



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ



**ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ Κοι.Σ.Π.Ε.**  
**Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε.**



**ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π\_4**  
**Απλουστευμένο Έντυπο υλικό ανάπτυξης**  
**διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων ασθενών**

για το Υπόεργο 1

**Ανάπτυξη εργαλείων Αυτοεκπροσώπησης & υποστήριξης ηγετικών ικανοτήτων**  
**μελών Δ.Σ. Κοι.Σ.Π.Ε. κατηγορίας Α'**

ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ

**«Ολοκληρωμένο πρόγραμμα παρέμβασης για την υποστήριξη των Κοινωνικών**  
**Συνεταιρισμών (Κοι.Σ.Π.Ε.) του αρθ. 12 του Ν.2716/1999 στην κατεύθυνση**  
**βελτίωσης της διοικητικής και διαχειριστικής τους ικανότητας»**

με Κωδικό ΟΠΣ 5041861 στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

«Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»

(Κωδ. Πράξης ΣΑ: 2019ΣΕ49110002)

**ΦΟΡΕΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ Κοι.Σ.Π.Ε. (Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε.)**

**Αρ. Πρωτ: 313/ΥΠ1/Π\_4/24-05-2021**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 1 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ  
ΤΩΝ  
Κοι.Σ.Π.Ε.



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	4
Τι είναι αυτός ο οδηγός? .....	4
Πώς μπορεί κάποιος να τον χρησιμοποιήσει? .....	4
Πώς δημιουργήθηκε;.....	5
Βασικές πληροφορίες .....	6
Εισαγωγή.....	6
Α. Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα? .....	6
Β. Τι είναι οι Κοι.Σ.Π.Ε. και σε τι διαφέρουν από άλλες επιχειρήσεις?.....	6
Γ. Πώς διοικείται ένας Κοι.Σ.Π.Ε.? .....	7
Ε. Τι είναι η Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε.? .....	9
Ηγετικές και Διοικητικές Ικανότητες.....	10
Ορισμοί και πλαίσιο αναφοράς.....	10
Βασικές αρχές και αποσαφηνίσεις .....	11
Ανάπτυξη Ηγετικών Δεξιοτήτων .....	13
1.Εισαγωγή .....	13
2. Θεωρία: Το προφίλ του Ηγέτη .....	13
Τι είναι ο ηγέτης?.....	13
Τι είναι ένα όραμα? .....	14
Πώς γεννιέται ένα όραμα? .....	15
Πώς αρχίζει να γίνεται πράξη? .....	15
Πώς συνεχίζεται η πορεία? .....	16
Πώς λειτουργεί μέσα στην ομάδα? .....	16
Πώς φέρεται στον εαυτό του .....	16
3. Παράδειγμα: «Το όραμα της Άννας».....	17
Κεφάλαιο 1.....	17
Κεφάλαιο 2.....	18
Κεφάλαιο 3.....	20
Κεφάλαιο 4.....	21
Κεφάλαιο 5.....	22
Κεφάλαιο 6.....	23
Αντί επιλόγου.....	25
4. Δημιουργικές προτάσεις για Δραστηριότητες.....	26



Ανάπτυξη Διοικητικών Δεξιοτήτων.....	27
Εισαγωγή.....	27
Δεξιότητες Λήψης Απόφασης.....	28
Δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας .....	31
Αυτοαποτελεσματικότητα .....	35
Διεκδικητικότητα .....	41
Οργανωτικότητα .....	43
Επίλογος.....	45
Ταυτότητα έργου .....	45



# Εισαγωγή

## Τι είναι αυτός ο οδηγός?

Ο οδηγός που κρατάτε στα χέρια σας, απευθύνεται σε όλα τα μέλη κατηγορίας Α΄ στους Κοι.Σ.Π.Ε. Είναι ένα βοηθητικό εγχειρίδιο, που στόχο έχει την ανάπτυξη ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων σε μέλη κατηγορίας Α΄ που επιθυμούν να αναλάβουν διοικητικές θέσεις στους Κοι.Σ.Π.Ε., στην Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε. αλλά και σε κάθε θεσμικό ή άτυπο όργανο λήψης αποφάσεων καθώς και να ενισχύσουν γενικότερα τις ικανότητές τους ώστε να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για τα θέματα που τους αφορούν.

## Πώς μπορεί κάποιος να τον χρησιμοποιήσει?

Ο Οδηγός χρησιμοποιείται ως βοηθητικό εργαλείο αλλά και ως πηγή έμπνευσης για την ανάπτυξη διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων. Περιληπτικά, η δομή του έχει ως εξής:

- ✓ Αρχικά, περιλαμβάνει μια ενότητα με κάποιες **βασικές πληροφορίες** για τους Κοι.Σ.Π.Ε. την Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε. και τα όργανα λήψης αποφάσεων, απαραίτητες σε όσους επιθυμούν να εμπλακούν σε ηγετικές και διοικητικές θέσεις.
- ✓ Ορισμοί και αποσαφηνίσεις ως προς τους ηγετικούς και διοικητικούς ρόλους.
- ✓ Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων: Μέσα από θεωρία, παράδειγμα και προτάσεις για δραστηριότητες, αναπτύσσεται το προφίλ, οι αρχές και οι δεξιότητες που οφείλει να διαθέτει ένας ηγέτης. Το κεφάλαιο λειτουργεί ως πρότυπος οδηγός για την ανάπτυξη ηγετικών πρωτοβουλιών.
- ✓ Ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων:

Σε κάθε επιμέρους κεφάλαιο, γίνεται σύντομη παρουσίαση της δεξιότητας που αναπτύσσεται. Η θεωρία συνοδεύεται από παραδείγματα εφαρμογής στο περιβάλλον των Κοι.Σ.Π.Ε., αλλά και βοηθητικές ασκήσεις για την άσκηση των δεξιοτήτων που παρουσιάζονται στην πράξη.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 4 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
NSRF



- ✓ Ο Οδηγός μπορεί να διαβαστεί ως ενιαίο κείμενο, αλλά και μεμονωμένα ανά ενότητα. Καθώς διαβάσετε, μπορείτε να κρατήσετε σημειώσεις. Κυρίως αφήστε τη φαντασία σας ελεύθερη να σκεφτείτε τα δικά σας παραδείγματα!
- ✓ Ο Οδηγός παραμένει στους Κοι.Σ.Π.Ε. Μπορείτε να ανατρέξετε ξανά σε αυτόν, όποτε το χρειαστείτε!

### Πώς δημιουργήθηκε;

Ο Οδηγός δημιουργήθηκε από συνεργάτες της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Κοι.Σ.Π.Ε. στο πλαίσιο χρηματοδοτούμενου έργου ΕΣΠΑ που αφορά την ανάπτυξη εργαλείων αυτόεκπροσώπησης & υποστήριξης ηγετικών ικανοτήτων μελών Δ.Σ. Κοι.Σ.Π.Ε. κατηγορίας Α'.

Για τη δημιουργία του, οι ερευνητές βασίστηκαν σε σχετική βιβλιογραφία αλλά κυρίως σε εμπειρίες που κατέθεσαν μέλη κατηγορίας Α', στο πλαίσιο εστιασμένων συζητήσεων που πραγματοποιήθηκαν.

\*Με την ευκαιρία, τους ευχαριστούμε που μας έδωσαν το χρόνο τους και κυρίως τη φωνή τους!

Πάνω από όλα, ο οδηγός δημιουργήθηκε από την πίστη όλων των εμπλεκόμενων στο ότι χρειάζεται να δυναμώσει ουσιαστικά η φωνή των Ληπτών Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας για όλα τα θέματα που τους αφορούν. Ευχόμαστε στην προσπάθεια αυτή να συμβάλλεις κι εσύ με τη δική σου φωνή.

Καλή ανάγνωση!



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΧΡΩΜΑΤΩΝ



# Βασικές πληροφορίες

## Εισαγωγή

Ο οδηγός αφορά την ανάπτυξη ηγετικών και Διοικητικών Δεξιοτήτων στο περιβάλλον των Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) και της Πανελληνίας Ομοσπονδίας Κοι.Σ.Π.Ε. (Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε.)

Η ανάπτυξη των παραπάνω ικανοτήτων προϋποθέτει καταρχάς γνώσεις, όχι μόνο γενικές, αλλά και πρακτικές που αφορούν το εργασιακό και διοικητικό περιβάλλον Έτσι, προκειμένου ένα μέλος κατηγορίας Α΄ να ασκήσει αποτελεσματικά τα δικαιώματά του σε σχέση με την ανάπτυξη ικανοτήτων, χρειάζεται να γνωρίζει το σκοπό και το ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας, τα όργανα Λήψης Αποφάσεων.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρέχει τις βασικές πληροφορίες που χρειάζεσαι προκειμένου να προετοιμαστείς σωστά για τη συμμετοχή σου σε ένα Δ.Σ. ή μια Γενική Συνέλευση.

## A. Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα?

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια αλληλέγγυα οικονομία, και αποτελεί ξεχωριστό τομέα από αυτόν της ανταγωνιστικής οικονομίας. Η πρωτοπορία και η μοναδικότητά της χαρακτηρίζεται από τη σύνδεση του ιδιωτικού τομέα με την κοινωνική ωφέλεια. Με λίγα λόγια, μια κοινωνική επιχείρηση είναι μια κανονική επιχείρηση που όμως έχει ως απώτερο στόχο τον κοινωνικός αντίκτυπο της οικονομικής δραστηριότητάς της, και όχι τη δημιουργία κέρδους. Παράλληλα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δυναμώνουν την τοπική αλληλεγγύη, τη συνοχή του κοινωνικού ιστού.

## B. Τι είναι οι Κοι.Σ.Π.Ε. και σε τι διαφέρουν από άλλες επιχειρήσεις?

Οι Κοι.Σ.Π.Ε. αποτελούν μορφή κοινωνικής επιχείρησης με απώτερο σκοπό την **κοινωνικο-οικονομική ενσωμάτωση και επαγγελματική (επαν)ένταξη ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, συμβάλλοντας στη θεραπεία τους και στην, κατά το δυνατόν, οικονομική τους αυτάρκεια.**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 6 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
NSRF



- Είναι Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
- Έχουν εμπορική ιδιότητα
- Αποτελούν Μονάδα Ψυχικής Υγείας.

Τα μέλη ενός Κοινωνικού Συνεταιρισμού Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Πρώτη κατηγορία : άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα άνω των 15 ετών. Τα μέλη της πρώτης κατηγορίας πρέπει να αποτελούν τουλάχιστον το 35% του συνόλου.
- Δεύτερη κατηγορία : επαγγελματίες ψυχικής υγείας σε ποσοστό μέχρι και 45% του συνόλου
- Τρίτη κατηγορία : φορείς της κοινότητας, Δήμοι, κοινότητες, άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου σε ποσοστό μέχρι 20% του συνόλου.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι εργαζόμενοι στους Κοι.Σ.Π.Ε., οι οποίοι είναι λήπτες υπηρεσιών ψυχικής υγείας και λαμβάνουν επίδομα πρόνοιας ή επιδόματα επανένταξης ή οποιασδήποτε μορφής νοσήλιο ή παροχή ή σύνταξη ως έμμεσα ασφαλισμένοι, συνεχίζουν να εισπράττουν τις παροχές αυτές ταυτόχρονα με την αμοιβή τους από την Κοι.Σ.Π.Ε.

### Γ. Πώς διοικείται ένας Κοι.Σ.Π.Ε.?

Τα κύρια όργανα διοίκησης ενός Κοι.Σ.Π.Ε. είναι η Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η **Γενική Συνέλευση** γίνεται μια φορά το χρόνο και αποτελεί το ανώτατο όργανο διοίκησης. Αποφασίζει για κάθε θέμα που δεν υπάγεται στην αρμοδιότητα άλλου οργάνου και έχει την εποπτεία και τον έλεγχο των οργάνων της Διοίκησης. Έχουν δικαίωμα συμμετοχής όλα τα μέλη του συνεταιρισμού και συνήθως γίνεται ένας απολογισμός της χρονιάς που πέρασε και τίθενται οι στόχοι για την επόμενη χρονιά. Κάθε μέλος έχει δικαίωμα λόγου στη Γενική Συνέλευση. Κάθε τρία χρόνια γίνονται εκλογές για την ανάδειξη του Διοικητικού Συμβουλίου. Το **Διοικητικό Συμβούλιο** διοικεί και εκπροσωπεί τον Κοι.Σ.Π.Ε. σύμφωνα με τις διατάξεις του



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ

Σελίδα 7 από 45



καταστατικού και του νόμου και αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν τη διοίκηση και διαχείρισή του, πλην αυτών που υπάγονται στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι 7μελές και συμμετέχουν 2 μέλη από την Α΄ κατηγορία μελών και 5 από τις Β΄ και Γ΄ κατηγορίες μελών. Το **Εποπτικό Συμβούλιο** ελέγχει τις πράξεις του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και την τήρηση των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης .

