητικών ευθυνών:

«Μετά το coaching ανέλαβα project lead σε pan-European commercial initiative. Η αυτοπεποίθησή μου να παρουσιάζω και να πείθω σε international meetings αυξήθηκε δραματικά». (Δ7)

«Άμεσα ανατέθηκε σε εμένα η ευθύνη για τη διαχείριση ενός ευρωπαϊκού submission project, κάτι που δεν θα μου είχε ανατεθεί τόσο νωρίς χωρίς την υποστήριξη του mentor. Η δέσμευσή μου στην εταιρία έχει ενισχυθεί». (Δ3)

15.2.5.2. Λειτουργία ομάδας

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες παρατήρησαν θετικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των ομάδων τους, αποτελεσματικότερες συναντήσεις, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και βελτιωμένη επικοινωνία. Ο Δ4 περιέγραψε ότι η συμμετοχή του είχε άμεσο αντίκτυπο στη συνεκτικότητα των διατμηματικών διεργασιών:

«Τα cross-functional meetings είναι πιο αποδοτικά και οι αποφάσεις πιο συνεκτικές».
(Δ4)

Παρόμοια εμπειρία περιέγραψε και ο Δ6, εστιάζοντας στην αυτονομία της ομάδας ως αποτέλεσμα της ενδυναμωτικής ηγεσίας:

«Η ομάδα μου έχει αυξημένη αυτονομία και παράγει καλύτερα αποτελέσματα από ποτε». (Δ6)

15.2.5.3. Δέσμευση και κλίμα

Στο επίπεδο της δέσμευσης και του εργασιακού κλίματος, αναφέρθηκαν: μειωμένη κινητικότητα προσωπικού, αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων και ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας μέσα στις ομάδες. Παράλληλα, αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι ο τρόπος επικοινωνίας με την ομάδα τους άλλαξε, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός κλίματος πιο συνεργατικού και λειτουργικού.

« Η ομάδα μου έχει χαμηλότερο turnover και υψηλότερο engagement από άλλες ομάδες. Το παρατήρησα λίγο μετά τη συμμετοχή μου στο πρόγραμμα». (Δ2)

Παρόμοια εμπειρία περιέγραψε και ο Δ4, ο οποίος συνέδεσε τη μείωση της κινητικότητας με τη συμμετοχή του σε διεργασίες coaching κατά την περίοδο της συγχώνευσης:

«Το turnover στις ομάδες μου μειώθηκε αισθητά μετά τη συγχώνευση». (Δ4)

Επιπλέον, η ψυχολογική ασφάλεια αναδείχθηκε ως διάσταση που διαχέεται από τη στάση του ηγέτη προς την ομάδα. Ο Δ8 περιέγραψε χαρακτηριστικά μια μετατόπιση προς μεγαλύτερη άνεση απέναντι στις αδυναμίες-δικές του και της ομάδας:

«Είμαι πλέον πιο ανοιχτός στις αδυναμίες-τις δικές μου και της ομάδας». (Δ8)

Συνολικά

Η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε ότι η συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching, counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών εκτείνεται σε πέντε αλληλένδετα επίπεδα. Πρώτον, αναμόρφωσε τις στάσεις και την επαγγελματική ταυτότητα των συμμετεχόντων, μετατοπίζοντάς τους προς μια πιο υποστηρικτική και αναπτυξιακή θεώρηση της ηγεσίας. Δεύτερον, εμπλούτισε το γνωσιακό τους υπόβαθρο με νέες έννοιες, μοντέλα και πλαίσια. Τρίτον, ενίσχυσε δεξιότητες διαχείρισης προκλήσεων και επικοινωνίας. Τέταρτον, εμβάθυνε την αυτογνωσία τους μέσα από την αναγνώριση αμυντικών μοτίβων και τη σύνδεση με προσωπικές αξίες. Πέμπτον, η ατομική αλλαγή διαχύθηκε στην οργανωσιακή πραγματικότητα, μέσω βελτιωμένης λειτουργίας ομάδας και ενίσχυσης της δέσμευσης και του κλίματος.

15.3. Ερευνητικό Ερώτημα RQ3-Η συμβολή των πρακτικών mentoring, coaching, counselling στην αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε μέσω πέντε (5) ερωτήσεων του οδηγού συνέντευξης (E18-E22), οι οποίες κάλυπταν την αξιοποίηση των δυνατοτήτων στον επαγγελματικό ρόλο (E18), την αίσθηση ικανοποίησης και πληρότητας (E19), την αίσθηση σκοπού και νοήματος (E20), την αυτοπεποίθηση και αναγνώριση (E21) και τη διαχείριση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικών απαιτήσεων και προσωπικών αναγκών (E22).

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε ότι οι συμμετέχοντες συνέδεσαν τη συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring, coaching, counselling με βαθύτερες διεργασίες προσωπικής εξέλιξης, οι οποίες δεν περιορίστηκαν σε επαγγελματικά οφέλη, αλλά επεκτάθηκαν στον επαναπροσδιορισμό αξιών, στην ενίσχυση νοήματος της εργασίας και στη συνειδητή διαμόρφωση μιας ισορροπημένης σχέσης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στο πλαίσιο αυτό αναδείχθηκαν τρεις θεματικές κατηγορίες:

1. Προσωπική κατανόηση και αυτοπραγμάτωση.
2. Αίσθηση σκοπού και νοήματος.
3. Ισορροπία ζωής και εργασίας.

Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται οι τρεις θεματικές κατηγορίες με τις αντίστοιχες υποκατηγορίες, τους κωδικούς ανάλυσης και την αντιστοιχισή τους με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης. Στη συνέχεια, κάθε κατηγορία αναλύεται διεξοδικά με αναφορά σε αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις.

Θεματική Κατηγορία	Υποκατηγορία	Κωδικοί	Ερώτηση Οδηγού
1. Προσωπική κατανόηση και αυτοπραγμάτωση	1.1 Εσωτερική κατανόηση	Αναστοχασμός, επίγνωση συναισθημάτων, αυτοπαρατήρηση, επαναπροσδιορισμός προτεραιοτήτων, αυτοπεποίθηση, εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνατότητες	E18, E21
	1.2 Αξιοποίηση Δυνατοτήτων	Αυτογνωσία, προσωπική εξέλιξη, αυτοπραγμάτωση, αξιοποίηση δυναμικού	E18, E21
2. Αίσθηση σκοπού και νοήματος	2.1 Εργασιακή πληρότητα	Νόημα, σκοπός, σύνδεση με αξίες, υπέρβαση της λογικής της απόδοσης, χώρος για προσωπική έκφραση και προσφορά, δημιουργία περιβάλλοντος ανθρώπινης ανάπτυξης, αναπροσδιορισμός κινήτρων	E19, E20
	2.2 Σχέση με άλλους	Υποβοήθεια νεοτέρων, εφαρμογή mentoring, ανάπτυξη συνεργατών	E20
3. Ισορροπία ζωής και εργασίας	3.1 Διαχείριση ορίων	Ισορροπία προσωπικής-εργασιακής ζωής, προστασία προσωπικών ορίων, προστασία προσωπικού χρόνου, αποδοχή ατελούς, συνεχής προσαρμογή	E22

	3.2 Επανασύνδεση με προσωπική ζωή	Οικογένεια, προσωπικές ανάγκες, αυθεντικότητα στην προσωπική σφαίρα	E22
--	-----------------------------------	---	-----

Πίνακας 6. Θεματικές κατηγορίες, υποκατηγορίες, κωδικοί και αντιστοίχιση με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης για το RQ3

15.3.1. 1^η θεματική κατηγορία: προσωπική κατανόηση και αυτοπραγμάτωση

Στις ερωτήσεις E18 («Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι αξιοποιείτε πλέον τις δυνατότητές σας στον επαγγελματικό σας ρόλο;») και E21 («Νιώθετε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ή αίσθηση αναγνώρισης από εσάς ή το περιβάλλον σας;») η ανάλυση ανέδειξε μια διεργασία βαθύτερης προσωπικής κατανόησης, που λειτούργησε ως μονοπάτι προς την αξιοποίηση του ατομικού δυναμικού και την αυτοπραγμάτωση των συμμετεχόντων.

15.3.1.1. Εσωτερική κατανόηση

Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι η συμμετοχή τους στα προγράμματα λειτούργησε ως αφορμή για βαθύτερη προσωπική κατανόηση, αναστοχασμό και επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων τους:

«Άρχισα να καταλαβαίνω καλύτερα ποιος είμαι και τι έχει πραγματικά αξία για μένα». (Δ7)

Παράλληλα, η εσωτερική αυτή διεργασία συνδέθηκε με ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις προσωπικές τους δυνατότητες:

«Πολύ μεγαλύτερη (αυτοπεποίθηση). Μιλάω πλέον σε συναντήσεις χωρίς να κοκκινίζω. Αυτό για μένα είναι επανάσταση». (Δ3)

15.3.1.2. Αξιοποίηση δυνατοτήτων

Πέραν από την εσωτερική κατανόηση, η ανάλυση έδειξε ότι οι παρεμβάσεις συνέβαλαν στην ενεργητική αξιοποίηση των προσωπικών δυνατοτήτων και στην αίσθηση προσωπικής πληρότητας. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι, μέσα από τη συμμετοχή τους, ανέπτυξαν μεγαλύτερη αυτογνωσία, επίγνωση των αληθινών αναγκών τους και ικανότητα να αξιοποιούν δημιουργικά τις δυνατότητές τους-όχι μόνο ως στελέχη, αλλά και ως άτομα:

«Νιώθω ότι αξιοποιώ περισσότερο το δυναμικό μου-όχι μόνο ως στέλεχος αλλά και ως άνθρωπος». (Δ12)

15.3.2. 2η Θεματική Κατηγορία: Αίσθηση σκοπού και νοήματος

Στις ερωτήσεις E19 («Πώς έχει επηρεαστεί η αίσθηση ικανοποίησης ή πληρότητας από την εργασία σας;») και E20 («Έχει αλλάξει η αίσθηση σκοπού ή νοήματος που αποδίδετε στη δουλειά σας;»), η ανάλυση έδειξε συνεπή σύγκλιση των αφηγήσεων ως προς τη διάσταση σκοπού και νοήματος της εργασίας. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν μια μετατόπιση από μια εργασιακή σχέση προσανατολισμένη στην απόδοση και στους εξωτερικούς δείκτες προς μια σχέση που εστιάζει στο νόημα, στις αξίες και στην προσφορά προς τους άλλους.

15.3.2.1. Εργασιακή πληρότητα

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι ανέπτυξαν διαφορετική αντίληψη περί των προσωπικών τους αξιών και κινήτρων. Ο χώρος εργασίας έπαψε να αντιμετωπίζεται μόνο ως μέσο επίτευξης στόχων και επαγγελματικής ανέλιξης και άρχισε να γίνεται αντιληπτός και ως χώρος προσωπικής έκφρασης και προσφοράς. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες βίωσαν μεγαλύτερη εργασιακή πληρότητα όταν σταμάτησαν να λειτουργούν αποκλειστικά με βάση την απόδοση και στράφηκαν προς τη σύνδεση της εργασίας με προσωπικό νόημα και αξίες:

«Ένιωσα ότι η δουλειά μου απέκτησε περισσότερο νόημα όταν σταμάτησα να λειτουργώ μόνο με βάση την απόδοση στην εργασία μου». (Δ2)

«Δεν βλέπω πλέον τη δουλειά μόνο ως επίτευξη στόχων αλλά και ως χώρο προσωπικής έκφρασης». (Δ3)

Αρκετοί συμμετέχοντες περιέγραψαν επιπλέον ότι η εργασία απέκτησε ευρύτερο νόημα όταν αναπροσδιόρισαν τον σκοπό της -από την επίτευξη ποσοτικών στόχων προς τη δημιουργία περιβαλλόντων ανθρώπινης ανάπτυξης. Ο Δ4 περιέγραψε χαρακτηριστικά αυτή τη μετατόπιση από τη λογική των στόχων προς τη λογική της προσφοράς.

«Δεν λειτουργώ πλέον μόνο για να πετύχω targets-λειτουργώ για να χτίζω περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μπορούν να εξελιχθούν». (Δ4)

15.3.2.2. Σχέση με άλλους

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα είναι ότι η ενίσχυση του προσωπικού νοήματος συνδέθηκε από αρκετούς συμμετέχοντες με την επιθυμία να λειτουργήσουν οι ίδιοι ως υποστηρικτικά πρόσωπα για νεότερους συναδέλφους τους, εφαρμόζοντας πρακτικές mentoring στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η εμπειρία τους ως αποδέκτες υποστήριξης φαίνεται να μετουσιώνεται σε επιθυμία να επιστρέψουν την υποστήριξη αυτή στους νεότερους.

«Η δουλειά μου πλέον έχει σκοπό πέρα από τον τίτλο και τον μισθό. Θέλω να είμαι για τους νεότερους συναδέλφους μου αυτό που ήταν η μέντορας μου για μένα» (Δ3).