Το Διοικητικό Συμβούλιο συνήθως συνεδριάζει μια φορά το μήνα. Ουσιαστικά εκεί λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις που αφορούν την διοίκηση και διαχείριση του Κοι.Σ.Π.Ε. (λ.χ. νέες προσλήψεις, νέες επενδύσεις, επίλυση διοικητικών ζητημάτων που ανακύπτουν κ.α.). Κάθε μέλος του Δ.Σ. έχει μία ψήφο και οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά πλειοψηφία, αν και τις περισσότερες φορές υπάρχει συζήτηση και ομόφωνη απόφαση για τα διάφορα ζητήματα. Το κάθε μέλος του Δ.Σ. δικαιούται να λάβει κάποιες μέρες πριν τη συνεδρίαση την ημερήσια διάταξη με τα προς συζήτηση θέματα και να ζητήσει πρόσθετες πληροφορίες για όποιο θέμα θέλει ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένο στη συζήτηση.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 8 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ





## Ε. Τι είναι η Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε.?

Η Πανελλήνια Ομοσπονδία Κοι.Σ.Π.Ε. είναι το συλλογικό όργανο των Κοι.Σ.Π.Ε. στην Ελλάδα. Σκοπός της είναι η εκπροσώπηση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της κοινωνικοοικονομικής ενσωμάτωσης και της επαγγελματικής ένταξης ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα.

Η Διοίκηση λειτουργεί ανάλογα με τους Κοι.Σ.Π.Ε. (Δ.Σ., Γενική Συνέλευση) Από κάθε Κοι.Σ.Π.Ε. ορίζεται ένα εκλεγμένος εκπρόσωπος στη Γενική Συνέλευση της Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε.

<http://pokoispe.gr/>

Να θυμάσαι:

- ✓ Μπορείς ανά πάσα στιγμή να θέσεις υποψηφιότητα για το Δ.Σ.
- ✓ Μπορείς να συμμετέχεις και να ψηφίζεις
- ✓ Προτού μπεις για πρώτη φορά, συζήτησε με συναδέλφους που έχουν εμπειρία ό,τι απορία έχεις.
- ✓ Ζήτησε από τον-την Κοινωνικό Λειτουργό ή τον-την Ψυχολόγο να ενημερωθείς για το Δ.Σ. και ό,τι άλλο χρειάζεσαι ώστε να προετοιμαστείς καλύτερα.
- ✓ Ζήτα να μάθεις κάποιες βασικές πληροφορίες για τα τρέχοντα θέματα, για την ιστορία και των τωρινή κατάσταση του Κοι.Σ.Π.Ε. στον οποίο ανήκεις.
- ✓ Ζήτα αρκετές μέρες πριν το καταστατικό. Μελέτησέ το, σημείωσε τις απορίες σου και συζήτησέ τις
- ✓ Ενημερώσου για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σου ως μέλος Δ.Σ.
- ✓ Να εκφράζεσαι ανοιχτά. Είναι δικαίωμά σου
- ✓ Να επικοινωνείς την εμπειρία σου σε συναδέλφους -εργαζόμενα μέλη Κοι.Σ.Π.Ε.
- ✓ Ξαναδιάβασε αυτόν τον Οδηγό



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 9 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



# Ηγετικές και Διοικητικές Ικανότητες

## Ορισμοί και πλαίσιο αναφοράς

Για να αναπτυχθεί οποιαδήποτε πρωτοβουλία χρειάζονται δύο βασικά συστατικά:

α. μια ιδέα ή ένα όραμα β. ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης ώστε η ιδέα να γίνει πραγματικότητα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Και φυσικά χρειάζονται άνθρωποι να δουλέψουν για αυτό, μια ομάδα εργασίας.

Η ομάδα χρειάζεται να έχει ανθρώπους επικεφαλής.

Ανθρώπους που ηγούνται και διοικούν την ομάδα ,

Που έχουν το όραμα, κινητοποιούν και εμπνέουν την ομάδα προς αυτό,

Που καθοδηγούν και συντονίζουν τις κινήσεις προς τον κοινό σκοπό.

Χρειάζεται ταυτόχρονα φαντασία και οργάνωση. Χρειάζεται πίστη και δουλειά.

Χρειάζεται συν-εργασία.

Οι δεξιότητες που χρειάζονται σε όλη αυτήν την προσπάθεια, συνδέονται με έμφυτα χαρακτηριστικά, αλλά είναι και καλλιεργήσιμες.

Βρίσκονται στον κήπο της ψυχής μας και περιμένουν να ανθίσουν.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 10 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
NSRF



## Βασικές αρχές και αποσαφηνίσεις

- ✓ Ηγέτης: φέρει το όραμα
- ✓ Διοικητής: φέρει το αποτέλεσμα
- ✓ Και ο ηγέτης και ο διοικητής είναι στη θέση του «αρχηγού». Στην πραγματικότητα αλληλοσυμπληρώνονται.
- ✓ «Αρχηγός» υπάρχει μόνο σε σχέση με μια ομάδα.
- ✓ Κάθε μέλος μιας ομάδας είναι εξίσου σημαντικό για να πετύχει η ομάδα έναν στόχο. Απλά ο καθένας δουλεύει από άλλη θέση.
- ✓ Δε χρειάζεται να είναι όλοι αρχηγοί. Έτσι δε θα γινόταν ποτέ τίποτα.
- ✓ Με έναν τρόπο, ο καθένας στο πόστο του είναι αρχηγός.
- ✓ Κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να έχει όλες τις δεξιότητες. Ο καθένας έχει το δικό του συνδυασμό δεξιοτήτων.
- ✓ Η ανάπτυξη δεξιοτήτων προϋποθέτει την αναγνώριση τους. Αναγνωρίζω τα δυνατά και αναδεικνύω τα δυνατά μου σημεία, αναγνωρίζω και βελτιώνω τα αδύνατα σημεία μου
- ✓ Οι ηγέτες δεν είναι απαραίτητα φανταχτεροί. Πολλές φορές είναι καθημερινοί ήρωες που βρίσκονται ανάμεσά μας ή και μέσα μας.
- ✓ Μπορεί σε κάποια στιγμή της ζωής σου να επιθυμείς να εμπλακείς σε διοικητικές θέσεις και να αναλάβεις πρωτοβουλίες, και άλλη όχι. Είναι εντάξει!



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 11 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Κάτι σημαντικό για το τέλος:

Δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι οι Λήπτες Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας στην προσπάθεια ανάπτυξης ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων έχουν να αντιμετωπίσουν μια επιπλέον δυσκολία: Το στίγμα.

- ✓ Η χρόνια έκθεση σε στιγματιστικές συμπεριφορές οδηγεί σταδιακά τους ανθρώπους σε αυτοστιγματισμό, που πολλές φορές δεν μπορούν και οι ίδιοι να το καταλάβουν. Έτσι, για παράδειγμα, όταν μετέχουν σε ένα ΔΣ μπορεί στα αρχικά στάδια να μην καταλαβαίνουν και να θεωρούν ότι φταίνε εκείνοι, ότι είναι ανεπαρκείς και να ντρέπονται να ρωτήσουν. Μπορεί επειδή αισθάνονται ευγνωμοσύνη προς τους επαγγελματίες ψυχικής υγείας που τους έχουν βοηθήσει να διστάζουν να εκφράσουν διαφωνίες.
- ✓ Στην πραγματικότητα, οι παραπάνω αντιλήψεις είναι στρεβλές: Α. Κάθε άνθρωπος όταν μπαίνει σε μια καινούρια διαδικασία χρειάζεται κάποιο χρόνο να κατανοήσει, κι αυτό δεν είναι ένδειξη ανεπάρκειας. Β. Οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας ασκούν την εργασία τους σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας του επαγγέλματός τους και αμείβονται για αυτό. Επίσης, είναι άνθρωποι και κάνουν λάθη. Δε γίνεται να έχουν πάντα δίκιο.
- ✓ Εάν σε αφορούν τα παραπάνω να θυμάσαι ότι: Το Στίγμα είναι Κοινωνική Αδικία. Η αποσιώπηση των επιπτώσεών του έχει συμβάλει στην πραγματικότητα στη διαίωνιση των στερεοτύπων. Χρειάζεται να μιλάς ανοιχτά για αυτό. Η φωνή σου είναι σημαντική.
- ✓ Η ντροπή που μπορεί να έχεις αισθανθεί σε περιστατικά υποτιμητικών συμπεριφορών δε σου αναλογεί. Στην πραγματικότητα, μερικά από τα πιο ντροπιαστικά κεφάλαια για την ανθρωπότητα, αφορούν ακριβώς την αντιμετώπιση ανθρώπων με ψυχοκοινωνικές δυσκολίες. Επίσης, το ότι δεν έχει εξαλειφθεί μέχρι σήμερα, είναι κάτι που θα έπρεπε να απασχολεί σοβαρά το σύνολο του κλάδου της ψυχικής υγείας.
- ✓ Όλοι οι άνθρωποι έχουν ψυχικές δυσκολίες, απλά πολλοί δεν το παραδέχονται, δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη του εαυτού τους και δε ζητούν βοήθεια ώστε να τις ξεπεράσουν. Εσύ, εφόσον κρατάς αυτόν τον Οδηγό στα χέρια σου δεν είσαι ένας από αυτούς: έχεις αποδεχτεί τις δυσκολίες σου, λαμβάνεις τις Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας που χρειάζεσαι, και έχεις καταφέρει πολλά.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

# Ανάπτυξη Ηγετικών Δεξιοτήτων

## 1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αφορά την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων. Στις σελίδες που ακολουθούν θα βρεις:

**Θεωρία:** Τι είναι ο ηγέτης? Πώς αναπτύσσει το όραμά του και πώς το μεταδίδει? Ποια είναι τα βήματα που χρειάζεται να γίνουν για την υλοποίησή του? Πώς αντιμετωπίζει την ομάδα και τον εαυτό του?

**Παράδειγμα:** «Το όραμα της Άννας»: Μέσα από την ιστορία της Άννας δίδεται ένα παράδειγμα της θεωρίας στην πράξη.

**Δημιουργικές προτάσεις για δραστηριότητες:** Πάνω στο πρότυπο του παραδείγματος, δίδονται προτάσεις για ανάπτυξη δημιουργικών δραστηριοτήτων, πάνω στις δικές σου προτάσεις.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι:

- ✓ Να σε βοηθήσει να εμπνευστείς το προσωπικό σου όραμα σε σχέση με τα θέματα που σε αφορούν
- ✓ Να σου παρέχει πρότυπο πώς να ξεκινήσεις πρωτοβουλίες σε σχέση με αυτά
- ✓ Να ενδυναμώσει την πίστη σου
- ✓ Να καλλιεργήσει τη φαντασία σου

## 2. Θεωρία: Το προφίλ του Ηγέτη

Τι είναι ο ηγέτης?

Το πιο βασικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη, είναι η Πίστη σε ένα όραμα, και η ικανότητα να μεταδώσει την πίστη του σε μια ομάδα ανθρώπων που τους αφορά εξίσου ώστε όλοι μαζί να δουλέψουν προς αυτό. Ο ηγέτης εμπνέει, επικοινωνεί και καθοδηγεί αποτελεσματικά προς τον κοινό σκοπό.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΚΠΑ



Η ικανότητα αυτή βασίζεται ακριβώς στην Πίστη του. Από αυτή, πηγάζουν αρετές που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους γύρω του όπως: ακεραιότητα, εντιμότητα, ειλικρίνεια στις προθέσεις, αυθεντικότητα, προσήλωση στο στόχο. Λειτουργεί ο ίδιος ως ζωντανό πρότυπο μέσα από τα λόγια, τις πράξεις και τη στάση ζωής του.

Παράλληλα διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες στο Λόγο και μεταδοτικότητα. Ο Λόγος του είναι ζωντανός, δημιουργικός, ανθρώπινος, απλός και κατανοητός. Γνωρίζει πώς να τον προσαρμόσει ανάλογα με το κοινό που απευθύνεται, διατηρώντας την ουσία. Χρησιμοποιεί συχνά τον εαυτό του και την εμπειρία του ως παράδειγμα. Δίνει το λόγο και ακούει.

### Τι είναι ένα όραμα?

Το όραμα είναι μια εικόνα για ένα καλύτερο αύριο. Άρα συνδέεται με την επιλογή καλώς γενομένων μέσα από αλλαγές αρνητικών πεποιθήσεων και τη δημιουργία νέων δεδομένων. Ένα όραμα για να έχει απήχηση εκφράζει υψηλότερα πρότυπα και αξίες και απευθύνεται σε όλους. Στην πραγματικότητα, μιλάει πάντα για μια απλή πανανθρώπινη αλήθεια που αγγίζει, ζεσταίνει, συν-κινεί και ξεσηκώνει την ανθρώπινη ψυχή.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



## Πώς γεννιέται ένα όραμα?

Το όραμα γεννιέται μέσα από εμπειρίες ζωής και έχει ένα προσωπικό νόημα. Λήπτες υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας που έχουν αναλάβει ηγετικούς ρόλους σε θέματα διεκδίκησης των δικαιωμάτων τους έχουν συνήθως κάποια κοινά χαρακτηριστικά στην πορεία τους:

- ✓ Έχουν βιώσει δύσκολες και άδικες καταστάσεις.
- ✓ Το πρώτο στάδιο ενδυνάμωσης είναι όταν βρεθούν σε ένα περιβάλλον που αισθάνονται ότι ακούγονται. Τότε αρχίζουν να βρίσκουν τη φωνή τους.
- ✓ Βλέποντας πίσω την πορεία τους εντοπίζουν τα κενά και αρχίζουν να διαμορφώνουν μια εικόνα ως προς το πώς θα μπορούσαν να γίνουν τα πράγματα καλύτερα.
- ✓ Γεννιέται μέσα τους η επιθυμία να επικοινωνήσουν τη δική τους εμπειρία ώστε να μην ζήσουν και άλλοι άνθρωποι παρόμοιες δυσκολίες. Το βασικό κίνητρο είναι η ανάγκη να βοηθήσουν να επέλθει η αλλαγή.

Στην πραγματικότητα, τη στιγμή εκείνη γεννιέται το όραμα.”

### Παύση για Αναστοχασμό

Ο θεσμός των Κοι.Σ.Π.Ε. βασίζεται στο όραμα της ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης Ληπτών Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας, με έμφαση στην επαγγελματική επανένταξη, την ισότιμη συμμετοχή στην κοινωνία μέσω την οικονομικής αυτονομίας. Το δικαίωμα να ζουν τη ζωή τους με αξιοπρέπεια, με ελπίδα και όνειρα

- ✓ *Εσύ πώς οραματίζεσαι το μέλλον σε σχέση με τα παραπάνω?*
- ✓ *Τι εμπειρίες είχες ως τώρα –δύσκολες αλλά και θετικές*
- ✓ *Τι αλλαγές θα ήθελες να δεις και γιατί?*

## Πώς αρχίζει να γίνεται πράξη?

Στην αρχή ένα όραμα υπάρχει ως μια αόριστη ιδέα. Για να πετύχει χρειάζεται να πάρει μορφή. Σε αυτό το στάδιο, καλείται ο εκκολαπτόμενος ηγέτης να:

- ✓ Αρχίζει να το επικοινωνεί με τους γύρω του. Με τον τρόπο αυτό συλλέγει πληροφορίες και εμπειρίες. Επιβεβαιώνεται ότι η ιδέα του είναι χρήσιμη, την εμπλουτίζει με όσα ακούει αλλά κυρίως διαμορφώνει έναν πρώτο κύκλο υποστηρικτών.
- ✓ Καταγράφει τις ιδέες του και ένα σχέδιο δράσης. Το μεγάλο όραμα γίνεται επιμέρους στόχοι. Οι στόχοι αυτοί χρειάζεται να είναι ρεαλιστικοί.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



- ✓ Και πάλι, επικοινωνεί εκ νέου τις προτάσεις του. Λαμβάνει ανατροφοδότηση, επανέρχεται συνεχώς στο πλάνο και το τροποποιεί, το εμπλουτίζει, το συγκεκριμενοποιεί
- ✓ Είναι σε ετοιμότητα να το εφαρμόσει σε κάθε ευκαιρία μέσα από μικρές πράξεις.

#### Πώς συνεχίζεται η πορεία

Η ιδέα χρειάζεται να διαδοθεί. Πλέον το πιο σημαντικό είναι να στηθεί ένα δίκτυο και να μεγαλώσει η ομάδα των ανθρώπων που θα δουλέψουν προς αυτό. Έτσι, αναζητά πηγές υποστήριξης αξιοποιώντας κάθε πληροφορία που λαμβάνει.

- ✓ Αρχικά απευθύνεται σε ανθρώπους που γνωρίζει ότι έχουν παρόμοια φιλοσοφία και τους εμπιστεύεται.
- ✓ Αναζητά μέσω αυτών και από μόνος τους να διευρύνει το δίκτυο υποστήριξης. Μπορεί να αναζητήσει θεσμούς, φορείς, ομάδες ή μεμονωμένα άτομα-εθελοντές που να έχουν παρόμοιο σκοπό και οι οποίοι θα είναι σε θέση να ασκούν επιρροή σε σχέση με το θέμα που τον αφορά.
- ✓ Καλλιεργεί τις δεξιότητές του επιζητώντας να επιμορφωθεί, τόσο αυτός όσο και η ομάδα του.

#### Πώς λειτουργεί μέσα στην ομάδα?

- ✓ Στην ομάδα λειτουργεί με τη φιλοσοφία «Μαζί Με». Γνωρίζει ότι όλοι οφείλουν να λειτουργούν προς έναν κοινό στόχο, να έχουν κοινό συμφέρον. Ως εκ τούτου δεν είναι ανταγωνιστικός, αλλά φέρεται με γενναιοδωρία. Καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης.
- ✓ Μεταδίδει τις γνώσεις και την εμπειρία του και παρακινεί το κάθε μέλος να αναπτυχθεί με το δικό του τρόπο, εξίσου σα να είναι ηγέτης.
- ✓ Αναγνωρίζει τις ικανότητες του καθενός και πώς θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προς όφελος του έργου, διανέμει ρόλους, συντονίζει και προτείνει. Αναλαμβάνει ρίσκα.
- ✓ Λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη όλων των μελών. Δεν παίρνει προσωπικά την αρνητική κριτική αλλά τη χρησιμοποιεί για να γίνει καλύτερος.
- ✓ Ένας ηγέτης την επιτυχία την αποδίδει κυρίως στην ομάδα ενώ σε περίπτωση αποτυχίας αναλαμβάνει την ευθύνη που του αναλογεί.

#### Πώς φέρεται στον εαυτό του

Ένα ηγέτης έχει αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση. Γνωρίζει τις δυνάμεις του και φροντίζει να τις καλλιεργεί, αναγνωρίζει όμως και τα αδύναμα σημεία του και φροντίζει εξίσου να τα διορθώνει. Γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του. Δεν χρειάζεται και δε μπορεί να τα αναλαμβάνει όλα. Έχει το χάρισμα



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ





να αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία των μελών της ομάδας του ώστε να τους αναθέτει ό,τι θεωρεί ότι θα φέρουν εις πέρας. Πάνω από όλα αναγνωρίζει και σέβεται τις ανάγκες του, λειτουργεί με απόλυτη αυτοφροντίδα. Παραμένει άνθρωπος που επιδιώκει την ευτυχία του. Διατηρεί ισορροπία μεταξύ της προσωπικής ζωής και του έργου του.

### 3. Παράδειγμα: «Το όραμα της Άννας»

#### Κεφάλαιο 1.

Η Άννα είναι 45 χρονών. Στα 25 της νόσησε από διπολική διαταραχή και η ζωή της άλλαξε εντελώς. Σε ένα οξύ επεισόδιο χρειάστηκε να νοσηλευτεί. Η Άννα σταδιακά απομακρύνθηκε από τους γνωστούς της, απολύθηκε από τη δουλειά της. Για χρόνια άλλαζε ψυχιάτρους – μαζί και αγωγή- χωρίς να μπορεί να παραμένει συνεπής σε αυτή. Είχε υποτροπές και κυρίως μια βαθιά αίσθηση απελπισίας. Παρά τις ικανότητές της, δεν κατάφερνε να παραμείνει σε καμία δουλειά πάνω από έξι μήνες.

Κάποια στιγμή στην πορεία της βρήκε έναν ψυχίατρο που της ταίριαζε: της φαινόταν πιο ανθρώπινος. Αφού μαζί του σταθεροποίησε τη φαρμακευτική αγωγή, κάποια μέρα τη ρώτησε αν θα την ενδιέφερε να εργαστεί και της μίλησε για τους Κοι.Σ.Π.Ε. Η Άννα δεν είχε ξανακούσει κάτι σχετικό και αρχικά ήταν επιφυλακτική. Τελικά ακολούθησε τη συμβουλή του ψυχιάτρου της και πήγε.

Το περιβάλλον ήταν εξαρχής φιλικό. Η Άννα είχε αγωνία να δει πώς θα είναι η δουλειά και αν θα τα καταφέρει, έτσι δεν την ενδιέφεραν αρχικά οι πολλές πληροφορίες που άκουσε. Ξεκίνησε να εργάζεται. Σε κάθε δυσκολία – είτε σε σχέση με τη νόσο είτε όχι- απευθυνόταν στην Κοινωνική Λειτουργό. Ένωθε ότι την ακούν. Οι προϊστάμενοι την ρωτούσαν πώς της φαίνεται η δουλειά, που της έκανε τρομερή εντύπωση. Η Άννα αισθανόταν ότι είχε βρει μια οικογένεια. Η Άννα ένιωθε ευγνωμοσύνη. Η Άννα γινόταν κάθε μέρα και καλύτερη, η Άννα άνθιζε.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 17 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Καμιά φορά σκεφτόταν με πίκρα τα προηγούμενα χρόνια. Γιατί να μην είχε ενημερωθεί νωρίτερα? Πόσοι άνθρωποι εκεί έξω με εμπειρίες σαν και τη δική τη δε γνώριζαν την ευκαιρία? Τι μπορούσε να γίνει ώστε να αλλάξει το καθεστώς ανεπαρκούς ενημέρωσης? Όσο περνούσε ο καιρός, οι σκέψεις αυτές την απασχολούσαν όλο και περισσότερο. Γεννιόταν μέσα της μια αόριστη επιθυμία, σα να ψήλωνε η καρδιά της.

*Να θυμάσαι:*

*Στην αρχή το όραμα λειτουργεί ως μια επιθυμία απροσδιόριστη.*

*Είναι σα μια εικόνα που δεν είναι ακόμα καθαρή,*

*αλλά σε τραβάει προς το μέρος της.*

*Είναι η διαίσθησή σου. Εμπιστεύσου τη!*



## Κεφάλαιο 2.

Η Άννα άρχισε να επικοινωνεί τις σκέψεις της με τους συναδέλφους της, να ρωτάει και να συλλέγει πληροφορίες για τις εμπειρίες των άλλων. Παρατήρησε ότι οι περισσότεροι της περιέγραφαν όντως εμπειρίες αποσπασματικής ενημέρωσης : Κάποιο μέλος της οικογένειας, κάποιος νοσηλευτής σε ένα ψυχιατρικό νοσοκομείο. Κάποιοι της είπαν και για στοχευμένα προγράμματα σε Κέντρα Ημέρας. Δεν υπήρχε ωστόσο οργανωμένο πλαίσιο ενημέρωσης από επίσημους θεσμούς όπως η ίδια ένιωθε ότι θα έπρεπε.

Άρχισε να καταστρώνει να διαμορφώνει στο μυαλό της ένα σχέδιο δράσης σε σχέση με το όραμά της. Τι θα μπορούσε να γίνει ώστε οι Κοι.Σ.Π.Ε. να γίνουν γνωστοί σε περισσότερους ανθρώπους που το έχουν ανάγκη αλλά και στο ευρύ κοινό?