Παρόμοια εμπειρία περιέγραψε και η Δ1, η οποία ανέφερε ότι η συνειδητή υποστήριξη νεότερων συναδέλφων έχει γίνει πλέον μέρος του πώς αντιλαμβάνεται τον επαγγελματικό της ρόλο:

«Προσπαθώ πλέον συνειδητά να υποστηρίζω νεότερους συναδέλφους όπως υποστηρίχθηκα και εγώ στην αρχή». (Δ1)

15.3.3. 3η θεματική κατηγορία: Ισορροπία ζωής και εργασίας

Στην ερώτηση E22 («Πώς διαχειρίζεστε πλέον την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών απαιτήσεων και προσωπικών αναγκών;»), η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αναδείχθηκε ως ένα από τα πιο ευαίσθητα θέματα της ανάλυσης. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι μέσα από τις διαδικασίες mentoring, coaching, counselling, ανέπτυξαν διαφορετικό τρόπο διαχείρισης των προσωπικών τους ορίων, ο οποίος δεν περιορίστηκε σε τεχνικές διαχείρισης χρόνου, αλλά συνδέθηκε με μια βαθύτερη αλλαγή νοοτροπίας απέναντι στην έννοια της «ισορροπίας».

15.3.3.1. Διαχείριση ορίων

Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι ανέπτυξαν μεγαλύτερη επίγνωση σχετικά με την ανάγκη ορίων μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και ενίσχυσαν την προστασία του προσωπικού τους χρόνου. Η ισορροπία μεταξύ των δύο πλευρών έπαψε να αντιμετωπίζεται ως ένα στατικό, τελικό σημείο και άρχισε να αναγνωρίζεται ως μια συνειδητή, διαρκής διαδικασία προσαρμογής και επιλογών:

«Έχω αποδεχτεί ότι δεν υπάρχει το τέλειο, υπάρχει συνεχής προσαρμογή» (Δ5).

Παράλληλα, η ισορροπία άρχισε να αντιμετωπίζεται ως συνειδητή πράξη προστασίας προσωπικών ορίων και όχι ως ένδειξη μειωμένης επαγγελματικής δέσμευσης. Ο Δ8 περιέγραψε χαρακτηριστικά αυτή τη μετατόπιση:

«Έμαθα ότι το να λες όχι δεν σημαίνει ότι είσαι λιγότερο αφοσιωμένος». (Δ8)

15.3.3.2. Επανασύνδεση με προσωπική ζωή

Παράλληλα, με τη διαχείριση ορίων, ορισμένοι συμμετέχοντες περιέγραψαν την επανασύνδεση με την προσωπική τους ζωή- με την οικογένεια, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την αυθεντική εκδήλωση του εαυτού τους σε εξωεργασιακά πλαίσια:

«Για πρώτη φορά νιώθω ότι η οικογένεια μου παίρνει τον πραγματικό μου εαυτό». (Δ10)

Η διαδικασία συνέβαλε επιπλέον στην αυθεντικότερη ψυχοσυναισθηματική παρουσία των συμμετεχόντων στις προσωπικές τους σχέσεις. Η Δ5 σημείωσε χαρακτηριστικά: «Στο σπίτι είμαι πιο παρούσα-όχι μόνο σωματικά αλλά και συναισθηματικά». (Δ5)

Συνολικά

Συνολικά, η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε ότι η συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching και counselling στην αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών εκδηλώθηκε σε τρία αλληλένδετα επίπεδα. Πρώτον, μέσα από τη βαθύτερη προσωπική κατανόηση και τη συνειδητή αξιοποίηση των ατομικών δυνατοτήτων, η οποία λειτούργησε ως θεμέλιο της αυτοπραγμάτωσης. Δεύτερον, μέσα από τον επαναπροσδιορισμό του σκοπού και του νοήματος της εργασίας, με μετατόπιση από τη λογική της απόδοσης προς τη λογική της προσφοράς και της σύνδεσης με αξίες. Τρίτον, μέσα από τη διαμόρφωση μιας πιο συνειδητής και ισορροπημένης σχέσης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπου η ισορροπία βιώνεται όχι ως τελικός προορισμός αλλά ως διαρκής συνειδητή διεργασία.

15.4. Ερευνητικό Ερώτημα RQ4-Η αξιοποίηση των εμπειριών των διευθυντικών στελεχών για την ανάπτυξη ενδοεταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε μέσω έξι (6) ερωτήσεων του οδηγού συνέντευξης (E23-E28), οι οποίες κάλυπταν τα στοιχεία που θεωρούν οι συμμετέχοντες απαραίτητα σε ένα πρόγραμμα coaching, mentoring, counselling (E23), τα στοιχεία που καθιστούν τα εν λόγω προγράμματα πραγματικά αποτελεσματικά (E24), τις ανάγκες των στελεχών που δεν λαμβάνονται υπόψη (E25), τους τρόπους που θα μπορούσαν οι οργανισμοί να αξιοποιήσουν καλύτερα τις παρεμβάσεις (E26), καθώς και τις πρακτικές που βοήθησαν στην επαγγελματική τους μάθηση (E27) και στην ενίσχυση της πληρότητας, του νοήματος και της αυτοπεποίθησης στην εργασία (E28).

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε ότι συμμετέχοντες αξιοποιώντας τη δική τους εμπειρία ως αποδέκτες των τεχνικών αυτών, διατύπωσαν συγκεκριμένες προτάσεις και προβληματισμούς για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών προγραμμάτων, με ιδιαίτερη έμφαση στη βιωματική μάθηση, στην ανατροφοδότηση, στη δυνατότητα αναστοχασμού και στην προσαρμογή προγραμμάτων στις πραγματικές ανάγκες των στελεχών. Παράλληλα, υπογραμμίστηκε ότι οι παρεμβάσεις αυτές οφείλουν να αντιμετωπίζονται όχι ως μεμονωμένες εκπαιδευτικές διαδικασίες, αλλά ως δια βίου διαδικασίες μάθησης και ανάπτυξης με επαναληπτικό χαρακτήρα.

Από τη θεματική ανάλυση προέκυψαν τρεις βασικές θεματικές κατηγορίες:

- 1) Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών προγραμμάτων.
- 2) Αναξιοποίητες ανάγκες στελεχών.
- 3) Εταιρικές προτάσεις για την ανάπτυξη μια νέας φιλοσοφίας υποστήριξης και ανάπτυξης στελεχών.

Στον πίνακα 7 παρουσιάζονται οι τρεις θεματικές κατηγορίες με τις αντίστοιχες υποκατηγορίες, τους κωδικούς ανάλυσης και την αντιστοίχισή τους με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης. Στη συνέχεια, κάθε κατηγορία αναλύεται διεξοδικά με αναφορά σε αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις.

Θεματική κατηγορία	Υποκατηγορία	Κώδικες	Ερώτηση οδηγού
1. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών προγραμμάτων	1.1 Εξατομίκευση και σχέση εμπιστοσύνης	Προσωπικές ανάγκες, εμπιστευτικότητα-ελευθερία έκφρασης, υποστήριξη, αυθεντικότητα, ψυχολογική ασφάλεια, προσαρμογή στους διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας, προσαρμογή στον επαγγελματικό κλάδο και ρόλο	E23, E24
	1.2 Βιωματική μάθηση και αναστοχασμός	Πραγματικά διλήμματα, πρακτική εφαρμογή, αναστοχασμός μετά από κρίσιμες αποφάσεις,	E24, E27

	1.3 Εργαλεία γνώσης εαυτού	ανατροφοδότηση, παρατήρηση και συζήτηση Πρακτικές που αφορούν σε: αξίες (σύνδεση προσωπικών και επαγγελματικών αξιών), διαμόρφωση ταυτότητας διευθυντή, αναστοχαστικές διαδικασίες, σύνδεση με το νόημα, διάκριση τρόπου διοίκησης βάσει φόβου από διοίκηση βάσει αξιών	E27,E28
2. Αναξιοποίητες ανάγκες στελεχών (δεν λαμβάνονται υπόψη)	2.1 Ψυχοκοινωνικές ανάγκες	Μοναξιά της ηγεσίας, ψυχολογική επιβάρυνση υψηλής ευθύνης, burnout, στίγμα ψυχικής υποστήριξης, αποκλεισμός mid-performers	E25
	2.2 Επαγγελματικές μεταβάσεις και φάσεις καριέρας	Στασιμότητα μέσης καριέρας, επιστροφή μετά τη μητρότητα, ώριμα στάδια καριέρας, επαναπροσδιορισμός νοήματος	E25
3. Εταιρικές προτάσεις για νέα φιλοσοφία υποστήριξης	3.1 Θεσμοθέτηση και συστηματοποίηση	Θεσμοθέτηση mentoring, υποστήριξη σε επαγγελματικές μεταβάσεις, επίσημη αναγνώριση και επιβράβευση του έργου των μεντόρων, πρόσβαση σε counselling/EAP, coaching ως standard benefit, συστηματοποίηση	E26
	3.2 Κουλτούρα συνεχούς ανάπτυξης	Ψυχολογική ασφάλεια, διαρκής μάθηση, στρατηγική ανάπτυξης στελεχών, επανάληψη, δια βίου εξέλιξη, αποσύνδεση υποστήριξης με αδυναμία ή αποτυχία	E26

Πίνακας 7. Θεματικές κατηγορίες, υποκατηγορίες και κωδικοί και αντιστοίχιση με τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης του RQ4

15.4.1. 1^η Θεματική Κατηγορία: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών προγραμμάτων

Στις ερωτήσεις E23 («Με βάση τη δική σας πορεία/εμπειρία, ποιά στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα σε ένα προγραμμα...»), E24 («Τι θα έπρεπε να περιλαμβάνουν τέτοια προγράμματα ώστε να είναι πραγματικά αποτελεσματικά;»), E27 (πρακτικές που βοήθησαν στην επαγγελματική μάθηση) και E28 (πρακτικές που ενίσχυσαν την πληρότητα/νόημα/αυτοπεποίθηση), η ανάλυση ανέδειξε ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πως τα προγράμματα mentoring, coaching, χρειάζεται να βασίζονται στην εξατομίκευση, στη βιωματική μάθηση και στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.

15.4.1.1. Εξατομίκευση και σχέση εμπιστοσύνης

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι η σχέση μεταξύ στελέχους και coach, mentor ή counsellor δεν μπορεί να τυπική ή απρόσωπη, αλλά χρειάζεται να χαρακτηρίζεται από αυθεντικότητα, κατανόηση και ασφάλεια ψυχική. Παράλληλα, υπογραμμίστηκε η εμπιστευτικότητα, η δυνατότητα της ελευθερίας της έκφρασης χωρίς τον φόβο της αξιολόγησης. Επιπλέον, ορισμένοι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η προσαρμογή των προγραμμάτων στον επαγγελματικό κλάδο και ρόλο, ενισχύει την αποτελεσματικότητά τους.

«Δεν λειτουργούν όλα τα προγράμματα με τον ίδιο τρόπο για όλους» (Δ1)

«Να υπάρχει εμπιστοσύνη και υποστήριξη» (Δ8)

15.4.1.2. Βιωματική μάθηση και αναστοχασμός

Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι ιδιαίτερη σημασία είχαν η διαδικασία αναστοχασμού μετά από συγκεκριμένες, κρίσιμες αποφάσεις, και η ανάλυση των πραγματικών προβλημάτων από την καθημερινότητά τους στην εργασία. Η σύνδεση

των παρεμβάσεων με αληθινές προκλήσεις του επαγγελματικού στίβου θεωρήθηκε ουσιαστικότερη σε σχέση με θεωρητικές ή γενικές εκπαιδεύσεις. Ορισμένοι περιέγραψαν ότι η παρατήρηση επαγγελματικών συναντήσεων και η συζήτηση λειτούργησαν ως ιδιαίτερα σημαντικά εργαλεία μάθησης.

«Βοήθησε περισσότερο η ανάλυση πραγματικών διλημμάτων και όχι θεωρητικών case studies» (Δ6).

15.4.1.3. Εργαλεία γνώσης εαυτού

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι αξιοποίησαν τα προγράμματα ως ευκαιρία σύνδεσης με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες, διαμορφώνοντας πιο συνειδητά την ταυτότητά τους ως διευθυντές μέσα από αναστοχαστικές διαδικασίες. Πέρα από τη γνωστική και τεχνική διάσταση, οι διαδικασίες αυτές ενίσχυσαν την αίσθηση πληρότητας και νοήματος στην εργασία, βοηθώντας τους να διακρίνουν τις συμπεριφορές που πηγάζουν από φόβο από εκείνες που πηγάζουν από αξίες:

«Έμαθα να διακρίνω πότε ασκώ τις υποχρεώσεις μου ως διευθυντής που φοβάμαι για το αύριο ή διευθύνω από αξίες». (Δ4)

15.4.2. 2^η Θεματική Κατηγορία: Αναξιοποίητες ανάγκες στελεχών

Στην ερώτηση E25 («Ποιες ανάγκες των στελεχών θεωρείτε ότι συχνά δεν λαμβάνονται υπόψη;»), η ανάλυση ανέδειξε ότι συχνά παραβλέπονται από τους οργανισμούς ανάγκες των στελεχών-δυσκολίες που παραμένουν «αόρατες», παρόλο που επηρεάζουν σημαντικά την προσωπική ευημερία και την επαγγελματική απόδοση. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν τόσο ψυχοκοινωνικές διαστάσεις (μοναξιά της ηγεσίας, ψυχολογική επιβάρυνση, στίγμα) όσο και συγκεκριμένες φάσεις της σταδιοδρομίας στις οποίες η θεσμική υποστήριξη παραμένει ελλιπής.