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



Έγραψε κάτω τις ιδέες της: Θα χρειαζόταν όλοι οι Ψυχίατροί στον ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα αλλά και όλες οι μονάδες ψυχικής υγείας να είναι υποχρεωμένοι να ενημερώνουν τους πελάτες τους. Θα χρειαζόταν οι ίδιοι οι Κοι.Σ.Π.Ε. να γίνουν πιο εξωστρεφείς στην κοινότητα, να οργανώνουν δράσεις ενημέρωσης. Θα μπορούσε ένα μεγαλύτερο όργανο να συμβάλλει στη διαφήμιση, ακόμα και μέσω τηλεόρασης. Θα χρειαζόταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι κατηγορίας Α΄ να διαφημίζουν τους Κοι.Σ.Π.Ε.

Μια μέρα, τις διάβασε και στον ψυχίατρό της ο οποίος είχε παρόμοια φιλοσοφία με την Άννα. . Καθώς του μιλούσε με ζήλο για τις ιδέες της, τα μάτια της έλαμπαν με έναν ιδιαίτερο τρόπο. Της υποσχέθηκε ότι θα την στηρίξει σε κάθε της σχετική προσπάθεια. Της ζήτησε φυλλάδια από τον Κοι.Σ.Π.Ε. που δούλευε, ώστε να τα αφήσει στον χώρο υποδοχής.

Άρχισε και πάλι να μιλάει με τους συναδέλφους της για αυτά. Οι περισσότεροι αποκρίνονταν με ενδιαφέρον, άλλοι περισσότερο, άλλοι λιγότερο. Ο Κώστας της έδωσε μια καινούρια ιδέα: «Για να πετύχουν αυτά που θες και να φτάσουν στα αρμόδια υπουργεία, θα χρειαστεί να απευθυνθείς σε Νομικό Σύμβουλο». Η Άννα το σημείωσε στο τεφτέρι της. Ο Μίλτος, με τον οποίο έκανε παρέα, δεν ήταν το ίδιο ενθουσιώδης. «Ωραία τα λες ρε Άννα, αλλά τι θες να κάνουμε εγώ και εσύ? Εμένα μου αρκεί να είμαι καλά, να κάνω τη δουλειά μου, να γυρνάω σπίτι μου και να ασχολούμαι με τα πράγματα που μου αρέσουν». Ο Μίλτος είχε αγάπη για τα φυτά. Αφιέρωνε το χρόνο του σε αυτά.

#### Να θυμάσαι:

- ✓ *Χρειάζεται να μιλάς για τις ιδέες σου, ξανά και ξανά ! Όσο τις επικοινωνείς, λύνεται η γλώσσα σου και διαμορφώνεις λεξιλόγιο για αυτές.*
- ✓ *Κάποιοι θα δείξουν περισσότερο και κάποιοι λιγότερο ενδιαφέρον. Είναι εντάξει. Εσύ, συνέχισε όπου μπορείς!*
- ✓ *Να τις σκέφτεσαι και να τις καλλιεργείς.*
- ✓ *Να ακούς προσεκτικά τους άλλους, Μπορείς να λάβεις πολύτιμες συμβουλές.*
- ✓ *Έχε πάντα κοντά σου ένα μικρό σημειωματάριο, χαρτί και μολύβι. Γράφε, σημειώνε.*
- ✓ *Κάποιες φορές απλά ζωγράφιζε και μουντζούρωνε. Θα σε βοηθήσει να χαλαρώσεις και έπειτα να γίνεις πιο συγκεκριμένος.*
- ✓ *Το όραμα είναι η μεγάλη εικόνα. Δε γίνεται μονομιάς. Οργάνωσε τις ιδέες σου σε μικρότερους στόχους*
- ✓ *Και η πιο μεγάλη πορεία ξεκινάει από το πρώτο βήμα.*



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



### Κεφάλαιο 3.

Μια μέρα που είχαν βγει για καφέ μετά τη δουλειά, σε ένα διπλανό τραπέζι δυο κυρίες μιλούσαν για ένα φιλανθρωπικό σουαρέ που σκέφτονταν να οργανώσουν. Η Άννα άκουγε με προσοχή. Κάποια στιγμή βρήκε το θάρρος να τους μιλήσει. Συστήθηκε με ευγένεια, και τους μίλησε για τον Κοι.Σ.Π.Ε. που δούλευε –η γνωστή λάμψη στα μάτια της εμφανίστηκε και πάλι- λέγοντας επιπλέον ότι παρέχουν υπηρεσίες catering. Οι κυρίες εντυπωσιάστηκαν από τη νεαρή γυναίκα και από τις πληροφορίες που τους έδινε. Σκέφτηκαν ότι η φύση της εκδήλωσης που προετοίμαζαν ταίριαζε απόλυτα με το μήνυμα των Κοι.Σ.Π.Ε. όπως τους το περιέγραψε. και αποφάσισαν να παραγγείλουν από εκεί για το σουαρέ που ετοίμαζαν. Ο Μίλτος από δίπλα, ένωσε αρχικά αμηχανία, κι έπειτα ένα κρυφό θαυμασμό για τη φίλη του. «Το 'πε και το 'κανε» σκέφτηκε. Χωρίς να ξέρει γιατί, από τότε η σκηνή του ερχόταν συχνά στο μυαλό.

Στο σουαρέ που διοργάνωσαν οι κυρίες μίλησαν για τον Κοι.Σ.Π.Ε. από τον οποίο προέρχονταν τα εδέσματα. Μια καλεσμένη είχε έναν ανιψιό με προβλήματα ψυχικής υγείας. Την επόμενη μέρα, αναζήτησε περισσότερες πληροφορίες στο διαδίκτυο και του τις προώθησε.

Εν τω μεταξύ, βλέποντας τη συνολική πορεία και το ζήλο της, της προτάθηκε από την Κοινωνική Λειτουργό να συμμετάσχει στο ΔΣ του Κοι.Σ.Π.Ε.

#### Να θυμάσαι:

- ✓ Ένα όραμα δεν πρέπει να μείνει μια ιδέα. Χρειάζεται να κατέβει στη γη, μέσα από πράξεις
- ✓ «Γίνε η αλλαγή που θέλεις να δεις στον κόσμο». Στην πρώτη ευκαιρία κάνε ο ίδιος πράξη τις ιδέες που υποστηρίζεις.
- ✓ Δε χρειάζεται να είναι πάντα μεγαλεπήβολες και ηρωικές. Μπορεί να είναι μικρές και καθημερινές. Είναι εξίσου σπουδαίες.
- ✓ Μην υποτιμάς ποτέ την αλλαγή που μπορεί να προκληθεί ακόμα και από το να αλλάξει η στάση ενός ανθρώπου. Μη μετράς με νούμερα, να κοιτάς την ουσία. Άλλωστε δεν ξέρεις ποτέ πόσοι άνθρωποι θα επηρεαστούν από το ένα άτομο.
- ✓ Το όραμα σε καθοδηγεί. Κοιτώντας προς αυτό και χωρίς να το καταλαβαίνεις βαδίζεις προς αυτό. Έτσι σε πάει κάθε μέρα πιο μακριά. Κάνεις υπερβάσεις, βρίσκεις θάρρος.
- ✓ Οι άνθρωποι που μπορεί να είναι αρχικά αδιάφοροι, πείθονται σταδιακά από την επιμονή σου.
- ✓ Αυτό ισχύει και σε μεγαλύτερο επίπεδο. Μια μειονοτική ομάδα για να αλλάξει τα στερεότυπα εναντίον της, χρειάζεται να παραμένει σταθερή στις απόψεις της σε βάθος χρόνου. Εάν πετύχει να ασχοληθούν μαζί της και να μελετήσουν τα επιχειρήματά της- έστω και για να τα απορρίψουν- συμβαίνει αυτόματα μια αλλαγή.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



#### Κεφάλαιο 4

Η Άννα άρχισε να συνειδητοποιεί ότι από μόνη της δεν μπορούσε να καταφέρει πολλά, ότι χρειαζόταν συντρόφους αλλά και ανθρώπους με περισσότερη επιρροή από την ίδια να προωθήσουν την ιδέα της. Είχε ήδη καταλάβει από τις αντιδράσεις των ανθρώπων ότι είχε χάρισμα στο να μεταδίδει τον ενθουσιασμό της, γεγονός που τη γέμιζε αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση. Ήξερε ωστόσο ότι πολλές φορές δεν ήταν ιδιαίτερα πρακτική- αν και βελτιωνόταν συνεχώς κρατώντας σημειώσεις.

Αυτό ήταν κάτι που θαύμαζε στον Κώστα- παρόλο που ο ίδιος δεν το αναγνώριζε στον εαυτό του. Τον προσέγγισε και του πρότεινε να θέσει και αυτός υποψηφιότητα στο επόμενο ΔΣ, τονίζοντας ότι έχει πολλά να προσφέρει. Ο Κώστας δεν το είχε σκεφτεί, αλλά κολακεύτηκε από τα λόγια της Άννας και ένωσε περηφάνια. Έτσι, έθεσε και ο ίδιος υποψηφιότητα.

Κάποιους μήνες αργότερα, η Άννα προσέγγισε και την Κοινωνική Λειτουργό, την οποία αισθανόταν δικό της άνθρωπο. Εκείνη την άκουσε με προσοχή. «Άννα, σου προτείνω να καταθέσεις την ιδέα σου στο ΔΣ»

Η Άννα αγχώθηκε: Ως τώρα είχε συμμετάσχει λίγες φορές, όπου κυρίως άκουγε και προσπαθούσε να καταλάβει πώς λειτουργεί το ΔΣ, φιλοντρεπόταν να μιλήσει κι ας έβρισκε το κλίμα πολύ θετικό.

Σκέφτηκε ωστόσο ότι δεν είχε τίποτα να χάσει. Αν δεν το έκανε από την άλλη, σίγουρα δε θα κατάφερνε τίποτα να κερδίσει. Της έδινε δύναμη που στο επόμενο ΔΣ θα ερχόταν και ο Κώστας. Μίλησε μαζί του ώστε να συνεργαστούν και να προετοιμαστούν καλύτερα.

Ο Κώστας είχε επιχειρηματικό μυαλό. «Για να γίνουν γνωστοί οι Κοι.Σ.Π.Ε. χρειαζόμαστε διαφήμιση σε μεγάλο κοινό. Να απευθυνθούμε για παράδειγμα στην τοπική εφημερίδα, ή στο τοπικό ραδιόφωνο και να βρούμε ανθρώπους κλειδιά, που να έχουν κοινό αλλά και να επιθυμούν να προωθήσουν το έργο μας. Πολλοί από αυτούς θέλουν να βγάζουν κοινωνικό προφίλ, οπότε μπορεί να ενδιαφερθούν, και έτσι είμαστε όλοι ωφελημένοι»

Η Άννα τον άκουγε εντυπωσιασμένη: αναλογιζόταν ότι από μόνη της δε θα σκεφτόταν ποτέ μια τέτοια ιδέα. Η ίδια πάντα εμπνεόταν από τα ιδεώδη της και δεν ήταν τόσο ρεαλίστρια. Αμέσως της ήρθε μια ιδέα. «Χρειάζεται επίσης να προτείνουμε να οργανωθούν στον Κοι.Σ.Π.Ε. σεμινάρια



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ



επιμόρφωσης για ανάπτυξη ικανοτήτων των μελών κατηγορίας Α' στην ανάπτυξη ιδεών». «Και για το διαδίκτυο. Χωρίς αυτό δε γίνεται τίποτα» πρόσθεσε ο Κώστας.