Οι ανάγκες αυτές οργανώθηκαν σε δύο διακριτές υποκατηγορίες: τις ψυχοκοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες που σχετίζονται με επαγγελματικές μεταβάσεις και διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής πορείας.

15.4.2.1. Ψυχοκοινωνικές ανάγκες

Στις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναδείχθηκαν με ένταση η μοναξιά της ηγεσίας και η ψυχολογική επιβάρυνση των στελεχών υψηλής ευθύνης. Ορισμένοι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι τα στελέχη που παρέχουν συνεχώς υποστήριξη και φροντίδα σε άλλους εργαζόμενους συχνά δεν λαμβάνουν τα ίδια αντίστοιχη φροντίδα ή καθοδήγηση. Παράλληλα, αναφέρθηκε ότι το στίγμα εξακολουθεί να συνοδεύει την αναζήτηση ψυχικής υποστήριξης στον κλάδο, ιδιαίτερα μεταξύ στελεχών μεσαίας επίδοσης που συχνά αποκλείονται από τα εταιρικά προγράμματα ανάπτυξης τα οποία εστιάζουν αποκλειστικά στους χαρακτηρισμένους ως high potentials.

Όπως ανέδειξαν χαρακτηριστικά οι συμμετέχοντες:

«Στο φάρμακο, η ψυχολογική υποστήριξη πρέπει να είναι standard benefit, και όχι στίγμα». (Δ8)

«Τέτοια προγράμματα πρέπει να απευθύνονται όχι μόνο σε high potentials. Οι mid-performers χρειάζονται, επίσης, υποστήριξη». (Δ2)

15.4.2.2. Επαγγελματικές μεταβάσεις και φάσεις καριέρας

Πέρα από τις ψυχοκοινωνικές ανάγκες, οι συμμετέχοντες περιέγραψαν συγκεκριμένες φάσεις της επαγγελματικής διαδρομής όπου η υποστήριξη παραμένει ελλειπής-όπως η στασιμότητα στη μέση καριέρας, η επιστροφή στην εργασία μετά τη μητρότητα, τα ώριμα στάδια καριέρας και ο επαναπροσδιορισμός του επαγγελματικού νοήματος. Σε αυτές τις περιόδους, η ανάγκη για συστηματική υποστήριξη είναι ιδιαίτερα έντονη, αλλά συχνά δεν προβλέπεται από τους οργανισμούς, οι οποίοι τείνουν να επικεντρώνουν τις παρεμβάσεις τους είτε στα πρώτα στάδια της σταδιοδρομίας είτε σε στιγμές κρίσης, παραβλέποντας τις μεσαίες φάσεις όπου η ανάγκη επαναπροσδιορισμού και υποστήριξης είναι εξίσου κρίσιμη.

Όπως ανέδειξαν χαρακτηριστικά οι συμμετέχοντες:

«Η ανάγκη γυναικών στελεχών για υποστήριξη στη μετάβαση μετά από μητρότητα είναι σχεδόν αόρατη. Οι οργανισμοί πρέπει να προσφέρουν αυτόματα coaching σε αυτή τη φάση- όχι ως luxury, αλλά ως retention strategy». (Δ12)

«Η ανάγκη για επανομηματοδότηση σε mid-career. Οι περισσότεροι RSMs στη φαρμακευτική χρειάζονται κάποιο σημείο στην καριέρα τους να επαναπροσδιορίσουν τι θέλουν-και κανείς δεν το κάνει αυτό μαζί τους». (Δ2)

15.4.3. 3^η Θεματική Κατηγορία: Εταιρικές προτάσεις για νέα φιλοσοφία υποστήριξης

Στην ερώτηση E26 («Πώς θα μπορούσαν οι οργανισμοί να αξιοποιήσουν καλύτερα τέτοιες παρεμβάσεις;»), οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεώρησαν πως οι εταιρίες οφείλουν να μεταβάλουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται αυτές τις τεχνικές. Συχνά αντιμετωπίζονται ως εργαλεία «διόρθωσης» ή ως μέσα αντιμετώπισης προβλημάτων, ενώ θα έπρεπε να εντάσσονται ως βασικό μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης στελεχών.

15.4.3.1. Θεσμοθέτηση και συστηματοποίηση

Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκε η ανάγκη θεσμοθέτησης προγραμμάτων mentoring, η ανάγκη συστηματικής υποστήριξης σε περιόδους επαγγελματικής μετάβασης, η ανάγκη εύκολης και συστηματικής πρόσβασης σε counselling και Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων (EAP: Employee Assistance Programmes) καθώς και η αναγκαιότητα επίσημης αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου των μεντόρων εντός του οργανισμού.

«Το coaching θα πρέπει να προσφέρεται ως standard benefit-όχι ως θεραπεία για στελέχη με εμφανή πια προβλήματα». (Δ5)

15.4.3.2. Κουλτούρα συνεχούς ανάπτυξης

Οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι οι εταιρίες είναι σημαντικό να καλλιεργούν μια κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας και διαρκούς μάθησης, μέσα στην οποία η αναζήτηση υποστήριξης δεν θα συνδέεται με αδυναμία ή αποτυχία. Επιπλέον, η προσωπική και η επαγγελματική ανάπτυξη δεν θεωρείται μια διαδικασία που ολοκληρώνεται σε μία εκπαιδευτική παρέμβαση, αλλά μία συνεχόμενη πορεία εξέλιξης με επαναληπτικό χαρακτήρα.

«Το κόστος αντικατάστασης ενός στελέχους με πολυετή εμπειρία είναι τεράστιο. Αν το mentoring βοηθά στη διατήρηση και ανάπτυξή τους, η επένδυση είναι προφανής».
(Δ2)

«Ξανά, ξανά και ξανά ώστε να καταλάβουμε, να θυμηθούμε» (Δ13).

Συνολικά

Τα ευρήματα του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος επιτρέπουν τη διατύπωση συγκεκριμένων κατευθύνσεων για τον σχεδιασμό ενδοεταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών οι οποίες προκύπτουν άμεσα από τη βιωμένη εμπειρία των ίδιων των συμμετεχόντων ως αποδεκτών των τεχνικών mentoring, coaching, counselling.

Πρώτον, τα αποτελεσματικά προγράμματα φαίνεται να βασίζονται σε τρία αλληλένδετα χαρακτηριστικά: στην εξατομικευμένη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ στελέχους και επαγγελματία, στη βιωματική μάθηση μέσω αναστοχασμού πάνω σε πραγματικά διλήμματα της καθημερινής πρακτικής, και στην αξιοποίηση εργαλείων γνώσης εαυτού που συνδέουν την επαγγελματική δράση με τις προσωπικές και επαγγελματικές αξίες. Η ανάλυση πραγματικών διλημάτων αντί θεωρητικών case studies, η εμπιστευτικότητα και η αυθεντική σχέση αναδείχθηκαν ως καθοριστικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας.

Δεύτερον, αναδείχθηκε ότι οι οργανισμοί συχνά παραβλέπουν κρίσιμες κατηγορίες αναγκών των στελεχών-από τη μοναξιά της ηγεσίας και την ψυχολογική επιβάρυνση υψηλής ευθύνης μέχρι τη στασιμότητα στη μέση καριέρα, την επιστροφή μετά από τη

μητρότητα και τα ώριμα στάδια σταδιοδρομίας. Το στίγμα που συνοδεύει την αναζήτηση ψυχικής υποστήριξης και ο αποκλεισμός των στελεχών μεσαίας επίδοσης, από τα προγράμματα ανάπτυξης αποτελούν συγκεκριμένα σημεία παρέμβασης.

Τρίτον, οι συμμετέχοντες προτείνουν μια αλλαγή παραδείγματος στις οργανωσιακές πρακτικές: μετατόπιση από τη λογική της διόρθωσης προβλημάτων προς τη θεσμοθέτηση παρεμβάσεων counselling/EAP- μέσα σε μία ευρύτερη κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας, διαρκούς μάθησης και επαναληπτικής φύσης των παρεμβάσεων. Οι παρεμβάσεις αυτές χρειάζεται να μην αντιμετωπίζονται ως αποσπασματικές εκπαιδευτικές δράσεις αλλά ως στρατηγικό μέρος της βιώσιμης ανάπτυξης τόσο των στελεχών όσο και του οργανισμού.

16. Σύνθεση-Διαθεματικά Ευρήματα και Συμπεράσματα

Η συνολική ανάλυση των τεσσάρων ερευνητικών αξόνων ανέδειξε ορισμένα διαθεματικά ευρήματα, τα οποία εμφανίζονται με συνέπεια στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, ανεξάρτητα από τον τύπο τεχνικής-σεμιναρίου, της ηλικίας, του επαγγελματικού ρόλου, και των προσωπικών χαρακτηριστικών.

Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι οι τεχνικές mentoring, counselling, coaching δεν επηρέασαν μόνο τις επιμέρους επαγγελματικές δεξιότητες, αλλά συνδέθηκαν με βαθύτερες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους, την ηγεσία, την εργασία και τις επαγγελματικές σχέσεις.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας είναι μία διαδικασία μετατόπισης που εμφανίστηκε σε όλους τους συμμετέχοντες, σχεδόν. Η μετατόπιση αυτή φαίνεται να εκφράζεται σε τέσσερα αλληλένδετα επίπεδα.

Αρχικά, οι συμμετέχοντες περιέγραψαν μία μετάβαση από έναν περισσότερο αντιδραστικό τρόπο λειτουργίας προς μία πιο συνειδητή και ενεργητική στάση απέναντι στις επαγγελματικές προκλήσεις. Πολλοί ανέφεραν ότι πλέον διαχειρίζονται τις απαιτητικές καταστάσεις με μεγαλύτερη ψυχραιμία, με αναστοχασμό και πρωτοβουλία.

Παράλληλα, παρατηρήθηκε μία μετατόπιση από την ανάγκη εξωτερικής επιβεβαίωσης προς μία περισσότερο εσωτερική αίσθηση σιγουριάς και

επαγγελματικής αυτοπεποίθησης. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι σταδιακά άρχισαν να αξιολογούν τον εαυτό τους περισσότερο με μια αίσθηση νοήματος, επάρκειας και αυθεντικότητας. Η μετατόπιση αυτή εκφράστηκε και ως επαναπροσδιορισμός του ίδιου του νοήματος της επαγγελματικής επιτυχίας: αρκετοί συμμετέχοντες περιέγραψαν μια μετάβαση από εξωτερικά κριτήρια, όπως οι προαγωγές και οι τίτλοι, προς στόχους που αντανακλούν προσωπικές αξίες, ουσιαστική επαγγελματική ολοκλήρωση και προσφορά προς τους άλλους.

Επιπλέον, αναδείχθηκε μία μετατόπιση από την ατομική επίδοση προς τη συλλογική ανάπτυξη και τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στις εταιρίες. Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι πλέον αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους όχι μόνο ως προς τη διαδικασία επίτευξης στόχων αλλά και ως διαδικασία ανάπτυξης, υποστήριξης και ενδυνάμωσης άλλων εργαζομένων.

Αρκετοί συμμετέχοντες αφηγήθηκαν μία ακόμα μεταβολή-μετατόπιση, τη μετάβαση από την υπερβολική ανάγκη ελέγχου, τελειομανίας και άμυνας προς μία ενισχυμένη αυτοπαρατήρηση, αποδοχή και συνειδητή διαχείριση του εαυτού τους. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες άρχισαν να αναγνωρίζουν ως αμυντικά μοτίβα συμπεριφοράς τον υπερβολικό έλεγχο, τη δυσκολία έκφρασης αδυναμίας ή τον φόβο της αποτυχίας, τα οποία παλιότερα τα αντιλαμβάνονταν ως «δυνατά χαρακτηριστικά» της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας.