*Να θυμάσαι:*

- ✓ *Ο καλύτερος τρόπος να πετύχει ένα όραμα, είναι να συνεργαστούν άνθρωποι και να ενώσουν τις δυνάμεις τους συμπληρώνοντας ο ένας τον άλλο.*
- ✓ *Δεν μπορεί ένας άνθρωπος να συγκεντρώνει όλα τα προσόντα. Να είσαι περήφανος για αυτά που διαθέτεις, αλλά να δουλεύεις ώστε να βελτιώσεις τα υπόλοιπα*
- ✓ *Πολλές φορές ο καθένας δεν αναγνωρίζει για τον εαυτό του το θετικό που οι άλλοι βλέπουν σε εκείνον. όταν βλέπεις κάτι θετικό , να το λες πάντα και να εμπυχώνεις τους γύρω σου*
- ✓ *Οι δεξιότητες που έχει ο καθένας ξεδιπλώνονται στην καθημερινή του εργασία με διάφορους τρόπους. Σε μια ομάδα χρειάζεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ποικιλία. Καθενός ο ρόλος είναι πολύτιμος.  
Π.χ. Στην καθημερινή σου εργασία είσαι αυτός που όταν επικρατεί ένταση, λες ένα αστείο και όλοι χαλαρώνουν.  
Στην καθημερινή σου εργασία είσαι αυτός που όταν όλοι παρασύρονται και τεμπελιάζουν επαναφέρεις την τάξη  
Είσαι ο άνθρωπος που προσέχει τις λεπτομέρειες, είσαι αυτός που φέρνει τις ιδέες, είσαι αυτός που έρχονται οι συνάδερφοί σου για συμβουλές κ.ο.κ.*
- ✓ *Στο εργασιακό σου περιβάλλον δικαιούσαι να διεκδικείς τη διαρκή εξέλιξή σου μέσω επιμόρφωσης.*
- ✓ *Το διαδίκτυο είναι πολύ σημαντικό εργαλείο. Επιδίωξε με κάθε τρόπο να μάθεις να το χρησιμοποιείς.*
- ✓ *Μην ξεχνάς: Για να πετύχει ένας μεγάλος στόχος χρειάζεσαι πολλούς πόρους. Εκμεταλλεύσου κάθε ευκαιρία χρηματοδότησης και δημοσιότητας .*

## Κεφάλαιο 5.

Τα θέματα που συζητιόνταν εκείνη την ημέρα, είχαν σχέση με την ανάπτυξη της επιχείρησης. «Θέλω να πω κι εγώ κάτι που με απασχολεί» άρχισε δειλά η Άννα. Καθώς συνέχισε, η γνωστή λάμψη της έξαψης εμφανίστηκε στα μάτια της και ο ενθουσιασμός της μεταδόθηκε στους παρευρισκόμενους. Στη συνέχεια ο Κώστας τη συμπλήρωσε.

Ο πρόεδρος άκουγε σκεπτικός. Αναλογίστηκε ότι το θέμα αυτό το έχει συζητήσει κατά καιρούς με συναδέλφους του, ωστόσο πάντα η τρέχουσα καθημερινότητα έφερνε άλλα θέματα στην επιφάνεια.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ

Σελίδα 22 από 45



«Κάποτε πρέπει όντως να συσπειρωθούμε και να οργανωθούμε» αναλογίστηκε, και αποφάσισε να στείλει κάποια στιγμή σχετικό mail στην Ομοσπονδία.

Η Ομοσπονδία, το συλλογικό όργανο των Κοι.Σ.Π.Ε., εκείνον τον καιρό έτρεχε ένα πρόγραμμα ΕΣΠΑ που είχε κερδίσει τη χρηματοδότησή του με μεγάλη προσπάθεια. Η υλοποίησή του θα διαρκούσε τουλάχιστον έναν ακόμη χρόνο, γεγονός που σήμαινε ότι υπήρχε φόρτος εργασίας για όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Η πετυχημένη πορεία του από την άλλη, είχε δημιουργήσει έναν ενθουσιασμό για τα επόμενα έργα μετά την ολοκλήρωσή του. Πάνω σε μια τέτοια συζήτηση έφτασε το mail του προέδρου του Κοι.Σ.Π.Ε. της Άννας.

*Να θυμάσαι:*

*Όσο περισσότερο διαδίδεται μια ιδέα, αρχίζει να αυτονομείται και να χαράσσει τη δική της πορεία, το δικό της ταξίδι.*

#### Κεφάλαιο 6.

Κάποιους μήνες μετά η Άννα έχασε τη μητέρα της. Ήταν μια περίοδος δύσκολη. Η Άννα πήρε άδεια από τη δουλειά, έχασε και το επόμενο ΔΣ. Από όσο ήξερε, ο πρόεδρος είχε στείλει mail στην Ομοσπονδία, όπου και έλαβε θερμή απάντηση ότι η ιδέα καταγράφεται για τα επόμενα πλάνα. Παρόλα αυτά, με το χρόνο άλλα θέματα έρχονταν στην επιφάνεια και δεν γινόταν συζήτηση για αυτό. Ούτως ή άλλως δεν ένιωθε τις δυνάμεις της ικανές να ασχοληθεί παραπάνω και η ίδια. Βρισκόταν σε πένθος. Δεν είχε όρεξη να δει κανέναν. Διατήρησε μόνο τις επισκέψεις στον ψυχίατρο και παρέμενε όσο μπορούσε ξεκούραστη μέχρι να νιώσει καλύτερα.

Μια μέρα βγήκε για κάτι δουλειές στο κέντρο όπου πέτυχε τυχαία τον Μίλτο. Χάρηκαν πολύ και οι δύο και κάθησαν κάπου για καφέ. «Αυτές τις μέρες σε σκεφτόμουν έντονα» της είπε. «Πήγα σε ένα σεμινάριο ενδυνάμωσης Ληπτών Υπηρεσιών Ψυχικής υγείας που διοργάνωνε ένα σωματείο αυτοεκπροσώπησης. Έχω πολλά να σου πω. Γνώρισα και την πρόεδρο, την Ελίνα. Πρέπει στη γνωρίσω οπωσδήποτε, έχετε πολλά κοινά»

Επίσης την ενημέρωσε ότι ο Κώστας ήταν πολύ χαρούμενος που μετείχε στο ΔΣ και πλέον σκεφτόταν να δηλώσει υποψηφιότητα για την Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ

Σελίδα 23 από 45



Καθώς τον άκουγε, τα μάτια της άρχισαν να λάμπουν με το γνώριμο τρόπο. Ξαφνικά ανυπομονούσε να επιστρέψει στη δουλειά. Ανυπομονούσε και να γνωρίσει την Ελίνα. Ανυπομονούσε να δοκιμάσει νέους δρόμους προς τον γνώριμο προορισμό.

*Να θυμάσαι:*

- ✓ Ηγέτης δε σημαίνει να γίνεις σουπερ-ήρωας. Είσαι πάνω από όλα άνθρωπος. Στην πραγματικότητα όσο πιο ανθρώπινος είσαι, τόσο πιο σωστά ασκείς το ρόλο σου. Αυτογνωσία πάνω από όλα σημαίνει να σέβεσαι τις ανάγκες σου και τα συναισθήματά σου. Η προσωπική σου ζωή, η σωματική και ψυχική σου υγεία είναι πάνω από όλα. Άλλωστε δε μπορείς να βοηθήσεις κανέναν εάν εξαντληθείς και καταρρεύσεις.
- ✓ Βασικές αρχές αυτοφροντίδας: καλός ύπνος, καλή διατροφή, άσκηση, σταθερότητα στην αγωγή, ποιοτικός χρόνος με δικούς σου ανθρώπους, δραστηριότητες που αγαπάς.
- ✓ Πάντα έρχεται η στιγμή που ο αρχικός ενθουσιασμός έχει χαθεί. Η στιγμή της εξάντλησης. Που παρά τα όσα βήματα έχεις κάνει, παραμένει εξίσου μακριά με τότε που ξεκίνησες. Η στιγμή που επιθυμείς να πάρεις απόσταση. Είναι φυσιολογικό. Πολλές φορές όμως, αυτή τη στιγμή συμβαίνει κάτι μαγικό: έρχεται το όραμά σου και σε βρίσκει, ίσως από δρόμους και ανθρώπους που δεν το περιμένεις! Να έχεις τα μάτια σου ανοιχτά.
- ✓ Πολλές φορές μπορεί η υλοποίηση προς μια κατεύθυνση να καθυστερεί. Να έχεις υπομονή καθότι οι αλλαγές γίνονται σε βάθος χρόνου αλλά ταυτόχρονα να αναζητάς και άλλους δρόμους. Η πορεία δεν είναι ευθεία μπροστά. Έχει στάσεις, στροφές, πισωγυρίσματα, αλλαγές. Ο προορισμός παραμένει σταθερός.
- ✓ Η Άννα χρησιμοποίησε πηγές υποστήριξης όπως: συναδέλφους, επαγγελματίες ψυχικής υγείας που γνώριζε και εμπιστευόταν, το ΔΣ, την Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε., σωματείο Αυτόεκπροσώπησης. Αξιοποίησέ τες και εσύ, και πρόσθεσε κι άλλες.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 24 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη



## Αντί επιλόγου

Η ιστορία της Άννας παραμένει ανοιχτή και συνεχίζεται. Η Άννα ρίχνει σπόρους ώσπου να βρεθεί το κατάλληλο έδαφος. Δεν ξέρουμε πότε, πώς και αν θα τα καταφέρει. Μπορεί τελικά να πιάσει ο σπόρος που έπεσε στο Μίλτο, στον Κώστα, στο ψυχίατρο, στον πρόεδρο, στην Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε., στην Ελίνα. Μπορεί ακόμα την ιδέα της να πραγματοποιήσει χρόνια αργότερα ο ανιψιός της κυρίας στο σουαρέ ή κάποιος πελάτης του ψυχιάτρου της που η ίδια δε γνωρίζει και η Άννα να μην το μάθει ποτέ. Δεν έχει όμως σημασία. Η Άννα αισθάνεται ότι ζει τη ζωή της με νόημα. Έχει ανθίσει ο κήπος της ψυχής της. Το όραμά της είναι μια άσβεστη φλόγα που λάμπει μέσα από τα μάτια της, που το φως του ζεσταίνει και τους γύρω της.

### Να θυμάσαι

- ✓ Όταν υπηρετείς ένα όραμα, δεν ξέρεις ποτέ που θα φτάσει, ακόμα και αν δε βλέπεις άμεσα μετρήσιμα αποτελέσματα.
- ✓ Το όραμα θέλει συντροφιά. Υπάρχει για να μοιράζεται. Είναι φλόγα που μεταλαμπαδεύεται, από χέρι σε χέρι, από ψυχή σε ψυχή.

**Το πιο σημαντικό σε αυτήν την πορεία είναι ότι εδυναμώνεσαι εσύ ο ίδιος.**

**Το να αγωνίζεσαι για κάτι που έχει νόημα για σένα,**

**είναι βασικός παράγοντας ψυχικής υγείας και ολοκλήρωσης.**

*\*Η ιστορία της Άννας βασίζεται σε φανταστικά γεγονότα αλλά σε πραγματική πρόταση που κατατέθηκε από μέλη κατηγορίας Α' στις εστιασμένες συζητήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια του Προγράμματος.*



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ



#### 4. Δημιουργικές προτάσεις για Δραστηριότητες

A. Στις συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν ήρθαν και άλλες προτάσεις όπως: *Δημιουργία Οργάνου αυτοεκπροσώπησης μελών κατηγορίας Α' εντός κάθε Κοι.Σ.Π.Ε. και μεταξύ των Κοι.Σ.Π.Ε.*

Έχεις κάποια άλλη πρόταση ? Κατάγραψέ την .

B. Ομαδική Άσκηση με μέλη κατηγορίας Α' και συντονιστή

1. Διαλέξτε μια πρόταση από την προηγούμενη δραστηριότητα.
2. Γράψτε σενάριο ανάλογο με αυτό με της Άννας
3. Ζητείστε βοήθεια για να σκεφτείτε όσο πιο ρεαλιστικές προτάσεις. Αξιοποιήστε στρατηγικές που θα βρείτε στο επόμενο κεφάλαιο.
4. Αναζητείστε πληροφορίες στο Διαδίκτυο
5. Συζητείστε σε μικρές ομάδες και ανταλλάξτε απόψεις.
6. Ζωγραφίστε.
7. Κάντε μια μικρή παράσταση.
8. Καταγράψτε το υλικό και μοιράστε το όπου πιστεύετε ότι έχει νόημα.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ευχή να γίνουν οι ιδέες και προτάσεις σας πραγματικότητα.

Ας είναι καλοτάξιδες!