Επίσης, η ανάλυση έδειξε ότι το πλαίσιο της φαρμακευτικής βιομηχανίας παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία φαίνεται να επηρεάζουν τόσο τις ανάγκες των στελεχών όσο και τη σημασία των τεχνικών mentoring, coaching, counselling. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι λειτουργούν σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων, όπου συνυπάρχουν επιστημονικές και άλλες ευθύνες. Αυτό αναδείχθηκε ιδιαίτερα στις περιπτώσεις στελεχών με ισχυρό επιστημονικό υπόβαθρο, τα οποία κλήθηκαν να αναλάβουν διευθυντικούς ρόλους ευρύτερου σκοπού. Ακόμη, ιδιαίτερα έντονα αναδείχθηκε το βάρος της ευθύνης που βιώνουν τα διευθυντικά στελέχη τα οποία καλούνται να λάβουν αποφάσεις με άμεσες επιπτώσεις σε άλλους. Οι εν λόγω συμμετέχοντες περιέγραψαν δυσκολίες που συνδέονται με τη μετάβαση από έναν αυστηρά επιστημονικό ρόλο σε έναν περισσότερο ηγετικό και διοικητικό

ρόλο. Η μετάβαση αυτή φαίνεται να απαιτεί όχι μόνο τεχνικές γνώσεις, αλλά και σημαντική ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και διαχείρισης σχέσεων. Επίσης, η καθημερινή συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και επαγγελματικών ρόλων αυξάνει την ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία, feedback, και συνεργατική επίλυση προβλημάτων.

Οι εν λόγω συνθήκες και οι συχνές αλλαγές και αναδιαρθρώσεις των μεταβατικών περιόδων, φαίνεται να δημιουργούν αυξημένες ανάγκες υποστήριξης, προσαρμογής και ψυχικής ανθεκτικότητας. Τα στοιχεία αυτά ενισχύουν τη σημασία παρεμβάσεων που προάγουν την ψυχική ασφάλεια, τη συνεργασία και την αναστοχαστική ηγεσία.

Ένα ακόμα σημαντικό εύρημα αφορά στη συμπληρωματική λειτουργία των τεχνικών mentoring, coaching, counselling. Παρότι οι συμμετέχοντες περιέγραψαν διαφορετικά χαρακτηριστικά και στόχους για κάθε παρέμβαση, η ανάλυση ανέδειξε ότι οι τρεις πρακτικές δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά αλλά συμπληρωματικά.

Το mentoring φάνηκε να συνδέεται με την καθοδήγηση, τη μεταφορά εμπειρίας και τη διαμόρφωση επαγγελματικής ταυτότητας μέσα από πρότυπα και σχέσεις εμπιστοσύνης, όπως αποτυπώθηκε στα αισθήματα καθοδήγησης και έμπνευσης που περιέγραψαν οι συμμετέχοντες σε προγράμματα mentoring (βλ. 15.1.3.2.). Το coaching αναδείχθηκε κυρίως ως εργαλείο ανάδειξης δεξιοτήτων, στρατηγικής σκέψης, αναστοχασμού και ηγετικής αποτελεσματικότητας, γεγονός που συνδέεται με την εμπειρία της πρόκλησης και της εξώθησης εκτός της ζώνης άνεσης που ανέφεραν οι συμμετέχοντες σε προγράμματα coaching (βλ. 15.1.3.2. και 15.2.3). Αντίστοιχα, το counselling συνδέθηκε περισσότερο με τη διαχείριση του άγχους, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ψυχικής επιβάρυνσης, σε συμφωνία με τα αισθήματα ασφάλειας και ανακούφισης και τη δυνατότητα συναισθηματικής επεξεργασίας που περιέγραψαν οι συμμετέχοντες (βλ. 15.1.2.1 και 15.1.3.2)

Παρά τις διαφοροποιήσεις, τα ευρήματα έδειξαν ότι και οι τρεις τεχνικές συμβάλλουν στην ενίσχυση της αυτογνωσίας (γνώση εαυτού), της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, της επαγγελματικής ανάπτυξης και της αναζήτησης βαθύτερου νοήματος στην εργασία.

Η ανάλυση υποστηρίζει ότι οι τεχνικές αυτές συμβάλλουν, λοιπόν, τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών, η οποία αναδείχτηκε ως μία συνεχής και επαναλαμβανόμενη πορεία αναστοχασμού, αναπροσαρμογής, και προσωπικής εξέλιξης. Ωστόσο, οι επιδράσεις των τεχνικών δεν περιορίζονται μόνο στο ατομικό επίπεδο, αλλά επεκτείνονται και στο επίπεδο της ομάδας της εταιρίας, επηρεάζοντας την ποιότητα της επικοινωνίας, τη συνεργασία, την ψυχολογική ασφάλεια, τη διαχείριση συγκρούσεων και τη συνολική οργανωσιακή λειτουργία. Έτσι, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει ότι η επένδυση στην ψυχολογική/προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών αποτελεί έναν βασικό παράγοντα για την ανθεκτικότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Πέρα από τις ατομικές και οργανωσιακές επιδράσεις, η ανάλυση ανέδειξε και συγκεκριμένες κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό ενδοεταιρικών προγραμμάτων υποστήριξης. Οι συμμετέχοντες, αξιοποιώντας τη δική τους βιωμένη εμπειρία ως αποδέκτες των τεχνικών, υπογράμμισαν τη σημασία της εξατομίκευσης, της σχέσης εμπιστοσύνης, της βιωματικής μάθησης μέσα από πραγματικά διλήμματα και του αναστοχασμού. Παράλληλα, ανέδειξαν ότι οι οργανισμοί συχνά παραβλέπουν κρίσιμες ανάγκες και φάσεις της σταδιοδρομίας -όπως η μοναξιά της ηγεσίας, η ψυχολογική επιβάρυνση υψηλής ευθύνης, η στασιμότητα στη μέση της καριέρας και η επιστροφή στην εργασία μετά τη μητρότητα- καθώς και ότι το στίγμα γύρω από την αναζήτηση υποστήριξης παραμένει εμπόδιο. Προς την κατεύθυνση αυτή, προτάθηκε μια μετατόπιση από τη λογική της «διόρθωσης» προβλημάτων προς τη θεσμοθέτηση των παρεμβάσεων ως μέρους μιας ευρύτερης οργανωσιακής κουλτούρας ψυχολογικής ασφάλειας, διαρκούς μάθησης και συνεχούς υποστήριξης.

17. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η έρευνα επιδίωξε να διερευνήσει τις εμπειρίες των διευθυντικών στελεχών των επιχειρησιακών οργανισμών σχετικά με τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching, counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωσή τους. Επίσης, επιδίωξε να αναδείξει τρόπους αξιοποίησης των εμπειριών αυτών για τον σχεδιασμό ενδοεταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης των στελεχών.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι παρεμβάσεις δεν λειτούργησαν μόνο ως τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης, αλλά και ως βαθύτερες διαδικασίες αναστοχασμού, νοηματοδότησης της επαγγελματικής εμπειρίας και μετασχηματισμού της ηγετικής ταυτότητας των συμμετεχόντων, κάτι το οποίο συνάδει με τις σύγχρονες θεωρήσεις για την αναπτυξιακή φύση του coaching και του mentoring (Bachkirova, 2022).

17.1. Οι εμπειρίες των συμμετεχόντων (RQ1)

Φαίνεται πως η συμμετοχή στις παρεμβάσεις mentoring, coaching, και counselling συνδέεται με βιωματικές και συναισθηματικές διεργασίες καθώς οι περισσότεροι συμμετέχοντες κατευθύνθηκαν σε προγράμματα κατά τις περιόδους της έντονης επαγγελματικής πίεσης, μεταβατικών φάσεων, ανάληψης ρόλων, οργανωσιακών αλλαγών ή προσωπικής αναζήτησης. Οι καταστάσεις αυτές σύμφωνα με τη θεωρία της μετασχηματίζουσας μάθησης του Mezirow (1991) και τις πρόσφατες επεξεργασίες της (Carter & Nicolaidis, 2023), λειτουργούν ως «αποπροσανατολιστικά διλήμματα» που ενεργοποιούν διαδικασίες αναστοχασμού και επαναξιολόγησης των υφισταμένων πλαισίων νοήματος.

Πέρα από τις αφορμές συμμετοχής, τα ευρήματα ανέδειξαν ότι οι ανάγκες των στελεχών ήταν πολυεπίπεδες, εκτεινόμενες ταυτόχρονα σε επαγγελματικό, ψυχολογικό και ταυτοτικό επίπεδο. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη θεώρηση ότι η ανάπτυξη των ενηλίκων δεν περιορίζεται στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά αφορά και τον επαναπροσδιορισμό της επαγγελματικής ταυτότητας και του

εαυτού (Mezirow, 2000; Illeris, 2018), ενώ επιβεβαιώνει την ανάγκη μιας ολιστικής προσέγγισης της υποστήριξης των στελεχών.

Παράλληλα, οι συμμετέχοντες περιέγραψαν μία χαρακτηριστική συναισθηματική πορεία η οποία εξελίχθηκε από αρχικά συναισθήματα αμφιβολίας και αντίστασης προς αισθήματα ασφάλειας, ενδυνάμωσης και αυτοπεποίθησης, με διακριτά μοτίβα ανά τεχνική. Καθοριστική προϋπόθεση αυτής της εξέλιξης αναδείχθηκε η ύπαρξη ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού πλαισίου. Η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του στελέχους και του coach/mentor/counsellor έχει αναδειχθεί συστηματικά στη βιβλιογραφία (De Haan & Nilsson, 2023· Passmore & Lai, 2019) και σε πρόσφατες ανασκοπήσεις ως ένας από τους πιο σταθερούς προβλεπτικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων (Plotkina & Sri Ramalu, 2024).

Τέλος, κοινό στοιχείο στις αφηγήσεις ήταν η αποτίμηση της εμπειρίας ως βαθιάς μετασχηματιστικής και ποιοτικά διαφορετικής από άλλες μορφές επαγγελματικής εκπαίδευσης, όπως τα μεταπτυχιακά προγράμματα ή τα σεμινάρια ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες απέδωσαν τη μοναδικότητα αυτή στην ψυχολογική ασφάλεια και στη δυνατότητα αυθεντικής έκφρασης, ενώ αρκετοί ανέφεραν ότι η εν λόγω εμπειρία οδήγησε σε επαναπροσδιορισμό του νοήματος της επαγγελματικής επιτυχίας - μετατόπιση από εξωτερικά κριτήρια προς πιο ουσιαστικούς, προσωπικά νοηματοδοτημένους στόχους. Το εύρημα αυτό συνδέεται με βασικές παραδοχές δύο θεωριών. Από την πλευρά της μετασχηματίζουσας μάθησης, ο επαναπροσδιορισμός του νοήματος της επιτυχίας αντιστοιχεί στην παραδοχή του Mezirow (2000) βάσει της οποίας η ουσιαστική μάθηση συντελείται όταν το άτομο αναθεωρεί κριτικά τα παγιωμένα πλαίσια αναφοράς του και διαμορφώνει νέα νοηματοδότηση της εμπειρίας του. Από την πλευρά του Maslow (1943) (θεωρία ιεράρχησης αναγκών), η μετατόπιση από εξωτερικά κριτήρια προς προσωπικά νοηματοδοτημένους στόχους αποτυπώνει την παραδοχή ότι, καθώς ικανοποιούνται οι κατώτερες ανάγκες, το άτομο στρέφεται προς την αυτοπραγμάτωση και την αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού του. Υπό αυτή την έννοια, οι αναπτυξιακές παρεμβάσεις λειτουργούν ως πλαίσια που ενεργοποιούν και τις δύο αυτές διεργασίες.

17.2. Συμβολή των mentoring, coaching, και counselling στην επαγγελματική ανάπτυξη (RQ2)

Σημαντική διάσταση της έρευνας αποτέλεσε και ο ρόλος της βιωματικής μάθησης στην επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι η ανάπτυξή τους δεν προέκυψε (μόνο) από τη θεωρητική γνώση αυτή καθαυτή, αλλά (και) από τη σύνδεση της μάθησης με πραγματικά επαγγελματικά περιστατικά, την επεξεργασία απαιτητικών εμπειριών και την εφαρμογή νέων τρόπων σκέψης και συμπεριφορών στην καθημερινή πρακτική. Η διαδικασία αυτή - από τη συγκεκριμένη εμπειρία στον αναστοχασμό και έπειτα στη νέα δράση - ευθυγραμμίζεται με το μοντέλο της βιωματικής μάθησης του Kolb (1984). Υπό το πρίσμα αυτό, η επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών κατανοείται ως μία συνεχής, βιωματική διεργασία και όχι ως απλή μεταφορά έτοιμης γνώσης: ο αναστοχασμός επί της πράξης μετατρέπει την καθημερινή εμπειρία σε ουσιαστική μάθηση, ενισχύοντας τις επαγγελματικές ικανότητες και την προσαρμοστικότητα των στελεχών. Η θέση αυτή επιβεβαιώνεται από σύγχρονες προσεγγίσεις της αναπτυξιακής εποπτείας του coaching, οι οποίες τοποθετούν τον αναστοχασμό στο επίκεντρο της επαγγελματικής αλλαγής (Bachkirova, 2022).

Το mentoring, το coaching και το counselling συνδέθηκαν με την ουσιαστική επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών, με κεντρικό εύρημα μια πολυεπίπεδη μετατόπιση στις επαγγελματικές τους στάσεις και στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον ηγετικό τους ρόλο: από μία αντιδραστική προς μία πιο συνειδητή στάση, από την ανάγκη εξωτερικής επιβεβαίωσης προς την εσωτερική αυτοπεποίθηση, από την ατομική επίδοση προς τη συλλογική ανάπτυξη, και από την ανάγκη ελέγχου προς την αυτοπαρατήρηση και την αποδοχή. Η μετατόπιση αυτή αφορά κατεξοχήν τη διάσταση των στάσεων (attitudes) στο πλαίσιο της επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς αναδιαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη προσεγγίζουν τον ηγετικό τους ρόλο και τις επαγγελματικές τους σχέσεις. Η μετατόπιση αυτή συμφωνεί με τις θεωρίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας θεμελιώνεται στην αυτογνωσία, την ενσυναίσθηση, την αυθεντικότητα και την ενδυνάμωση των εργαζομένων

(Avolio & Gardner, 2005; Bass & Riggio, 2006; Gardner et al., 2021) και ενισχύεται περαιτέρω από σύγχρονες προσεγγίσεις του «μετασχηματιστικού coaching» που στοχεύουν ακριβώς σε αυτή τη μετατόπιση/αλλαγή παραδείγματος (Bakhshandeh, Rothwell, & Imroz, 2023).

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η συμμετοχή τους λειτούργησε ως πηγή νέων γνώσεων για την ηγεσία, τη διοίκηση και τις διεργασίες του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο. Περιέγραψαν ότι ήρθαν σε επαφή με έννοιες, μοντέλα, στρατηγικές αρχές - όπως η συναισθηματική νοημοσύνη ως ηγετικό εργαλείο, η προσαρμοστική ηγεσία και η σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και απόδοσης της ομάδας - τις οποίες δεν είχαν διδαχθεί συστηματικά παρά την επαγγελματική τους εμπειρία. Το εύρημα αυτό αντιστοιχεί στη διάσταση των γνώσεων (Knowledge) του μοντέλου Boyatzis (1982) και επιβεβαιώνει ότι οι αναπτυξιακές αυτές παρεμβάσεις δεν περιορίζονται στη συναισθηματική ή συμπεριφορική σφαίρα, αλλά εμπλουτίζουν και το γνωσιακό υπόβαθρο των στελεχών.

Παράλληλα, αναδείχθηκε σημαντική η ενίσχυση δεξιοτήτων όπως η ενεργητική ακρόαση, η διαχείριση συγκρούσεων, η ανατροφοδότηση, η επικοινωνία με συνεργάτες και υφισταμένους, η στρατηγική σκέψη, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση πιεστικών καταστάσεων. Η ενίσχυση των δεξιοτήτων αυτών αντιστοιχεί ειδικότερα στη διάσταση των δεξιοτήτων (Skills) του μοντέλου γνώσεων-δεξιοτήτων-στάσεων του Boyatzis (1982), συμπληρώνοντας τη διάσταση των γνώσεων που αναδείχθηκε προηγουμένως. Με τον τρόπο αυτό, οι αναπτυξιακές παρεμβάσεις φαίνεται να καλύπτουν συνολικά το φάσμα του μοντέλου, ενισχύοντας παράλληλα γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις. Το εύρημα ενισχύεται από πιο πρόσφατες μελέτες, οι οποίες επιβεβαιώνουν ότι το executive coaching έχει ιδιαίτερα ισχυρή επίδραση σε συμπεριφορικά αποτελέσματα, καθώς και σε στάσεις και χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Nicolau, Candel, Constantin, & Kleingeld, 2023).

Σημαντικό είναι και το εύρημα της ανάπτυξης της γνώσης εαυτού. Πολλοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι μέσα από τις υποστηρικτικές τεχνικές άρχισαν να αναγνωρίζουν αμυντικά μοτίβα συμπεριφοράς τα οποία έπαψαν να τα θεωρούν

«δυνατά επαγγελματικά στοιχεία» και τα αναγνώρισαν ως μηχανισμούς άμυνας και επαγγελματικής επιβάρυνσης. Η ικανότητα των στελεχών να αναγνωρίζουν και να επαναξετάζουν τα εσωτερικευμένα τους μοτίβα επιβεβαιώνει ότι οι παρεμβάσεις δρουν σε ψυχολογικό επίπεδο. Δεν είναι τυχαίο ότι η σύνδεση των τεχνικών με την αυτοαποτελεσματικότητα και την αναστοχαστική ηγεσία αποτελεί μία από τις πιο τεκμηριωμένες σχέσεις στη σχετική βιβλιογραφία (Luthans et al., 2007; De Haan & Nilsson, 2023).

Σημαντικό θεωρείται, τέλος, ότι οι αλλαγές δεν παρέμειναν σε ατομικό επίπεδο, αλλά διαχύθηκαν στην οργανωσιακή λειτουργία. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ανέφεραν βελτιωμένη επικοινωνία με την ομάδα, μειωμένη αποχώρηση προσωπικού (turnover), αυξημένη εργασιακή δέσμευση (engagement) και βελτίωση του συνεργατικού κλίματος. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα ότι η ανάπτυξη του ίδιου του ηγέτη λειτουργεί πολλαπλασιαστικά: καθώς το στέλεχος αναπτύσσει αυτογνωσία, επικοινωνιακές και αναστοχαστικές ικανότητες, μεταβάλλεται η ποιότητα των σχέσεων και του κλίματος σε ολόκληρη την ομάδα. Η διαπίστωση αυτή συνάδει με σειρά μελετών από τις πρώιμες έρευνες για το coaching (McGovern et al., 2001) έως σύγχρονες παρεμβάσεις εστιασμένες σε ηγέτες που τεκμηριώνουν θετικές επιδράσεις τόσο στο ατομικό όσο και στο ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Brooks, Ripoll, Sánchez, & Torres, 2023; Athanasopoulou & Dopson, 2018).

17.3. Συμβολή των mentoring, coaching, και counselling στην αυτοπραγμάτωση (RQ3)

Η συμμετοχή στα προγράμματα mentoring, coaching, και counselling συνδέθηκε επίσης με βαθύτερες εμπειρίες προσωπικής ανάπτυξης, αυτογνωσίας και αυτοπραγμάτωσης. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν μια διεργασία εσωτερικής κατανόησης, μέσα από την οποία αναγνώρισαν τις πραγματικές τους ανάγκες και αξιοποίησαν συνειδητά τις δυνατότητές τους, όχι μόνο ως στελέχη αλλά και ως

άτομα. Η διεργασία αυτή αντικατοπτρίζει την έννοια της αυτοπραγμάτωσης του Maslow (1943), ως την τάση του ατόμου να αξιοποιεί πλήρως το δυναμικό του.

Κεντρικό εύρημα αποτέλεσε η ανάδυση μιας βαθύτερης αίσθησης νοήματος και πληρότητας στην εργασία. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι, μέσα από τις παρεμβάσεις, η αξία της εργασίας τους έπαψε να ταυτίζεται αποκλειστικά με την εξωτερική αναγνώριση και συνδέθηκε με την αίσθηση προσωπικού νοήματος, την αυθεντική έκφραση του εαυτού και την προσφορά προς τους άλλους. Το εύρημα αυτό αποτυπώνει την ουσία της αυτοπραγμάτωσης, η οποία σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1943, 1970) δεν αφορά την επίτευξη εξωτερικών στόχων αλλά τη βίωση νοήματος και την πλήρη αξιοποίηση του προσωπικού δυναμικού.

Παράλληλα αναδείχθηκε η σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι ανέπτυξαν μεγαλύτερη επίγνωση της ανάγκης για όρια, αντιλαμβανόμενοι την ισορροπία όχι ως στατικό σημείο αλλά ως μια διαρκή διαδικασία συνειδητών επιλογών και αναπροσαρμογών. Η μετατόπιση αυτή συνοδεύτηκε, για αρκετούς, από επανασύνδεση με την προσωπική και οικογενειακή ζωή και από αυθεντικότερη συναισθηματική παρουσία στις προσωπικές σχέσεις. Η ερμηνεία του ευρήματος αυτού παραπέμπει στη διάσταση της αυτοπραγμάτωσης ως διαδικασίας ολιστικής ανάπτυξης του ατόμου, που δεν περιορίζεται στον επαγγελματικό ρόλο αλλά διαχέεται σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής. Η αναζήτηση ισορροπίας μπορεί να κατανοηθεί ως έκφραση της ανάγκης για αυθεντικότητα και εσωτερική συνοχή, στοιχεία που, σύμφωνα με τη θεωρία αυτοκαθορισμού (Deci & Ryan, 2000), συνδέονται με την ικανοποίηση της βασικής ανάγκης για αυτονομία. Υπό αυτή την έννοια, οι αναπτυξιακές παρεμβάσεις δεν ενισχύουν μόνο την επαγγελματική απόδοση, αλλά συμβάλλουν στη συνολική ψυχολογική ευημερία και στην ποιότητα ζωής των στελεχών (Ryff, 2014).

Τέλος, αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η προσωπική τους ανάπτυξη οδήγησε στην επιθυμία να λειτουργούν οι ίδιοι υποστηρικτικά προς νεότερους συναδέλφους. Το εύρημα αυτό ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ ατομικής και συλλογικής ανάπτυξης, καθώς η αυτογνωσία και η προσωπική ωρίμανση μετουσιώνονται σε μια πιο ποιοτική διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Η στροφή αυτή προς την

υποστήριξη των νεότερων μπορεί να ερμηνευθεί ως έκφραση μιας ανώτερης μορφής νοήματος και πληρότητας, όπου το άτομο, έχοντας ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες ανάπτυξης, αναζητά τη συνεισφορά πέρα από τον εαυτό του. Το στοιχείο αυτό συνδέεται με τη διεύρυνση της έννοιας της αυτοπραγμάτωσης προς την κατεύθυνση της υπέρβασης του εαυτού, την οποία ο ίδιος ο Maslow (1971) τοποθέτησε στην κορυφή της ιεραρχίας του, και αποτυπώνει μια ώριμη ηγετική ταυτότητα προσανατολισμένη στη γενεσιουργό προσφορά. Η διαπίστωση αυτή είναι συμβατή και με τη βιβλιογραφία, που συνδέει την ποιότητα του mentoring με την ανάπτυξη συγκεκριμένων προσωπικών χαρακτηριστικών των ηγετών - όπως η ενσυναίσθηση, η αυτογνωσία, η ανοιχτότητα στην εμπειρία και η διάθεση για καθοδήγηση - καθώς και με την αναστοχαστική τους στάση (Kumari, Ali, Batool & Abbas, 2022).

17.4. Αξιοποίηση των εμπειριών mentoring, coaching, και counselling για τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών (RQ4)

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα ανέδειξε συγκεκριμένες κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών εντός των οργανισμών, οι οποίες προέκυψαν άμεσα από τη βιωμένη εμπειρία των ίδιων των συμμετεχόντων ως αποδεκτών των τεχνικών. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τα αποτελεσματικά προγράμματα χαρακτηρίζονται από εξατομίκευση, σχέση εμπιστοσύνης και δυνατότητα αναστοχασμού. Παράλληλα, η ανάλυση πραγματικών διλημάτων, η ανατροφοδότηση και η εφαρμογή συμπερασμάτων στην καθημερινή εργασία αναδείχθηκαν ως σημαντικά στοιχεία μάθησης. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα της θεωρίας της βιωματικής μάθησης του Kolb (1984), η οποία αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας: η μάθηση των στελεχών δεν προκύπτει από τη γνώση αυτή καθαυτή, αλλά από τον κύκλο της συγκεκριμένης εμπειρίας, του αναστοχασμού πάνω σε αυτήν, της εννοιολόγησης και της εφαρμογής της στην πράξη. Με τον τρόπο αυτό,

οι τεχνικές mentoring, coaching και counselling λειτουργούν ως δομημένα πλαίσια άτυπης και βιωματικής μάθησης, ενισχύοντας την επαγγελματική ανάπτυξη και, σε βάθος χρόνου, την αυτοπραγμάτωση των στελεχών. Το εύρημα επιβεβαιώνεται επιπλέον από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η οποία τονίζει τη σημασία της εξατομίκευσης και του πλαισίου στην αποτελεσματικότητα του executive coaching (Plotkina & Sri Ramalu, 2024).