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 26 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΧΡΩΜΑΤΩΝ



# Ανάπτυξη Διοικητικών Δεξιοτήτων

## Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αφορά την ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων. Στις σελίδες που ακολουθούν θα βρεις:

**Ενότητες που αναπτύσσονται οι ακόλουθες δεξιότητες: Δεξιότητες λήψης αποφάσεων, Αυτοαποτελεσματικότητα, Επικοινωνιακές Δεξιότητες, Διεκδικητικότητα, Οργανωτικότητα.**

Κάθε ενότητα περιλαμβάνει:

- **Θεωρία:** μια συνοπτική περιγραφή της δεξιότητας και της χρησιμότητας της
- **Παράδειγμα:** μια σύντομη περίπτωση ενός ατόμου που χρειάζεται να αναπτύξει περισσότερο τη δεξιότητα της κάθε ενότητας
- **Βοηθητικές Δραστηριότητες:** Σύντομες δραστηριότητες που μπορούν να σε βοηθήσουν να αναπτύξεις τη δεξιότητα αυτή.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι:

- Να σε βοηθήσει να γίνεις αποτελεσματικός ως προς την άσκηση διοικητικών δεξιοτήτων
- Να σου παρέχει πρακτικές οδηγίες για το πώς μπορείς να τις αναπτύξεις και να τις εφαρμόσεις στην πράξη
- Να ενδυναμώσει τη φωνή σου σε ένα Δ.Σ. , αλλά και σε κάθε θεσμικό ή άτυπο όργανο λήψης αποφάσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 27 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ



## Δεξιότητες Λήψης Απόφασης

**Ένας δημοσιογράφος ρώτησε κάποτε έναν επιτυχημένο επιχειρηματία:**

- «Ποιο είναι το μυστικό της επιτυχίας σας;»
- «Δύο λέξεις»
- «Ποιες λέξεις, κύριε;»
- «Σωστές αποφάσεις»
- «Και πώς παίρνετε σωστές αποφάσεις;»
- «Μία λέξη»
- «Και ποια είναι η λέξη;»
- «Εμπειρία»
- «Και πώς αποκτήσατε εμπειρία;»
- «Δύο λέξεις»
- «Και ποιες είναι αυτές οι λέξεις;»
- «Λανθασμένες αποφάσεις»

Στην καθημερινότητα μας καλούμαστε να αποφασίζουμε για δεκάδες θέματα. Κάποιες αποφάσεις έχουν μεγάλη σημασία για εμάς και κάποιες άλλες όχι. Ουσιαστικά η διαδικασία λήψης απόφασης αναφέρεται στο να μπορώ να επιλέξω μια συγκεκριμένη δράση ανάμεσα σε ποικίλα εναλλακτικά σενάρια. Οι «δεξιότητες λήψης απόφασης» αναφέρονται στο να χρησιμοποιώ ορθολογικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων ώστε να μεγιστοποιώ την πιθανότητα η επιλογή μου να έχει τελικά καλό αποτέλεσμα.

### Διαδικασία λήψης απόφασης



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΧΡΩΜΑΤΩΝ



- Στάδιο 1: Σαφής διατύπωση του προβλήματος
- Στάδιο 2: Συγκέντρωση δεδομένων / πληροφορίας:
- Στάδιο 3: Σχεδιασμός (επιλογή κριτηρίων και μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη απόφασης/ Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων / Αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών)
- Στάδιο 4: Επιλογή μιας λύσης βάσει των ορισμένων κριτηρίων και μεθόδων που έχουν οριστεί στο στάδιο «Σχεδιασμός».
- Στάδιο 5: Εφαρμογή της λύσης
- Στάδιο 6: Αξιολόγηση (πήγε καλά;)

---

Ο Γιώργος εκλέχτηκε στο Δ. Σ. του Κοι.Σ.Π.Ε. πριν τρεις μήνες. Είναι η τρίτη φορά που συμμετέχει σε συνεδρίαση. Το βασικό θέμα συζήτησης είναι το ακόλουθο: το Δ. Σ. χρειάζεται να αποφασίσει αν θα προχωρήσει στο άνοιγμα ενός νέου υποκαταστήματος με σπιτική κουζίνα, καθώς το ήδη υπάρχον κατάστημα τα πηγαίνει καλά. Το θέμα αυτό δεν είχε συζητηθεί στις δύο προηγούμενες συνεδριάσεις του Δ.Σ. και ο Γιώργος δε γνωρίζει τα υπέρ και τα κατά της πρότασης αυτής.

Ο Γιώργος καλείται να πει τη γνώμη του, αλλά δε ξέρει τι να πει. Ζητάει, λοιπόν, να μιλήσει πρώτα κάποιος άλλος. Λέει τη γνώμη του τελευταίος και ουσιαστικά συμφωνεί με τους προηγούμενους.

---

Στο παραπάνω παράδειγμα ο Γιώργος δε μπορούσε να πει τη γνώμη του γιατί δεν είχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Κλήθηκε, λοιπόν, να περάσει στο στάδιο 4 της διαδικασίας λήψης απόφασης (επιλογή μιας λύσης) χωρίς να προηγηθούν τα στάδια 2 (εύρεση των απαραίτητων πληροφοριών) και 3 (επιλογή των παραγόντων που θα χρησιμεύσουν ως κριτήρια). Μια σωστή, λοιπόν, αντίδραση του Γιώργου θα ήταν να ζητήσει να γίνει μια αναλυτική ενημέρωση για τα υπέρ και τα κατά της κάθε επιλογής, καθώς και για τα οικονομικά ρίσκα που αναλαμβάνει το Δ. Σ. αν προχωρήσει στο άνοιγμα νέου υποκαταστήματος.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



## ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

-Βάλε έναν στόχο που είναι σημαντικός για εσένα.

-Σκέψου τον στόχο αυτό και στη συνέχεια, ζωγράφισε μια σκάλα και γράψε σε κάθε σκαλοπάτι της σκάλας τα βήματα που χρειάζεται να κάνεις προκειμένου ο στόχος σου να επιτευχθεί.

Χρειάζεται να γνωρίζεις ότι:

- ξεκινάς από την αρχή της σκάλας
- καταγράφεις σε κάθε σκαλοπάτι λεπτομερώς και συγκεκριμένα τη διαδικασία που θα ακολουθήσεις και πόσο πρέπει να προσπαθήσεις προκειμένου να προχωρήσεις στο επόμενο σκαλοπάτι
- προχωράς ως την κορυφή της σκάλας που αποτελεί και την πραγματοποίηση του στόχου σου.
- κάθε βήμα προϋποθέτει την επίτευξη του προηγούμενου, κάθε σκαλοπάτι, δηλαδή, είναι ένας επιμέρους στόχος που για να επιτευχθεί, χρειάζεται να έχει ολοκληρωθεί ο προηγούμενος.

### Καθορισμός «έξυπνων» στόχων

Στο απλούστερο επίπεδο, η διαδικασία καθορισμού στόχων μάς επιτρέπει να επιλέγουμε πού θέλουμε να πάμε στη ζωή μας. Γνωρίζοντας ακριβώς τι επιθυμούμε να επιτύχουμε, ξέρουμε σε τι θα ήταν χρήσιμο να επικεντρωθούμε και τι πρέπει να βελτιώσουμε, καθώς και τι αποτελεί απλώς περισπασμό. Καθορίζοντας επακριβείς, ξεκάθαρα προσδιορισμένους στόχους, μπορούμε να μετρούμε την επιτυχία τους και να αντιλαμβανόμαστε την πρόοδο μας. Ο αποτελεσματικός στόχος πληροί κάποιες προϋποθέσεις: είναι SMART («έξυπνος»), όρος που αποτελεί αρκτικόλεξο των αγγλικών λέξεων (Specific, Measurable, Attractive, Realistic, Time-bound) που προσδιορίζουν τα κύρια χαρακτηριστικά του.

**Συγκεκριμένος** Οι γενικοί στόχοι είναι ασαφείς. Χρειάζεται να προσδιοριστούν συγκεκριμένα πράγματα που επιθυμεί να πετύχει το άτομο.

**Μετρήσιμος** Ο στόχος είναι μετρήσιμος όταν προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και τον τρόπο μέτρησής του.

**Ελκυστικός** Ασφαλώς ο σύντροφός μας, τα παιδιά μας, οι γονείς μας, οι φίλοι μας ή ο προϊστάμενός μας ενδιαφέρονται για την επιτυχία μας. Ωστόσο, ο στόχος μας καλό θα είναι πάνω απ' όλα να έχει σημασία για εμάς τους ίδιους. Γι' αυτό ο «έξυπνος» στόχος καθορίζεται



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



από εμάς και όχι από κάποιον άλλο. Γνωρίζουμε καλύτερα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά μας και μπορούμε να αξιοποιήσουμε αυτή τη γνώση για να μεγιστοποιήσουμε τις πιθανότητες επιτυχίας. Επίσης, ένας στόχος είναι συναφής όταν ανταποκρίνεται στις δικές μας αξίες. Είναι ανώφελο να θέτουμε ένα στόχο στον οποίο δεν πιστεύουμε.

### Ρεαλιστικός

Είναι ανώφελο να στοχεύουμε σε πράγματα που γνωρίζουμε ότι είναι αντικειμενικά ανέφικτο να πραγματοποιήσουμε. Από την άλλη, ένας στόχος μπορεί να είναι συγχρόνως και ρεαλιστικός και μεγαλεπήβολος: Μόνον εμείς οι ίδιοι μπορούμε να κρίνουμε πόσο υψηλός μπορεί να είναι ο στόχος μας.

### Χρονικά προσδιορισμένος

Πολύ συχνά αμελούμε να ορίσουμε ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων μας. Ο έξυπνος στόχος είναι χρονικά προσδιορισμένος ώστε να ξέρουμε τι πρέπει να έχει επιτευχθεί σε ένα συγκεκριμένο διάστημα.

## Δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η σταδιοδρομία, η επαγγελματική επιτυχία και οι συναδελφικές σχέσεις εξαρτώνται σημαντικά από τη δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων με τους συνανθρώπους μας. Οι άνθρωποι θέλουμε να συνδεόμαστε μεταξύ μας και έχουμε προσωπικές ανάγκες, οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από τη σχέση μας με άλλους ανθρώπους. Για να μπορέσουμε να αναπτύξουμε και να διατηρήσουμε καλές σχέσεις στην εργασία μας και την προσωπική μας ζωή χρειάζεται να αλληλεπιδρούμε ομαλά, να επικοινωνούμε με ειλικρίνεια, να αποδεχόμαστε και να βοηθούμε ο ένας τον άλλο, να επιλύουμε τις διαφορές μας με τρόπο εποικοδομητικό, να χειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις μας, να αναπτύσσουμε δίκτυα υποστήριξης, καθώς και να χρησιμοποιούμε αυτές τις ικανότητες για να πείσουμε και να ηγηθούμε.

Σε σχέση με την επαγγελματική μας ζωή οι διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα να ακούμε και να παρατηρούμε προκειμένου να κατανοούμε πραγματικά, να συζητάμε, να μεταφέρουμε με αποτελεσματικό τρόπο τις σκέψεις και τις ιδέες μας, να



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



αξιοποιούμε στρατηγικές και δεξιότητες για να συνεργαστούμε με τους άλλους, να πείσουμε ή να επηρεάσουμε, να ενθαρρύνουμε για συμμετοχή, να διαπραγματευόμαστε, να δίνουμε και να παίρνουμε.

**Ο Πέτρος θέλει να συμμετέχει στη συζήτηση που γίνεται στο Δ. Σ. για την ανανέωση μιας σύμβασης για την καθαριότητα μιας ιδιωτικής εταιρείας. Γνωρίζει ότι υπάρχει μεγάλη δυσκολία σε κάποιους εργαζομένους να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός τόσο μεγάλου κτηρίου και θέλει να επισημάνει την ανάγκη να βάλουν ένα επιπλέον άτομο. Όταν, όμως, παίρνει το λόγο δε μπορεί να εκφράσει τη σκέψη του και λέει απλά «δε θα τα καταφέρουμε να τα κάνουμε σωστά». Όταν ένα άλλο μέλος του Δ. Σ. διαφωνεί μαζί του, ο Πέτρος δε μπορεί να υποστηρίξει τη γνώμη του και σιωπά.**

**Ένα μήνα αργότερα έφτασαν στο Δ.Σ. τα πρώτα παράπονα από την ιδιωτική εταιρεία για το ότι δε γίνεται σωστή καθαριότητα. Η εταιρεία ζητάει να υπάρχει ένα επιπλέον άτομο για την καθαριότητα του κτηρίου.**

Ο Πέτρος μπορεί να είχε δίκιο, αλλά δε μπόρεσε να εκφράσει την άποψη του ώστε να γίνει κατανοητή. Επίσης, αντί να δει τις αντιρρήσεις του άλλου μέλους του Δ. Σ. ως ευκαιρία να εξηγήσει καλύτερα το τι εννοεί, το είδε σαν ένδειξη ότι δε γίνεται κατανοητός και σταμάτησε να μιλάει.