Ένα δεύτερο σημαντικό εύρημα αφορά στις ανάγκες των στελεχών που παραμένουν ανεπαρκώς υποστηριζόμενες από τους οργανισμούς. Η μοναξιά της ηγεσίας, η επαγγελματική στασιμότητα στη μέση της καριέρας, η ψυχική εξάντληση, και η μετάβαση μετά τη μητρότητα αναφέρθηκαν ως καταστάσεις στις οποίες η ψυχική και επαγγελματική υποστήριξη είναι αναγκαία, αλλά συχνά απουσιάζει. Η διαπίστωση αυτή συνάδει με πρόσφατες μελέτες, οι οποίες αναγνωρίζουν ιδίως τη μοναξιά και την επαγγελματική εξουθένωση ως κεντρικές προκλήσεις στην πραγματικότητα των εταιριών μετά την πανδημία (Brooks et al., 2023; Nicolau et al., 2023). Οι τρεις τεχνικές μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις ανάγκες με διακριτούς αλλά συμπληρωματικούς τρόπους. Το counselling προσφέρει ένα ασφαλές πλαίσιο διαχείρισης της ψυχικής εξάντλησης και της συναισθηματικής επιβάρυνσης, ανακουφίζοντας τη μοναξιά της ηγετικής θέσης μέσω της υποστηρικτικής σχέσης (Carroll, 1996; McLeod, 2019). Το coaching, με την εστίασή του στη στοχοθεσία και στην αυτογνωσία, μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να ξεπεράσουν τη στασιμότητα στη μέση της καριέρας, αναπλαισιώνοντας τις προκλήσεις ως ευκαιρίες ανάπτυξης (Theeboom et al., 2014; Passmore & Lai, 2022). Το mentoring, τέλος, μέσω της καθοδήγησης από έμπειρα στελέχη, διευκολύνει κρίσιμες μεταβάσεις - όπως η επιστροφή μετά τη μητρότητα ή η ανάληψη νέου ρόλου - προσφέροντας πρότυπα ρόλου και πρακτική υποστήριξη (Kram, 1985; Clutterbuck, 2004). Με τον τρόπο αυτό, η συστηματική αξιοποίηση των τριών τεχνικών μετατρέπει αυτές τις «αόρατες» ανάγκες σε αντικείμενο στοχευμένης οργανωσιακής μέριμνας.

Ένα τρίτο, ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα, είναι η ανάγκη αλλαγής του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις παρεμβάσεις mentoring, coaching, counselling. Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν την ανάγκη οι τεχνικές αυτές να

αντιμετωπίζονται όχι ως πανάκεια για στιγμές κρίσης, αλλά ως μέρος μιας συνεχούς, επαναλαμβανόμενης διαδικασίας δια βίου μάθησης και ανάπτυξης. Η αντίληψη αυτή ευθυγραμμίζεται με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η οποία τοποθετεί τις αναπτυξιακές αυτές παρεμβάσεις ως στρατηγική επένδυση στην ανάπτυξη του ατόμου και του οργανισμού (Passmore & Lai, 2019).

Καταληκτική σύνθεση

Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει ότι οι πρακτικές mentoring, coaching και counselling λειτουργούν όχι μόνο ως εργαλεία επαγγελματικής ανάπτυξης, αλλά και ως διαδικασίες βαθύτερου αναστοχασμού, προσωπικής εξέλιξης και μετασχηματισμού της επαγγελματικής ταυτότητας των στελεχών. Η ανάπτυξη αναδεικνύεται ως μία συνεχής και δυναμική διαδικασία, η οποία συνδέει την προσωπική ολοκλήρωση με τη συνολική εταιρική πραγματικότητα. Συνεπώς, η επένδυση στην ψυχολογική/προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών δεν αποτελεί δευτερεύουσα οργανωσιακή πρακτική, αλλά μία απαραίτητη στρατηγική επιλογή που συνδέεται με την ανθεκτικότητα, τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

18. Προτάσεις

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, διατυπώνεται μία σειρά από πρακτικές προτάσεις για τους οργανισμούς που σχεδιάζουν ή υλοποιούν προγράμματα mentoring, coaching και counselling για διευθυντικά στελέχη.

Σε επίπεδο εταιρικής φιλοσοφίας, οι παρεμβάσεις αυτές χρειάζεται να εντάσσονται στη στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμη επένδυση και όχι ως αποσπασματική απάντηση σε δυσκολίες. Η ενσωμάτωσή τους ως πάγια προσφερόμενες υπηρεσίες ενισχύει την προσβασιμότητά τους και αποδομεί το στίγμα που τις συνοδεύει, ζήτημα ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο της φαρμακευτικής βιομηχανίας.

Σε επίπεδο σχεδιασμού προγραμμάτων, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι αποτελεσματικές παρεμβάσεις χαρακτηρίζονται από εξατομίκευση, σχέση

εμπιστοσύνης μεταξύ στελέχους και εισηγητή, βιωματική προσέγγιση και αναστοχασμό πάνω σε πραγματικά επαγγελματικά διλήμματα, χαρακτηριστικά που επιβεβαιώνονται και από τη διεθνή βιβλιογραφία ως καθοριστικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας των αναπτυξιακών παρεμβάσεων (de Haan & Nilsson, 2023; Athanasopoulou & Dopson, 2018). Η συμπληρωματική αξιοποίηση των τριών τεχνικών, προσφέρει ευρύτερη κάλυψη των αναγκών, καθώς κάθε τεχνική υπηρετεί διαφορετικές διαστάσεις (επαγγελματική κατεύθυνση, ηγετικές δεξιότητες, ψυχική ανθεκτικότητα).

Σε επίπεδο κάλυψης αναγκών, οι οργανισμοί καλούνται να αναγνωρίσουν και να καλύψουν διαστάσεις που συχνά παραμένουν «αόρατες»: τη μοναξιά της ηγεσίας, την ψυχική επιβάρυνση στελεχών υψηλής ευθύνης, τη στασιμότητα στη μέση καριέρας, την επιστροφή στην εργασία μετά τη μητρότητα, καθώς και τη μετάβαση από έναν αυστηρά επιστημονικό σε έναν διοικητικό και ηγετικό ρόλο. Ειδικότερα, η τελευταία αυτή μετάβαση είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για στελέχη με ιατρικό, ερευνητικό ή κανονιστικής συμμόρφωσης υπόβαθρο, τα οποία είναι συνήθη στον φαρμακευτικό κλάδο και τα οποία καλούνται να αναπτύξουν, πέρα από την επιστημονική τους κατάρτιση, ηγετικές και διαχειριστικές δεξιότητες για τις οποίες συχνά δεν έχουν προετοιμαστεί συστηματικά.

Σε επίπεδο διάρκειας και κουλτούρας, είναι αναγκαίο οι παρεμβάσεις να χαρακτηρίζονται από επαναληπτικό χαρακτήρα και σύνδεση με τη δια βίου μάθηση. Η μεμονωμένη παρέμβαση, όπως ανέδειξε η έρευνα, δεν αρκεί. Απαιτούνται συστηματικά πλαίσια υποστήριξης που να συνοδεύουν τα στελέχη στις διαφορετικές φάσεις της επαγγελματικής τους πορείας. Παράλληλα, η καλλιέργεια κουλτούρας ψυχολογικής ασφάλειας εντός του οργανισμού αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση ώστε η αναζήτηση υποστήριξης να μη συνδέεται με την έννοια της αδυναμίας ή της αποτυχίας.

Συνολικά τα ευρήματα της έρευνας προεκτείνονται σε μία ευρύτερη πρόταση αλλαγής παραδείγματος: από τη θεώρηση των τεχνικών αυτών ως εργαλείων διόρθωσης, προς την υιοθέτησή τους ως στρατηγικών εργαλείων ανάπτυξης,

ανθεκτικότητας και βιωσιμότητας, τόσο των στελεχών όσο και των ίδιων των οργανισμών.

19. Περιορισμοί έρευνας

Πέρα από τους μεθοδολογικούς περιορισμούς που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 14.9, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας χρειάζεται να ερμηνευθούν υπό το φως ορισμένων επιπλέον περιορισμών που σχετίζονται με τη φύση των δεδομένων και του δείγματος. Πρώτον, το δείγμα προέρχεται αποκλειστικά από τον φαρμακευτικό κλάδο στην Ελλάδα. Τα ευρήματα, ιδιαίτερα όσα συνδέονται με το πλαίσιο της φαρμακευτικής βιομηχανίας (επιστημονικό υπόβαθρο των στελεχών, συχνές αναδιαρθρώσεις, ρυθμιστικό περιβάλλον) ενδέχεται να μην ισχύουν με την ίδια ένταση σε άλλους κλάδους, όπως τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ή τον δημόσιο τομέα.

Δεύτερον, στο εσωτερικό του δείγματος υπάρχει ανισοκατανομή μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών εταιρών (10 έναντι 3 συμμετεχόντων, αντίστοιχα). Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες από πολυεθνικές εταιρίες δήλωσαν εμπειρία coaching, στοιχείο που εμπλέκει το πλαίσιο εργασίας με τον τύπο παρέμβασης. Συνεπώς, οποιαδήποτε διαφοροποίηση μεταξύ ελληνικού και πολυεθνικού πλαισίου δεν μπορεί να αποδοθεί καθαρά στον τύπο της εταιρίας ή στην τεχνική.

Τρίτον, τα δεδομένα έχουν αναδρομικό χαρακτήρα: οι συμμετέχοντες περιέγραψαν εμπειρίες που είχαν διανύσει στο παρελθόν, με αποτέλεσμα τα ευρήματα να επηρεάζονται από διεργασίες ανάκλησης, εκ των υστέρων νοηματοδότηση και πιθανή εξιδανίκευση της διαδικασίας. Η έρευνα δεν παρακολούθησε διαχρονικά την εξέλιξη των αλλαγών που οι συμμετέχοντες αναφέρουν.

Τέταρτον, δεν υπήρξαν αντικειμενικές μετρήσεις αποτελεσματικότητας. Οι αναφορές για βελτιωμένη επικοινωνία, χαμηλότερο turnover ή υψηλότερο engagement στις ομάδες των συμμετεχόντων στηρίζονται στη δική τους υποκειμενική αξιολόγηση, χωρίς διασταύρωση με οργανωσιακούς δείκτες ή με την οπτική των υφισταμένων.

Τέλος, το δείγμα χαρακτηρίζεται από ένα στοιχείο αυτοεπιλογής: τα στελέχη που έχουν πάρει μέρος σε αντίστοιχα προγράμματα είναι πιθανό να διαθέτουν εξ αρχής

μεγαλύτερη προδιάθεση για αναστοχασμό και προσωπική ανάπτυξη σε σύγκριση με τον γενικότερο πληθυσμό διευθυντικών στελεχών. Επιπλέον, η μέση προϋπηρεσία του δείγματος (18 έτη) δείχνει ότι αφορά κυρίως στελέχη μέσης και ώριμης καριέρας, οπότε τα ευρήματα δεν είναι απαραίτητα γενικεύσιμα σε στελέχη πρώιμης σταδιοδρομίας.

20. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Με βάση τα ευρήματα και τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, αναδεικνύονται αρκετές κατευθύνσεις για μελλοντική διερεύνηση.

Σε μεθοδολογικό επίπεδο, θα ήταν χρήσιμη η εκπόνηση ποσοτικών ή μεικτών μεθόδων μελετών με ευρύτερο δείγμα, ώστε να ελεγχθεί η συστηματικότητα των μοτίβων που αναδείχθηκαν στην παρούσα ποιοτική προσέγγιση. Επίσης, διαχρονικές μελέτες θα επέτρεπαν την παρακολούθηση της σταθερότητας και της εξέλιξης των αλλαγών που ανέφεραν τα στελέχη, πέρα από την αναδρομική περιγραφή. Παράλληλα, η ενσωμάτωση αντικειμενικών οργανωσιακών δεικτών σε συνδυασμό με την υποκειμενική αξιολόγηση των στελεχών θα ενισχύσει σημαντικά την τεκμηρίωση των ευρημάτων. Επιπρόσθετα, ενδιαφέρον θα είχε η αξιοποίηση πολλαπλών οπτικών (στέλεχος, υφιστάμενοι, συνεργάτες) για μια πιο σφαιρική εικόνα της επίδρασης των παρεμβάσεων.

Σε επίπεδο δείγματος και πλαισίου, προτείνεται η επέκταση της έρευνας σε άλλους κλάδους πέρα από τη φαρμακευτική βιομηχανία, καθώς και σε διαφορετικά εθνικά και πολιτισμικά πλαίσια, ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο τα ευρήματα είναι μεταφέριμα. Επίσης, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η μελέτη στελεχών πρώιμης σταδιοδρομίας, δεδομένου ότι το δείγμα της παρούσας έρευνας αφορούσε κυρίως στελέχη μέσης και ώριμης καριέρας.

Σε επίπεδο ειδικότερων φαινομένων, αρκετά ευρήματα της έρευνας αξίζουν περαιτέρω διερεύνηση. Η μετάβαση από έναν αυστηρά επιστημονικό σε έναν διοικητικό και ηγετικό ρόλο, που εμφανίζεται ιδιαίτερα στον φαρμακευτικό κλάδο,

αποτελεί μια διαδικασία που χρειάζεται εστιασμένη μελέτη. Παρομοίως, η στασιμότητα στη μέση της καριέρας, η επιστροφή στην εργασία μετά τη μητρότητα και το βίωμα μοναξιάς στην ηγεσία προσφέρουν θεματικούς άξονες ώριμους για εμβάθυνση. Επιπλέον, η συμπληρωματική λειτουργία των τριών τεχνικών χρειάζεται περαιτέρω μελέτη, ώστε να κατανοηθεί καλύτερα πώς συνδυάζονται και τότε η κάθε τεχνική είναι αποτελεσματικότερη.