### **Για να βελτιωθώ χρειάζομαι ανατροφοδότηση από τους άλλους**

Όταν κάποιος σου αποκαλύπτει το πώς αντιδράει στη συμπεριφορά σου, σου δίνει ανατροφοδότηση. Στόχος είναι να σου δώσει εποικοδομητικές πληροφορίες, ώστε να καταλάβει το πώς η συμπεριφορά σου γίνεται αντιληπτή από τους άλλους και πώς τους επηρεάζει. Η σωστή ανατροφοδότηση θα σε βοηθήσει να δεις συμπεριφορές σου που δεν είναι όσο αποτελεσματικές θα ήθελες και με τον τρόπο αυτό θα σε βοηθήσει να τις τροποποιήσεις ώστε να είναι πιο παραγωγικές.

Όταν εσύ αποκαλύπτεις σε κάποιον το πώς αντιδράς στις πράξεις του, τότε του δίνεις ανατροφοδότηση. Είναι σημαντικό η ανατροφοδότηση να μη δίνεται με επιθετικό τρόπο που θα κάνει τον άλλο να είναι αμυντικός (γιατί τότε ούτε θα ακούσει ουσιαστικά ούτε θα κατανοήσει την ανατροφοδότηση σου). Ακολουθούν κάποιες συμβουλές για εποικοδομητική ανατροφοδότηση :



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΚΠΑ





### **1. Επικεντρώσου στη συμπεριφορά του άλλου και όχι στην προσωπικότητα του.**

Να αναφέρεσαι σε αυτά που κάνει ο άλλος και όχι στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που φαντάζεσαι ότι έχει (λ.χ. «Στη συνεδρίαση ύψωσες τον τόνο της φωνής σου» και όχι «Είσαι πολύ οξύθυμος»).

### **2. Επικεντρώσου σε περιγραφή του τι συνέβη και όχι σε κρίσεις.**

Να αναφέρεσαι σε αυτά που έχουν συμβεί και όχι σε κρίσεις για το τι είναι σωστό ή λάθος, καλό ή κακό κ.α. (λ.χ. «Στην παρουσίαση σου μιλούσες πολύ σιγά και χωρίς διακυμάνσεις στον τόνο της φωνής σου» και όχι «Δεν είσαι καλός ομιλητής και το κοινό αποκοιμήθηκε»).

### **3. Επικεντρώσου στο «εδώ και τώρα».**

Όσο πιο άμεση είναι η ανατροφοδότηση τόσο πιο βοηθητική είναι (λ.χ. «Σε χαιρέτησα και δε μου μίλησες. Έγινε κάτι; » και όχι «Πριν δυο βδομάδες σε χαιρέτησα και δε μου μίλησες. Έγινε κάτι;»).

### **4. Επικεντρώσου στο συγκεκριμένο γεγονός και μη γενικεύεις.**

Να αναφέρεσαι σε αυτό που έχει συμβεί και όχι σε γενικεύσεις της συμπεριφοράς του άλλου (λ.χ. «Δεν έκανες τις δουλειές που είχαμε πει» και όχι «Ποτέ δεν κάνεις τις δουλειές που αναλαμβάνεις»).

### **5. Προσπάθησε να μοιραστείς το πώς βλέπεις εσύ τα πράγματα και τα συναισθήματά σου και όχι να δώσεις συμβουλές.**

Με το να μοιράζεσαι τη δική σου οπτική, δίνεις τη δυνατότητα στον άλλο να αποφασίσει πώς θα αξιοποιήσει (και αν θα αξιοποιήσει) αυτή την ανατροφοδότηση, αφού λάβει υπόψη τους δικούς του στόχους και τις δικές του σκέψεις. Όταν δίνεις συμβουλές, στην ουσία λες στον άλλο τι να κάνει με τις πληροφορίες που του δίνεις και αποφασίζεις εσύ για αυτόν ποιες συμπεριφορές πρέπει να αλλάξει (λ.χ. «Στη συνεδρίαση αυτή δεν είπες τη γνώμη σου και νομίζω οι άλλοι θα ενδιαφέρονταν για αυτά που έχεις να πεις» και όχι «Την επόμενη φορά ζήτα το λόγο και μίλα. Μην είσαι ντροπαλός»).

### **6. Μη δίνεις παραπάνω ανατροφοδότηση από όση μπορεί ο άλλος να κατανοήσει τη δεδομένη στιγμή.**

Αν υπερφορτώσεις τον άλλον με πληροφορίες, μειώνεις τις πιθανότητες να τις αξιοποιήσει. Έτσι ικανοποιείς περισσότερο τη δική σου επιθυμία να μιλήσεις στον άλλο για τα πράγματα που σε ενοχλούν παρά τον βοηθάς να γνωρίσει καλύτερα τον εαυτό του και να βελτιωθεί.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



**7. Να εστιάζεις σε πράγματα που μπορούν να αλλάξουν.**

Δεν έχει νόημα να δίνεις ανατροφοδότηση για πράγματα που ο άλλος δε μπορεί να αλλάξει. Μάλλον απλά τον κάνεις να νιώθει άσχημα.

**8. Να θυμάσαι ότι δε μπορείς να εξαναγκάσεις τον άλλο να δεχτεί την ανατροφοδότηση σου.**

Το άτομο που δέχεται την ανατροφοδότηση σου είναι υπεύθυνο να αποφασίσει αν θα αλλάξει ή όχι την παρούσα συμπεριφορά του. Με το να αυξάνεις την αυτογνωσία του, του δίνεις τη δυνατότητα να κάνει πιο «ενημερωμένες» επιλογές σε σχέση με τη μελλοντική του συμπεριφορά. Η επιλογή όμως είναι δική του.

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Προσπάθησε να απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Τι είδους προβλήματα καθιστούν δύσκολη την επικοινωνία ανάμεσα σε δύο άτομα;

Κάνε το ακόλουθο πείραμα: Άνοιξε μια κουβέντα με τρεις γνωστούς σου για το πώς αναπτύσσεται η φιλία ανάμεσα στα άτομα και συζητήστε για 5 λεπτά. Πριν τη συζήτηση θα έχεις συνεννοηθεί με τους δύο από τους τρεις να αγνοούν πλήρως τα όσα λέει το τρίτο άτομο (στην ουσία σαν να μην τον ακούνε). Μετά τη συζήτηση, ρώτησε το γνωστό σου πώς ένιωθε που οι άλλοι δεν έδειχναν καμία ανταπόκριση σε όσα έλεγε.

- Σκέψου την απάντηση του

Κάνε τώρα το εξής πείραμα: Άνοιξε πάλι μια κουβέντα με τρεις γνωστούς σου για το πώς αναπτύσσεται η φιλία ανάμεσα στα άτομα και συζητήστε για 5 λεπτά. Όσο συζητάτε, εσύ όταν παίρνεις το λόγο θα πρέπει να λες πράγματα σχετικά με το θέμα αλλά τελείως άσχετα με όσα λένε οι υπόλοιποι (σαν να μην τους έχεις ακούσει καν).

- Πώς ένιωθες μετά τη συζήτηση που αγνοούσες όσα έλεγαν οι υπόλοιποι;
- Σου έχει τύχει να μιλάς με κάποιον και να αισθάνεσαι ότι «δεν επικοινωνείτε»; Περίγραψε την εμπειρία σου.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



## Συνηθισμένα προβλήματα στην επικοινωνία

- ✓ Δεν εκφράζω με ακρίβεια τις σκέψεις μου – Δεν οργανώνω τις σκέψεις μου πριν μιλήσω
- ✓ Δεν ακούω όλα όσα μου έχουν πει
- ✓ Προσπαθώ να τα πω όλα με τη μία – Προσπαθώ να συμπεριλάβω πάρα πολλά (και κάποιες φορές άσχετα μεταξύ τους) πράγματα στο μήνυμα που θέλω να δώσω
- ✓ Είμαι πολύ σύντομος/η και δε δίνω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε ο άλλος να κατανοήσει αυτό που θέλω να πω
- ✓ Αγνώω το πόσα ήδη ξέρει ο συνομιλητής μου για το θέμα για το οποίο μιλάμε
- ✓ Δε δίνω όλη μου την προσοχή στο συνομιλητή μου, αλλά ταυτόχρονα ασχολούμαι και με άλλα πράγματα
- ✓ Σκέπτομαι το τι θα απαντήσω προτού ακούσω όλα όσα λέει ο συνομιλητής μου
- ✓ Στέκομαι περισσότερο στις λεπτομέρειες και όχι στην ουσία του μηνύματος
- ✓ Σκέπτομαι αν ο συνομιλητής κάνει λάθος ή όχι πριν κατανοήσω πλήρως το μήνυμα
- ✓ Στόχος μου είναι να τον πείσω για την ορθότητα της άποψης μου και όχι η ανταλλαγή απόψεων

## Αυτοαποτελεσματικότητα

Η αυτοαποτελεσματικότητα ή οι προσδοκίες αυτοαποτελεσματικότητας (self-efficacy/self-efficacy beliefs) αναφέρονται στις εκτιμήσεις του ατόμου για την ικανότητά του να οργανώσει και να εκτελέσει το απαιτούμενο σχέδιο δράσεων που θα αποδειχτεί αποτελεσματικό σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Οι άνθρωποι που έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους αντιμετωπίζουν τις δύσκολες καταστάσεις ως προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν και όχι ως απειλές που πρέπει να αποφευχθούν. Για τον λόγο αυτό, τα άτομα που διαθέτουν ισχυρές πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας επιδεικνύουν υψηλό βαθμό αφοσίωσης στις προσπάθειες που καταβάλλουν για να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους και, συνήθως, προσεγγίζουν απειλητικές και δύσκολες καταστάσεις με διάθεση να ασκήσουν έλεγχο επάνω τους. Αντιθέτως, εκείνοι που αμφιβάλουν



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ



για τις ικανότητές τους, δειλιάζουν και φοβούνται ενόψει επικίνδυνων καταστάσεων, οι οποίες εκλαμβάνονται ως προσωπικές απειλές και αξεπέραστα εμπόδια. Σε ένα μεγάλο βαθμό η αυτοαποτελεσματικότητα συμπίπτει με αυτό που ονομάζουμε «αυτοπεποίθηση» στον καθημερινό μας λόγο.

Η Αφροδίτη συμμετέχει εδώ και ένα χρόνο στο Δ. Σ. και μαθαίνει ότι θα γίνει το Πανευρωπαϊκό Συνέδριο Κοινωνικών Συνεταιρισμών στη Μαδρίτη της Ισπανίας. Τα υπόλοιπα μέλη του Δ. Σ. της προτείνουν να εκπροσωπήσει εκείνη μαζί με την Ελένη, τη Γραμματέα του Δ.Σ., τον Κοι.Σ.Π.Ε. στο συνέδριο καθώς ξέρει αγγλικά και δουλεύει στο συνεταιρισμό πολλά χρόνια. Η Αφροδίτη, όμως, φοβάται ότι δε θα τα καταφέρει και αρνείται την πρόταση.

Η άρνηση αυτή δε σχετίζεται με το αν πραγματικά η Αφροδίτη μπορεί να τα καταφέρει ή όχι, αλλά με την πεποίθηση της για το αν μπορεί να τα καταφέρει. Πολλές φορές αν δεν πιστεύουμε στη δυνατότητα μας να κάνουμε κάτι με επιτυχία δεν το επιχειρούμε καν και έτσι δε βελτιωνόμαστε.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ



## ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ Ι

- Σκέψου κάποιον επαγγελματία (ή πρόσωπο) τον οποίο θαυμάζεις και προσπάθησε να συμπληρώσεις το παρακάτω φύλλο εργασίας.

Ο/Η επαγγελματίας (ή το άτομο) που εκτιμώ είναι ο/η:

.....

Τι έχει κάνει το άτομο αυτό για να κερδίσει την εκτίμησή σου; Περιγράψε ένα από τα επιτεύγματά του;

.....

.....

Σκέψου μερικές από τις δυσκολίες που ίσως χρειάστηκε να ξεπεράσει

.....

.....

Πώς πιστεύεις ότι τα κατάφερε; Τι δεξιότητες θεωρείς ότι χρησιμοποίησε;

.....

.....

Έχεις χρησιμοποιήσει και εσύ παρόμοιες δεξιότητες για να ξεπεράσεις τυχόν δυσκολίες ;

.....

.....



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

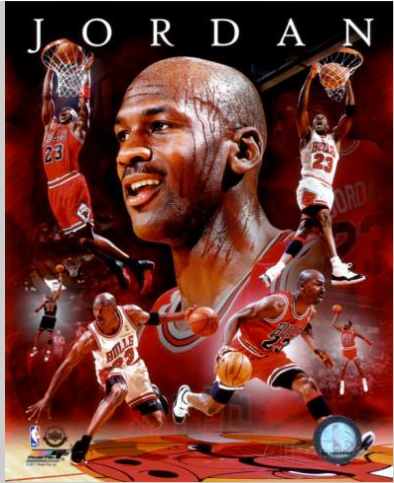
Σελίδα 37 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ



## ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ II

Διάβασε προσεκτικά τον παρακάτω κατάλογο διάσημων «αποτυχημένων».



Όταν τον έκοψαν από την ομάδα μπάσκετ του σχολείου του πήγε σπίτι του, κλείστηκε στο δωμάτιο του και έκλαιγε



Walt Disney

Απολύθηκε από την εφημερίδα που δούλευε γιατί είχε «έλλειψη φαντασίας» και του έλειπαν οι πρωτότυπες ιδέες



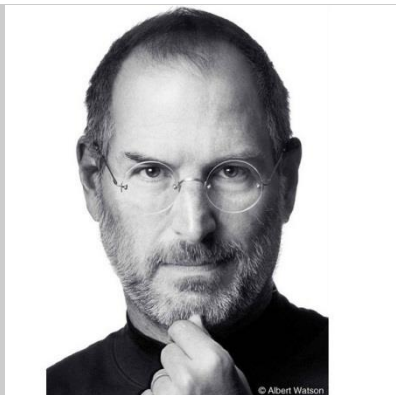
Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 38 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ





Steve Jobs

Στα 30 του απολύθηκε από την εταιρεία που δημιούργησε και ένωσε τον κόσμο να χάνεται κάτω από τα πόδια του



Απορρίφθηκαν από δισκογραφική εταιρεία γιατί «δεν είχαν καλό ήχο και δε θα είχαν μέλλον στη μουσική βιομηχανία»



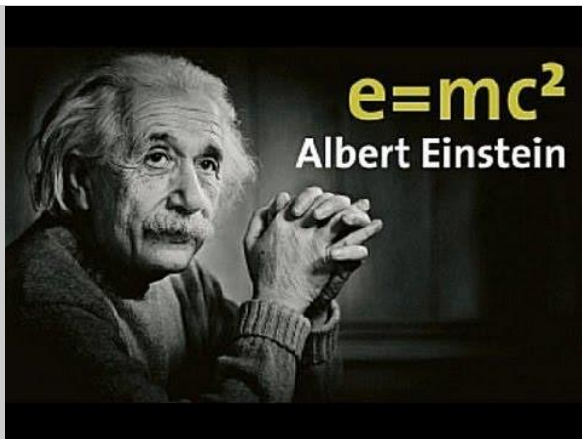
Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 39 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΚΠΑ





Σύμφωνα με τους δασκάλους του, μάλλον δε θα τα πήγαινε καλά αν ασχολιόταν με επιστήμες.



Εθνική Ελλάδος - 2004

Αποτέλεσε έκπληξη η πρόκριση στο Euro και όλοι θεωρούσαν ότι δε θα πέρναγε στο δεύτερο γύρο.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 40 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΚΠΑ





Διαλέξτε τρεις από τους παραπάνω. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον καθένα τους με τρία επίθετα;

A).....

B).....

Γ).....

Ποιες ενέργειές τους θεωρείς ότι έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην πορεία τους;

.....  
.....

Αν θα μπορούσες να δώσεις έναν ορισμό για την ευελιξία στην εργασία τους ποιος θα ήταν αυτός;

.....  
.....

Τι θεωρείς ότι κερδίζει κάποιος με το να έχει πίστη στις δυνατότητες του;

.....  
.....

## Διεκδικητικότητα

Η διεκδικητικότητα είναι η ικανότητα μας να παρουσιάζουμε με ξεκάθαρο τρόπο τις σκέψεις μας και τα συναισθήματά μας δείχνοντας ταυτόχρονα σεβασμό στον εαυτό μας και στους άλλους. Δε σημαίνει επιθετική συμπεριφορά ή έλλειψη σεβασμού στους άλλους. Πολλοί άνθρωποι δεν είναι διεκδικητικοί από φόβο μην δυσαρεστήσουν τους άλλους και δεν γίνουν αρεστοί. Τότε, όμως, μπορεί να νιώθει κανείς ότι οι άλλοι τον εκμεταλλεύονται συνεχώς.

---

**Η Γιώτα συμμετέχει για δεύτερη χρονιά στο Δ. Σ. και έχει πολλές ιδέες για την προβολή του Κοι.ΣΠ.Ε. ώστε να επεκτείνει τις δραστηριότητες του. Λέει στην οικογένεια της τις σκέψεις της, αλλά στις συνεδριάσεις τους Δ. Σ. διστάζει να μιλήσει. Παρόλο που πιστεύει ότι οι προτάσεις**

---



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ



---

της είναι καλές, φοβάται μήπως αυτά που θα πει δε θεωρηθούν ως σωστά, μήπως φανεί ανεπαρκής και μήπως την κακοχαρακτηρίσουν. Σκέπτεται να μιλήσει κατ' ιδίαν μόνο στην Πρόεδρο όπου νιώθει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, αλλά διστάζει και για αυτό.

---

Ο δισταγμός της Γιώτας δε σχετίζεται καθόλου με το αν οι προτάσεις της είναι υλοποιήσιμες και εποικοδομητικές, αλλά **με τη δυσκολία της να ασκήσει το δικαίωμα που έχει ως μέλος του Δ. Σ. να καταθέτει τις απόψεις της**. Διεκδικητικότητα σημαίνει να γνωρίζω τα δικαιώματά μου και να τα ασκώ γνωρίζοντας φυσικά και το δικαίωμα των άλλων να έχουν αντίθετη άποψη. Ένα μη διεκδικητικό άτομο συχνά παρουσιάζει δυσκολία στο να υπερασπιστεί τον εαυτό του, τα δικαιώματά του και τα αιτήματά του. Παρουσιάζει έντονο άγχος και αμηχανία στην προσπάθεια να διεκδικήσει και συχνά μπορεί να συμπεριφέρεται απολογητικά ακόμη και όταν δεν έχει σφάλει.

#### **ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Σκέψου ένα ζήτημα που σε προβληματίζει και που θα ήθελες να συζητηθεί στο Δ. Σ. (ή σε κάποιο άλλο κοινωνικό πλαίσιο) και να παρθεί μια απόφαση.

- Τι σε εμποδίζει από το να το φέρεις για συζήτηση;
- Ποια είναι τα επιχειρήματα υπέρ της άποψης που έχεις;
- Ποια είναι τα επιχειρήματα ενάντια στην άποψη που έχεις;
- Πώς μπορείς να τα αντικρούσεις;
- Είσαι έτοιμος να δοκιμάσεις να το φέρεις για συζήτηση την επόμενη φορά;
- Θυμήσου: Στόχος σου είναι να βρεθεί μια λύση - όχι απαραίτητα να γίνει αυτό που προτείνεις εσύ.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σελίδα 42 από 45

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ



## Οργανωτικότητα

Η οργανωτικότητα δείχνει το πόσο καλά προετοιμαζόμαστε συνήθως για τις διάφορες δραστηριότητες που έχουμε. Τα άτομα που είναι οργανωμένα συνήθως δε δυσκολεύονται να τηρήσουν τις προθεσμίες, καθώς προγραμματίζουν από πριν το χρόνο τους και αντιμετωπίζουν λιγότερες δυσκολίες καθώς έχουν προετοιμαστεί για το πώς θα αντιμετωπίσουν τυχόν απρόοπτα ή αντιξοότητες που θα προκύψουν. Αυτό δεν σημαίνει ότι έχουν τελειώσει την προετοιμασία τους ολόκληρες εβδομάδες πριν από την προθεσμία, αλλά ότι γνωρίζουν πόσο χρόνο έχουν στα χέρια τους και δεν αφήνουν τα πράγματα για την τελευταία στιγμή. Αντίστοιχα ξέρουν τις τυχόν αδυναμίες τους και αναζητούν βοήθεια όποτε την έχουν ανάγκη.

---

**Ο Ανδρέας έχει αναλάβει να παρουσιάσει στο Δ. Σ. τα αποτελέσματα από μια ημερίδα που υλοποίησε ο Κοι.Σ.Π.Ε. και στην οποία συμμετείχε ο ίδιος. Όταν είχε συμβουλευτεί κάποιους συναδέλφους του για το τι να πει, τον είχαν παροτρύνει να δείξει την αφίσα και το πρόγραμμα, να πει πόσοι συμμετείχαν και να εκφράσει τη δική του εμπειρία. Αποφάσισε να ακολουθήσει τη συμβουλή τους. Πριν τη συνεδρίαση του Δ.Σ. πήγε σε κάποιες άλλες δουλειές που είχε. Όταν ξεκίνησε η συνεδρίαση συνειδητοποίησε ότι δεν είχε φέρει την αφίσα ή το πρόγραμμα, αλλά ούτε το χαρτί που είχε σημειώσει τον αριθμό των συμμετεχόντων. Καθώς αγχώθηκε, σκέφτηκε ότι δε θυμάται ούτε την ακριβή ημερομηνία υλοποίησης της ημερίδας ούτε τον τίτλο. Αυτό τον άγχωσε κι άλλο.**

---

Το άγχος του Αντρέα οφείλεται κατεξοχήν στην έλλειψη προγραμματισμού. Θα μπορούσε πολύ εύκολα να έχει βάλει όλα τα έγγραφα στην τσάντα του από την προηγούμενη μέρα και έτσι να μην είναι απροετοίμαστος στη συνεδρίαση.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΕΚΠΑ



## ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

- Σκέψου μία φορά που έχεις βρεθεί σε αντίστοιχη θέση με τον Αντρέα;
- Τι σε είχε εμποδίσει από το να προετοιμαστείς καλύτερα;

## Λίστα προτεραιοτήτων

Σημειώστε από το 1 έως το 5 πόσο σημαντική είναι η δραστηριότητα που έχετε να κάνετε, τι προτεραιότητα έχει: (1=πολύ σημαντική, 5=ελάχιστα σημαντική)

Δραστηριότητα	Βαθμός προτεραιότητας

Βάλτε στο παραπάνω πίνακα τις δραστηριότητες που έχετε αναλάβει να φέρετε εις πέρας. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός προτεραιότητας τόσο περισσότερο σίγουροι είμαστε ότι αυτή είναι η πρώτη δραστηριότητα με την οποία πρέπει να ασχοληθούμε.



# Επίλογος

Ελπίζουμε ο Οδηγός αυτός να σας ενέπνευσε και να σας βοήθησε. Να σας φανεί χρήσιμος στα μελλοντικά σας βήματα. '

Ίσως να αναρωτήθηκες γιατί έχει διαφορετική προσέγγιση στα διαφορετικά κεφάλαια. Είναι απλό: στόχος είναι τόσο να εμφυσήσει την πίστη στο προσωπικό σας όραμα μέσα από δημιουργικότητα και φαντασία. Όσο και την αποτελεσματικότητά σας μέσα από μεθοδευμένο σχεδιασμό, στοχεύοντας σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση.

Από μεριάς των συντακτών, σχεδιάστηκε με την πρόθεση να συμβάλλει στην ουσιαστική ενδυνάμωση των μελών Κατηγορίας Α' ως προς την ανάπτυξη ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων στο περιβάλλον των Κοι.Σ.Π.Ε., της Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε. –και όχι μόνο.

## Ταυτότητα έργου

Το Παραδοτέο Π\_4. «Απλουστευμένο Έντυπο υλικό ανάπτυξης διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων μελών κατηγορίας Α'» εντάσσεται στην Πράξη «Ολοκληρωμένο πρόγραμμα παρέμβασης για την υποστήριξη των Κοινωνικών Συνεταιρισμών (Κοι.Σ.Π.Ε.) του αρθ. 12 του Ν.2716/1999 στην κατεύθυνση βελτίωσης της διοικητικής και διαχειριστικής τους ικανότητας» με κωδικό ΟΠΣ 5041861».

Συντάκτες: Νίκος Δρόσος & Πατρίτσια Κουβέλη

**Πανελλήνια Ομοσπονδία Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης (Π.Ο.Κοι.Σ.Π.Ε.)**

Διεύθυνση: Μακεδονίας 8, 10433 Αθήνα

Τηλέφωνο: 2130411053

E-mail: [pokoispe@gmail.com](mailto:pokoispe@gmail.com)

<http://pokoispe.gr/>



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΥΠΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