Τέλος, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα προοπτική παρουσιάζει η εκπόνηση έρευνας-δράσης σε συνεργασία με οργανισμούς που υλοποιούν τέτοια προγράμματα, ώστε οι προτάσεις που προκύπτουν από έρευνες, όπως η παρούσα, να δοκιμαστούν στην πράξη και να εξαχθούν εμπειρικά τεκμηριωμένες κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφικές αναφορές

- AllOne Health. (2023). *AllOne Health: Employee assistance and wellbeing services*.
<https://allonehealth.com/>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337. <https://doi.org/10.1037/apl0000086>
- Allen, B., Ford, I., & Wespieser, K. (2022). *Mentoring and coaching for trainee and early career teachers: Current practice survey*. Report to National Institute of Teaching, November 2022.
[https://niot.s3.amazonaws.com/documents/Survey_Mentoring - Nov 22.pdf](https://niot.s3.amazonaws.com/documents/Survey_Mentoring_-_Nov_22.pdf)
- Alleman, E. (1986). Measuring mentoring—frequency, quality, impact. In W. A. Gray & M. M. Gray (Eds.), *Mentoring: Aid to excellence in career development, business and the professions* (pp. 44–51). International Association for Mentoring.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88.
- Attridge, M. (2019). A global perspective on promoting workplace mental health and the role of employee assistance programs. *American Journal of Health Promotion*, 33(4), 622–629.
- Attridge, M. (2022). The business case for employee assistance programs and workplace counselling services. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 37(2), 75–92.

- Attridge, M. (2022). Profile of small employers in the United States and the importance of employee assistance programs during the COVID-19 pandemic. *American Journal of Health Promotion*, 36(7), 1229–1236. <https://doi.org/10.1177/08901171221112488d>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Azzahra, N. (2024). The role of mentoring, coaching and counselling in employee professional development. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 45–60.
- Bachkirova, T. (2022). *Developmental coaching: Working with the self*. Open University Press.
- Bakhshandeh, B., Rothwell, W. J., & Imroz, S. M. (2023). *Transformational coaching for effective leadership: Implementing sustainable change through shifting paradigms*. CRC Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2022). A meta-analytic review and future research agenda of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 1–29.
- Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 366–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.07.004>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

- Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. International Universities Press.
- Beck, A. T., & Dozois, D. J. A. (2011). Cognitive therapy: Current status and future directions. *Annual Review of Medicine*, 62, 397–409.
<https://doi.org/10.1146/annurev-med-052209-100032>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., Gerli, F., Bonesso, S., & Cortellazzo, L. (2019). Emotional and social intelligence competencies and the intentional change process. In C. Belack, D. Di Filippo, & I. Di Filippo (Eds.), *Cognitive readiness in project teams: Reducing project complexity and increasing success in project management* (pp. 147–169). Productivity Press.
- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The grand challenge for research on the future of coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202–222.
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>

- Bozer, G., & Jones, R. J. (2021). Introduction to the special issue on advances in the psychology of workplace coaching. *Applied Psychology: An International Review*, 70(2), 411–419. <https://doi.org/10.1111/apps.12305>
- Bozer, G., Jones, R. J., & Joo, B.-K. (2022). The role of coaching in leadership development and leader wellbeing. *Human Resource Development Review*, 21(3), 257–281.
- Bozionelos, N., Kostopoulos, K., Van der Heijden, B., Rousseau, D. M., Bozionelos, G., Hoyland, T., Miao, R., Marzec, I., Jędrzejowicz, P., Epitropaki, O., Mikkelsen, A., Scholarios, D., & Van der Heijde, C. (2016). Employability and job performance as links in the relationship between mentoring receipt and career success: A study in SMEs. *Group & Organization Management*, 41(2), 135–171. <https://doi.org/10.1177/1059601115617086>
- Bozionelos, N., Lin, C.-H., & Lee, K. Y. (2020). Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103333. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103333>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352.
- Brooks, P. J., Ripoll, P., Sánchez, C., & Torres, M. (2023). Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1259672. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>
- Brough, P., O'Driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2014). The ability of workplace psychological health interventions to improve employees' well-being. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 225–244.

- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Carr, A. (2019). Family therapy and systemic interventions for child-focused problems: The current evidence base. *Journal of Family Therapy*, 41(2), 153–213.
- Carroll, M. (1996). *Workplace counselling: A systematic approach to employee care*. Sage.
- Carter, P. L., & Nicolaides, A. (2023). Transformative learning: An emotional (r)evolution. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2023(177), 25-36. <https://doi.org/10.1002/ace.20476>
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619–636. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>
- Cheng, L. (2025). Digital learning and professional development in contemporary workplaces. *Computers & Education*, 201, 104812.
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation* (4th ed.). CIPD.
- Clutterbuck, D. (2022). *Coaching and mentoring: A journey through the models, theories, frameworks and narratives of David Clutterbuck*. Routledge.
- Clutterbuck, D. (2023). Foreword. In D. Law & N. Domínguez (Eds.), *Making connections: A handbook for effective formal mentoring programs in academia*. Utah State University.

- CoachingNow. (2025). *CoachingNow: Υπηρεσίες coaching*. <https://coachingnow.gr/>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Columbia Business School. (2023). *Columbia's executive coaching service*. <https://execed.business.columbia.edu/programs/columbias-executive-coaching-service>
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; Healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455–471.
- Cooper, M., O'Hara, M., Schmid, P. F., & Bohart, A. C. (Eds.). (2013). *The handbook of person-centred psychotherapy and counselling* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (2020). Healthy and productive work: An international perspective. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 1–10.
- Corey, G. (2001). *Theory and practice of counseling and psychotherapy* (6th ed.). Brooks/Cole.
- Corey, G. (2017). *Theory and practice of counseling and psychotherapy* (10th ed.). Cengage Learning.
- Cranton, P. (2006). *Understanding and promoting transformative learning: A guide for educators of adults* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Cranton, P. (2016). *Understanding and promoting transformative learning: A guide to theory and practice* (3rd ed.). Stylus.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J.-F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: How manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology, 15*, 1298104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298104>
- Cuijpers, P., Karyotaki, E., Reijnders, M., & Huibers, M. J. H. (2020). Who benefits from cognitive behavior therapy? A meta-analytic update. *Cognitive Therapy and Research, 44*(3), 406–421.
- Day, D. V. (1999). Developing leaders: The nature of leadership development. *Human Resource Management Review, 9*(1), 3–25.
- Day, D. V. (2011). Leadership development. In A. Bryman et al. (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 37–50). Sage.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82.
- de Haan, E. (2016). *Supervision in action: A relational approach to coaching and consulting supervision*. Routledge.
- de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 68*(3), 189–207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- de Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). Dosage and impact in executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 16*(1), 3–17.

- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2020). Executive coaching outcome research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 205–226.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Demik, G. (2007). Mentoring and career development in organizations. *Career Development International*, 12(3), 210–223.
- Demirkasimoglu, N., Kocabas, I., & Karadag, E. (2023). The effects of mentoring and coaching practices on leadership development. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 684–704.
- Driessen, E., Cuijpers, P., de Maat, S. C. M., Abbass, A. A., de Jonghe, F., & Dekker, J. J. M. (2015). The efficacy of short-term psychodynamic psychotherapy for depression. *Clinical Psychology Review*, 42, 1–15.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., Morrison, M. A., Kinkade, K. M., Maher, C. P., Curtis, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441–476. <https://doi.org/10.1037/a0029279>
- Eby, L. T., & Robertson, M. M. (2020). The psychology of workplace mentoring relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 75–100. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924>

- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- EMCC & Association for Coaching. (2016). *Global code of ethics for coaches, mentors, and supervisors*. European Mentoring and Coaching Council & Association for Coaching. <https://www.emccglobal.org>
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273.
- Egan, G. (1998). *The skilled helper: A problem-management approach to helping* (6th ed.). Brooks/Cole.
- Finlay, L. (2002). “Outing” the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531–545.
- Frankl, V. E. (1963). *Man’s search for meaning*. Beacon Press.
- Gallwey, W. T. (1974). *The inner game of tennis*. Random House.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Goldenberg, A., Sweeny, T. D., Shpigel, E., & Gross, J. J. (2020). Is this my group or not? The role of ensemble coding of emotional expressions in group categorization. *Journal of Experimental Psychology: General*, 149(3), 445–460. <https://doi.org/10.1037/xge0000651>
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31(3), 253–263.

- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
- Grant, A. M. (2017). The third generation of workplace coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2010). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLoS ONE*, 11(7), e0159137.
- Gyllenstein, K., & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress? A quasi-experimental study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 75–85.
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLoS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381–391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.
- Hellas EAP. (2023). Υπηρεσίες προγραμμάτων υποστήριξης εργαζομένων (EAP). <https://www.hellaseap.gr/>

- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264–288. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023>
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735–762.
- Illeris, K. (2014). *Transformative learning and identity*. Routledge.
- Illeris, K. (2018). *Contemporary theories of learning* (2nd ed.). Routledge.
- IMD Business School. (2025). *Executive coaching and leadership development programs*. IMD. <https://www.imd.org/International>
- Jarvis, P. (2004). *Adult education and lifelong learning* (3rd ed.). Routledge.
- Inceoglu, I., Arnold, K. A., Leroy, H., Lang, J. W. B., & Stephan, U. (2021). From microscopic to macroscopic perspectives and back: The study of leadership and health/well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 459–468. <https://doi.org/10.1037/ocp0000316>
- Kaufman, S. B. (2018). Self-actualizing people in the 21st century: Integration with contemporary theory and research on personality and well-being. *Journal of Humanistic Psychology*, 63(1), 51–83.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Harvard Business Press.

- Kelloway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 363–387. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner* (8th ed.). Routledge.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193–212.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Prentice Hall.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.
- Krumboltz, J. D. (1996). A learning theory of career counseling. In M. L. Savickas & W. B. Walsh (Eds.), *Handbook of career counseling theory and practice* (pp. 55–80). Davies-Black.
- Kumari, K., Ali, S.B., Batool, M., Cioca, L.-I., & Abbas, J. (2022). The interplay between leaders' personality traits and mentoring quality and their impact on

- mentees' job satisfaction and job performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 937470. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.937470>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE.
- Lai, Y-L., & Passmore, J. (2024). Unfolding executive coaches' identity work through the social constructivist lens: coach, coachee and organization. *International Journal of Training and Development*, 28(1), 1-21. <http://dx.doi.org/10.1111/ijtd.12301>
- Le, H.-G., Sok, S., & Heng, K. (2024). The benefits of peer mentoring in higher education: Findings from a systematic review. *Journal of Learning Development in Higher Education*, 31, 1-29. <https://doi.org/10.47408/jldhe.vi31.1159>
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2021). Career development from a social cognitive perspective. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (3rd ed.). Wiley.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. Alfred A. Knopf.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Lyra Health. (2022). *Workforce mental health solutions for employers*.
<https://www.lyrahealth.com/employers/>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). Van Nostrand.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Harper & Row.

Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. Viking Press.

Maurya, R. K. (2024). Using AI based ChatGPT for practicing counseling skills through role-play. *Journal of Creativity in Mental Health*, 19(4), 513-528

McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). Introduction. In E. Van Velsor et al. (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed., pp. 1–26). Jossey-Bass.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Scott, Foresman.

McGovern, J., Lindemann, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.

McLeod, J. (2010). *An introduction to counselling* (4th ed.). Open University Press.

McLeod, J. (2013). *An introduction to counselling* (5th ed.). Open University Press.

McLeod, J. (2019). *An introduction to counselling and psychotherapy* (6th ed.). Open University Press.

Mentorcli, Q. (2023). *Employee mentoring software*. <https://www.mentorcliq.com/>

- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Learning as transformation* (pp. 3–33). Jossey-Bass.
- Mezirow, J., & Associates. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. Jossey-Bass.
- Mezirow, J., & Taylor, E. W. (Eds.). (2009). *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education*. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: A meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 14, 1089797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

- Norcross, J. C., & Lambert, M. J. (2019). *Psychotherapy relationships that work: Volume 1: Evidence-based therapist contributions* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- OECD. (2023). *Education at a glance 2023*. OECD Publishing.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93–96.
- Pandey, A., & Sharma, R. R. (2022). Integrating mentoring and coaching for leadership development. *Development and Learning in Organizations*, 36(4), 5–8.
- Passmore, J. (2010). *Excellence in coaching: The industry guide* (2nd ed.). Kogan Page.
- Passmore, J., & Lai, Y.-L. (2019). Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice. *International Coaching Psychology Review*, 14(2), 69–83.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78–86.
- Plotkina, L., & Sri Ramalu, S. (2024). Determinants and trends of executive coaching effectiveness in post-pandemic era: A critical systematic literature review analysis. *Management Review Quarterly*, 75(3).
<https://doi.org/10.1007/s11301-024-00428-x>

- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>
- Riforgiate, S. E. (2025). Mentoring in and across work organizations. *Encyclopedia*, 5(4), 169. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5040169>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rogers, A. (1999). *Learning: Can we change our schools?* Open University Press.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy*. Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Houghton Mifflin.
- Rubbi Nunan, J. L., Ebrahim, A. B., & Stander, M. W. (2023). Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor–mentee relations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, a2067. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2067>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1–2), 1–35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

- Ryan, R. M. (Ed.). (2023). *The Oxford handbook of self-determination theory*. Oxford University Press.
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28.
- Sanfilippo, R. (2025). Collaborative learning and career development. *Journal of Educational Technology & Society*, 28(1), 33–47.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counseling* (2nd ed., pp. 147–183). Wiley.
- Schwandt, T. A. (2014). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (4th ed.). SAGE.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. Free Press.
- Shedler, J. (2010). The efficacy of psychodynamic psychotherapy. *American Psychologist*, 65(2), 98–109.
- Sjarifudin, R., & Rony, Z. T. (2023). Corporate mentoring and coaching practices. *Journal of Workplace Learning*, 35(5), 421–436.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE.
- Smith, J. A., & Nizza, I. E. (2022). *Essentials of interpretative phenomenological analysis*. American Psychological Association.
- Spence, G. B., & Grant, A. M. (2007). Professional and peer life coaching. *The Coaching Psychologist*, 3(1), 12–18.

- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. Wiley.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. Harper & Row.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass.
- Taylor, E. W., & Cranton, P. (Eds.). (2012). *The handbook of transformative learning*. Jossey-Bass.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Tinoco-Giraldo, H., Torrecilla Sánchez, E. M., & García-Peñalvo, F. J. (2020). E-mentoring in higher education: A structured literature review and implications for future research. *Sustainability*, 12(11), 4344. <https://doi.org/10.3390/su12114344>
- ThriveHR Consulting. (2025). *ThriveHR Consulting*. <https://thrivehrconsulting.com/>
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292–307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>
- van Deurzen, E. (2015). *Existential counselling and psychotherapy in practice* (3rd ed.). Sage.
- van Manen, M. (2014). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge.

- Wampold, B. E., & Imel, Z. E. (2015). *The great psychotherapy debate* (2nd ed.). Routledge.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice*. Cambridge University Press.
- WHEN – Women Empowerment Network. (2023). *Mentoring*. <https://when.org.gr/en/category/mentoring-en/>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance* (4th ed.). Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. Nicholas Brealey Publishing.
- Women Do Business. (2023). *Women Do Business*. <https://womendobusiness.eu/>
- Yalom, I. D., & Josselson, R. (2014). *Existential psychotherapy*. Basic Books.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Μεταίχμιο.
- Κόκκος, Α. (2017). *Εκπαίδευση και χειραφέτηση: Μετασχηματίζοντας στερεοτυπικές αντιλήψεις στο σχολείο και στην εκπαίδευση ενηλίκων*. Ελληνική Εταιρία για την Εκπαίδευση Ενηλίκων.
- Κυριλάκη, Π. (2021). *Μετασχηματίζουσα μάθηση μέσα από τη τέχνη: Η δυναμική της ομάδας στη δημόσια διοίκηση* [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/87059>
- Λάτσιου, Μ. (2013). *Δημοτικά Κέντρα Διά Βίου Μάθησης: Παλαιά και νέα φάση* [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/86307>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α: Πρωτόκολλο Συνέντευξης

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ο παρών οδηγός συνέντευξης, σε συνάρτηση με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, αποσκοπεί στην έμμεση διερεύνηση της εμπειρίας των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών αναφορικά με τη συμβολή των πρακτικών mentoring, coaching και counselling στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Ειδικότερα, επιδιώκεται η αποτύπωση των αντιλαμβανόμενων μεταβολών σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, καθώς και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εμπειρίες αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών ενδοεταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών.

Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

1. Θα θέλατε να αναφέρετε το φύλο σας;
2. Ποια είναι η ηλικία σας;
3. Ποια είναι η τρέχουσα θέση ευθύνης που κατέχετε στον οργανισμό σας;
4. Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε συνολικά; Ως στέλεχος;
5. Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε;
6. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Συμμετοχή σε προγράμματα

7. Έχετε συμμετάσχει σε mentoring, coaching ή counselling; Επίσημα/τυπικά ή ανεπίσημα/άτυπα?
8. Έχετε συμμετάσχει σε περισσότερα από ένα; Αν ναι, ποια; Θα μπορούσατε να αναφέρετε το πλαίσιο, τη διάρκεια, τις διαδικασίες, τις μεθόδους, το ύψος των προγραμμάτων;

A. Ποιες είναι οι εμπειρίες των διευθυντών επιχειρησιακών οργανισμών από τη συμμετοχή τους σε προγράμματα mentoring, coaching, counselling.

RQ1: Αφετηρία & πλαίσιο, εξέλιξη, αποτίμηση

1. Τι σας οδήγησε να αναζητήσετε ή να συμμετάσχετε σε mentoring, coaching ή counselling;
2. Σε ποια φάση της επαγγελματικής σας πορείας βρισκόσασταν τότε;
3. Ποιες ανάγκες ή προκλήσεις προσπαθούσατε να διαχειριστείτε εκείνη την περίοδο;
4. Αν συγκρίνετε τον εαυτό σας πριν και μετά, ποιες ανάγκες θεωρείτε ότι καλύφθηκαν με αυτή τη διαδικασία;
5. Πώς σας επηρέασε σχετικά με τους στόχους και τις φιλοδοξίες σας;
6. Ποια συναισθήματα νιώθετε ότι δημιουργήθηκαν από τη συμμετοχή σας;
7. Σε γενικές γραμμές πώς θα χαρακτηρίζατε την εμπειρία σας;

B. Πώς αντιλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching, counselling στην επαγγελματική τους ανάπτυξη;

RQ2: Επαγγελματική ανάπτυξη

8. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι η συμμετοχή σας σε διαδικασίες mentoring, coaching και counselling επηρέασε την επαγγελματική σας εξέλιξη; Τη δέσμευσή σας ως προς την εργασία σας;
9. Τι έχει διαφοροποιηθεί στον τρόπο που ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο;
10. Ποιες δεξιότητες θεωρείτε ότι ενισχύθηκαν περισσότερο; Πώς διαχειρίζεστε πλέον απαιτητικές καταστάσεις, συνεργασίες, πίεση ή κρίσεις και τη λήψη αποφάσεων;
11. Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στην αποτελεσματικότητα ή στις επιδόσεις σας;
12. Τι νέο αποκτήσατε σε γνώσεις για την άσκηση του επαγγελματικού και διευθυντικού σας ρόλου;

13. Τι νέο κατανοήσατε για τον εαυτό σας ή τους άλλους μέσα από αυτή τη διαδικασία;
14. Έχει αλλάξει ο τρόπος που σκέφτεστε ή/και αντιδράτε σε επαγγελματικές προκλήσεις, ευκαιρίες, καταστάσεις;
15. Τι άλλαξε στον τρόπο που βλέπετε τον εαυτό σας ως επαγγελματία;
16. Πώς εξελίχθηκε αυτή η αλλαγή με την πάροδο του χρόνου;
17. Πώς αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν την καθημερινή σας πρακτική; Ποια οφέλη προκύπτουν για την ομάδα των εργαζομένων και ποια για τον οργανισμό;

Γ. Πώς αντιλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching, counselling στην αυτοπραγμάτωσή τους;

RQ3: Αυτοπραγμάτωση

Βάσει της συμμετοχής σας σε διαδικασίες mentoring, coaching, counselling:

18. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι αξιοποιείτε πλέον τις δυνατότητές σας στον επαγγελματικό σας ρόλο;
19. Πώς έχει επηρεαστεί η αίσθηση ικανοποίησης ή πληρότητας από την εργασία σας;
20. Έχει αλλάξει η αίσθηση σκοπού ή νοήματος που αποδίδετε στη δουλειά σας;
21. Νιώθετε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ή αίσθηση αναγνώρισης (από εσάς ή το περιβάλλον σας);
22. Πώς διαχειρίζεστε πλέον την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών απαιτήσεων και προσωπικών αναγκών;

Δ. Πώς δύνανται να αξιοποιηθούν οι εμπειρίες των διευθυντικών στελεχών, αναφορικά με τη συμβολή των τεχνικών mentoring, coaching, counselling στην

επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση, για την ανάπτυξη (ενδοεταιρικών) προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης στελεχών;

RQ4: Αξιοποίηση εμπειρίας σε προγράμματα

23. Με βάση τη δική σας πορεία/εμπειρία, ποια στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα σε ένα πρόγραμμα mentoring, coaching ή counselling για στελέχη;

24. Τι θα έπρεπε να περιλαμβάνουν τέτοια προγράμματα ώστε να είναι πραγματικά αποτελεσματικά;

25. Ποιες ανάγκες των στελεχών θεωρείτε ότι συχνά δεν λαμβάνονται υπόψη;

26. Πώς θα μπορούσαν οι οργανισμοί να αξιοποιήσουν καλύτερα τέτοιες παρεμβάσεις;

27. Ποιες πρακτικές που εφαρμόστηκαν στο πλαίσιο αυτών των προγραμμάτων θεωρείτε ότι βοήθησαν στην περαιτέρω επαγγελματική μάθησή σας (δηλ. στον εμπλουτισμό γνώσεων, δεξιοτήτων, αλλαγή στάσεων) και ως εκ τούτου, θα προτείνατε να συμπεριλαμβάνονται σε αντίστοιχα προγράμματα;

28. Ποιες πρακτικές που εφαρμόστηκαν στο πλαίσιο αυτών των προγραμμάτων θεωρείτε ότι σας βοήθησαν στην ενίσχυση της αίσθησης πληρότητας/ νοήματος/ αυτοπεποίθησης στην εργασία σας και ως εκ τούτου, θα προτείνατε να συμπεριλαμβάνονται σε αντίστοιχα προγράμματα;

ΚΛΕΙΣΙΜΟ

29. Υπάρχει κάτι που θεωρείτε σημαντικό για την επαγγελματική ανάπτυξη ή την προσωπική εξέλιξη των στελεχών και δεν συζητήσαμε;

B. ΕΝΤΥΠΟ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ (ΕΑΠ)

Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών

Πρόγραμμα Σπουδών: Εκπαίδευση Ενηλίκων

Αξιότιμε/η κ. / κα,

Στο πλαίσιο εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), σας προσκαλώ να συμμετάσχετε σε ερευνητική μελέτη με τίτλο:

«Η συμβολή του mentoring, του coaching και της συμβουλευτικής στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών».

Η συμμετοχή σας περιλαμβάνει την απάντηση σας σε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις σχετικά με την προσωπική σας αντίληψη για το πώς η συμμετοχή σας σε κάποιο πρόγραμμα mentoring, counselling, coaching μπορεί να επηρέασε τους τομείς της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξής σας.

Η συμμετοχή είναι απολύτως εθελοντική και διασφαλίζεται η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων, καθώς θα κωδικοποιηθούν οι απαντήσεις σας. Επίσης, σας παροτρύνουμε να απαντήσετε στο ονοματεπώνυμο με ψευδώνυμο.

Με εκτίμηση,

Δημουλή Βασιλεία

Ψυχολόγος – Συστημική Ψυχοθεραπεύτρια

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΕΑΠ

Γ. ΕΝΤΥΠΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ

Τίτλος έρευνας:

Η συμβολή του mentoring, του coaching και της συμβουλευτικής στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των εμπειριών διευθυντικών στελεχών.

Η συμμετοχή περιλαμβάνει την αυθόρμητη απάντησή σας σε κάποιες ερωτήσεις.

Η συμμετοχή είναι εθελοντική.

Δικαιώματα συμμετεχόντων:

- Δυνατότητα αποχώρησης οποιαδήποτε στιγμή
- Δικαίωμα μη απάντησης σε ερωτήσεις (θα ήταν επιθυμητό να σημειωθεί ο λόγος).

Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα διασφαλίζονται πλήρως.

Συγκατάθεση:

- ☐ Έχω ενημερωθεί για την έρευνα
- ☐ Συμμετέχω εθελοντικά

Συγκατάθεση για χρήση των απαντήσεων:

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

Ονοματεπώνυμο: _____

Υπογραφή: _____

Ημερομηνία: _____

Δημιουργία Βασιλείας, Η συμβολή του mentoring, του coaching, και της συμβουλευτικής στην επαγγελματική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των διευθυντικών στελεχών επιχειρησιακών οργανισμών. Προοπτικές για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών