

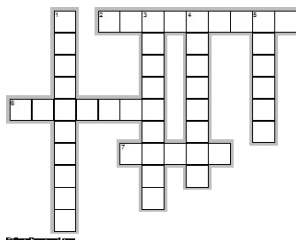
## Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Δυναμική ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς

### «Συμβόλαιο ομάδας – Σχεδιασμός και Μεθοδολογία προγράμματος»

Δημήτρης Λεούδης  
Κοινωνιολόγος  
Σύμβουλος-Παιδαγωγός  
ΜΑ Εκπαίδευση Ενηλίκων  
ΜΡΑ Δημόσια Διοίκηση

## 1. Συμβόλαιο ομάδας

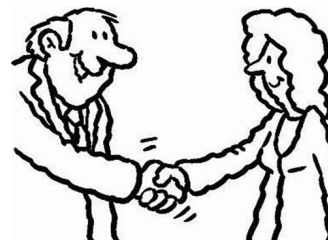
### Ας γνωριστούμε



Κατασκευάζουμε το σταυρόλεξο των ονομάτων μας

1. Ατομική άσκηση

### Ας γνωριστούμε



Δημιουργούμε ζευγάρια!!!

2. Βιωματική άσκηση

## Γιατί αυτό το πρόγραμμα



Γράφουμε τις προσδοκίες μας από το πρόγραμμα!!!

3. Άσκηση σε ομάδες

## Εκπαιδευτικές Προσδοκίες

- Ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων (**Soft skills**)
- Πρότυπα συμπεριφορών **δυναμικής Ομάδας - Ρόλοι** μελών Ομάδας
- **Λειτουργικές συμπεριφορές** στην Ομάδα που ενθαρρύνουν την **Καινοτομία** & την **Αλλαγή**
- **Δικτύωση** με την αξιοποίηση της δυναμικής των ομάδων ως μέσου και συνάμα **στόχου**
- Αποτελεσματική **διαχείριση αλλαγών** και **αλλαγή κουλτούρας**

## Ας υπογράψουμε...



Γράφουμε τους κανόνες της ομάδας μας!!!

4. Άσκηση σε ομάδες

Ελληνική Δημοκρατία  
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

 **εκδδα**  
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2. Σχεδιασμός και μεθοδολογία

## Είμαστε εδώ για...

- ❑ Να πλατύνουμε τις γνώσεις μας.
- ❑ Να αποκτήσουμε μια βαθύτερη κατανόηση της ηγετικής μας συμπεριφοράς.
- ❑ Να αυξήσουμε τις ικανότητές μας στην ανάπτυξη διαπροσωπικών και οργανωτικών σχέσεων.
- ❑ Να πειραματιστούμε σε νέες μεθόδους επίλυσης προβλημάτων.
- ❑ Να μάθουμε νέους τρόπους αποτελεσματικής συνεργασίας.

## Στόχος του προγράμματος είναι



**Να αποκτήσουμε τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για τη συγκρότηση, τη συντήρηση, το δέσιμο και την ωρίμανση μιας αποτελεσματικής ομάδας**

## Στο πρόγραμμα

- ❑ **Δεν σας διδάσκουμε**  
**Αλλά ...**
- ❑ **Όλοι μαζί μαθαίνουμε κάνοντας**

## Στο πρόγραμμα

**Ακούω** → **Ξεχνώ**  
**Βλέπω** → **Θυμάμαι**  
**Κάνω** → **Μαθαίνω**

## Στο πρόγραμμα

- ❑ **Εργαζόμαστε στο πλαίσιο ομάδων** (με ασκήσεις, προβλήματα, παιχνίδια, role playing, κ.λπ.)
- ❑ **Μαθαίνουμε από τις επιτυχίες και τα λάθη μας**
- ❑ **Αναλύουμε κριτικά τις εμπειρίες μας**

## Ως σύμβουλοι

- ❑ Δεν θα σας δώσουμε τις απαντήσεις στα προβλήματα και στις ασκήσεις.
- ❑ Δεν θα σας δώσουμε συμβουλές, οδηγίες ή εντολές.



## Ως σύμβουλοι

- ❑ **Αποφεύγουμε** τη μεταφορά γνώσης και μάλιστα ως αυθεντίες
- ❑ **Διευκολύνουμε** την πορεία προς τη μάθηση, διασφαλίζοντας θετικό συναισθηματικό κλίμα
- ❑ **Συμβουλευόμαστε**, όταν χρειάζεστε την υποστήριξη μας σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο



## Ως σύμβουλοι

ΕΙΜΑΣΤΕ  
ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ,  
ΟΙ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΕΣ  
ΤΟΥ ΔΙΚΟΥ ΣΑΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

## Τρία ενδιαφέροντα σημεία

- ❑ Δεν χρειάζεται να κρατάτε σημειώσεις
- ❑ Το πρόγραμμα είναι έντονο αλλά ευχάριστο
- ❑ Αξιοποίηση του χρόνου (time management) στην πράξη



ΤΟ ΤΙ ΘΑ ΜΑΘΟΥΜΕ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΟ  
ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΤΗΣ  
ΕΝΕΡΓΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΜΑΣ



## Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Δυναμική ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς

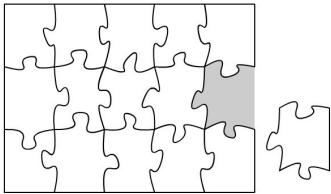
«Μετασχηματίζουσα μάθηση – Ομάδες ως  
ανοιχτά δίκτυα μάθησης –  
Λήψη απόφασης»

Δημήτρης Λεούδης  
Κοινωνιολόγος  
Σύμβουλος-Παιδαγωγός  
ΜΑ Εκπαίδευση Ενηλίκων  
ΜΡΑ Δημόσια Διοίκηση



1. Οι δυο προηγούμενες ημέρες

## Σύνθεση ομάδας



Ποια κοινά στοιχεία έχει ένα παζλ με τη σύνθεση και τη λειτουργία μιας εκπαιδευτικής ομάδας;

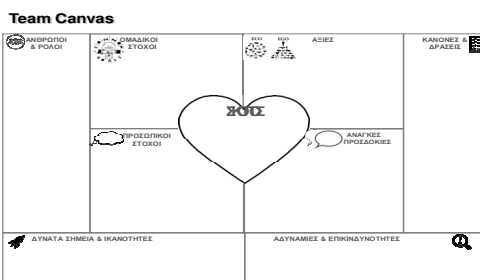
1. Καταιγισμός ιδεών  
Διάρκεια: 15'

## Κοινά στοιχεία εκπαιδευτικών ομάδων και παζλ

- Υπάρχουν όρια (τα κομμάτια με τις ίσιες πλευρές).
- Κάθε κομμάτι έχει συγκεκριμένο ρόλο στη λύση.
- Τα κομμάτια είναι αλληλοεξαρτώμενα ιδίως όταν συμπλέκονται (αποδίδουν).
- Κάθε κομμάτι είναι μοναδικό (όπως και κάθε άνθρωπος)
- Η λύση είναι εύθραυστη (εύκολα χαλάει).
- Το σύνολο είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του.
- Μερικά κομμάτια έχουν κεντρικό ρόλο ενώ άλλα έχουν περιφερειακό ρόλο.
- Τα κομμάτια ομαδοποιούνται εσωτερικά με βάση κάποια χαρακτηριστικά (χρώματα, σχήματα, κλπ.)
- Τα κομμάτια χρειάζονται κάποιον να τα μετακινήσει.
- Η λύση επιτυγχάνεται γρηγορότερα όταν συνεισφέρει κάποιος που έχει μια συνολικότερη αντίληψη του θέματος.

Πηγή: Γ.Κουλαουζίδης,  
Δυναμική Ομάδας

## Η «ασπίδα» της ομάδας μας



2. Εργασία σε ομάδες  
Διάρκεια: 20'

## Αυτά που μας ενώνουν...

Ζούμε στην εποχή που πολύ γρήγορα τοποθετούμε ανθρώπους σε κουτιά.

Ίσως, όμως, να έχουμε περισσότερα κοινά από αυτά που νομίζουμε...



<https://www.youtube.com/watch?v=jD8tjhVO1Tc>

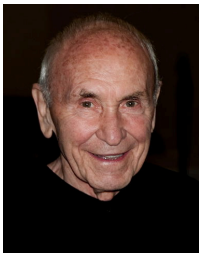
## 2. Η μετασχηματιζουσα μάθηση

## Το Κουκλόσπιτο



3. Παιχνίδι ρόλων  
Χένρικ Ίψεν

## Prof. Jack Mezirow

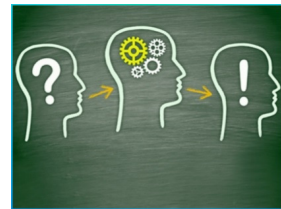


Mezirow, J. (2007). Η μετασχηματιζουσα μάθηση. (μτφρ. Γιώργος Κουλαουζίδης). Αθήνα: Μεταίχιμιο.

## Η μετασχηματιζουσα μάθηση

Η μετασχηματιζουσα μάθηση είναι ένα είδος μάθησης που οδηγεί στον μετασχηματισμό των πλαισίων αναφοράς του ατόμου έτσι ώστε αυτά να γίνουν περισσότερο:

- **περιεκτικά,**
- **ανοικτά,**
- **στοχαστικά** και
- **συναισθηματικά** έτοιμα για αλλαγή.



## Πλαίσιο αναφοράς

Στον τρόπο με τον οποίο κάποιος κατηγοριοποιεί **εμπειρίες, πεποιθήσεις, ανθρώπους, γεγονότα** και τον ίδιο του τον **εαυτό**, εμπλέκονται αντιλήψεις και προσδοκίες στις οποίες στηρίζονται **σκέψεις, συναισθήματα** και **συνήθειες - κανόνες, κριτήρια, κώδικες, γλωσσικά σχήματα** και **παραδείγματα** (πρότυπα).

Οι αντιλήψεις & οι προσδοκίες επηρεάζονται από παράγοντες όπως: τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η γενεαλογία, οι απόψεις για τον κόσμο, τα θρησκευτικά δόγματα, οι αισθητικές αξίες, αλλά και οι μαθησιακές προτιμήσεις.

Πηγή: Γ.Κουλαουζίδης,  
Δυναμική Ομάδας

## Ο ενήλικος

- ❑ **Στοχάζεται** και αυτοστοχάζεται κριτικά πάνω στις ήδη παραδεδεγμένες έννοιες,
- ❑ **Επαναξιολογεί** τις πρότερες υποθέσεις στις οποίες βασίζονται οι πεποιθήσεις και
- ❑ **Αναλαμβάνει δράση** με γνώμονα τη διορατική σκέψη που απορρέει από τη μετασχηματισμένη άποψη ως συνέπεια των επαναξιολογήσεών του.
- ❑ **Επανεξετάζει** κριτικά εμπειρίες που έχει κατακτήσει κατά την παιδική ηλικία ή αργότερα, και
- ❑ **Ωθείται** στη διόρθωση στρεβλών υποθέσεων που αφορούν σε κοινωνικά, πολιτισμικά ψυχικά ή άλλα κεφάλαια της ζωής.

Πηγή: Mezirow, 1990

## Ο ενήλικος (συνέχεια)

Με αυτόν τον τρόπο,

- ❑ **Κατακτά** νέα γνώση – στα πλαίσια της λειτουργικής ή της επικοινωνιακής μάθησης –
- ❑ **Μαθαίνει** να μετασχηματίζει « τα δεδομένα πλαίσια αναφοράς ή της συνολικής θεώρησης που έχει για τον εαυτό του και τον κόσμο».

Πηγή: Λιντζέρης, 2010

## Ο μετασχηματισμός θεώρησης

Ξεκινά από τη διαπίστωση ότι μια **πεποίθηση** ή/και μια **πρακτική** που μέχρι χθες μας βοηθούσε να αντιμετωπίσουμε ένα πρόβλημα επαρκώς, **σήμερα** αποτυγχάνει να δώσει λύση,

ή ένα νέο αιφνιδιαστικό βίωμα, ένα «**αποπροσανατολιστικό δίλημμα**», πρέπει να γίνει κατανοητό και αντιμετωπίσιμο.

Πηγή: Mezirow, 1994



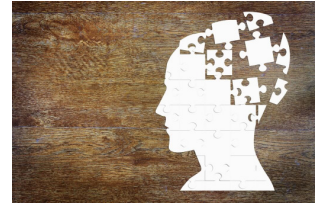
## Ο κριτικός στοχασμός

Τότε μπορεί να ενεργοποιηθεί ο κριτικός στοχασμός, δηλαδή να προχωρήσει η εξέταση των **θεμελίων** (ή των αιτιών) των **πεποιθήσεών** μας, για να καθορίσουμε εάν, αυτά που πιστεύαμε, συνεχίζουν να ισχύουν και να είναι λειτουργικά για την πρακτική μας.

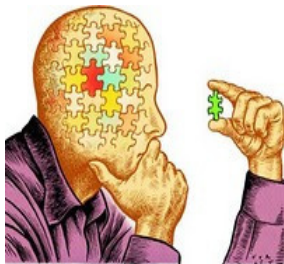


## Ο κριτικός στοχασμός

Αυτή η διεργασία είναι σε θέση να κινητοποιήσει μια **αναθεώρηση** των συγκεκριμένων **αντιλήψεων** που έχουμε για τον εαυτό μας και τους άλλους, μέχρι να **μετασχηματιστεί η βαθύτερη δομή** της θεώρησής μας.



## Ο κριτικός στοχασμός



Κριτική αξιολόγηση της **πηγής**, των **συστατικών στοιχείων**, της **σχετικότητας** και της **καταλληλότητας** των λόγων που υποστηρίζουν τις **παραδοχές**.

## Φάσεις μετασχηματίζουσας μάθησης

- ❑ **Αποπροσανατολιστικό δилημμα** (αντιμετώπιση ενός σημαντικού περιστατικού ή κατάστασης που λειτουργεί ως καταλύτης και ενεργοποιεί την όλη διεργασία).
- ❑ **Αυτο-εξέταση** των συναισθημάτων (φόβου, θυμού, ενοχής ή ντροπής).
- ❑ **Κριτική αξιολόγηση** των βασικών παραδοχών.
- ❑ **Αναγνώριση** της πηγής της δυσaréσκειας και **μοίρασμα** της διεργασίας του μετασχηματισμού με άλλα άτομα.
- ❑ **Αναζήτηση επιλογών** για νέους ρόλους, σχέσεις και δράσεις.

Πηγή: Mezirow, 1983

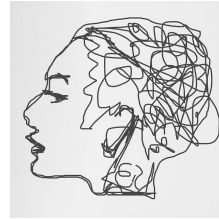
## Φάσεις μετασχηματίζουσας μάθησης

- ❑ **Σχεδιασμός** μίας πορείας δράσεων (ενός προγράμματος δράσης).
- ❑ **Απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων** για την εφαρμογή των σχεδίων.
- ❑ **Δοκιμαστική εφαρμογή** των νέων ρόλων.
- ❑ **Οικοδόμηση ικανοτήτων και αυτοπεποίθησης** επάνω στους νέους ρόλους και στις σχέσεις.
- ❑ **Επανένταξη** στη ζωή σύμφωνα με τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί από τις νέες προοπτικές.

Πηγή: Mezirow, 1983

## Κλείνοντας...

Ένα πλαίσιο αναφοράς **μετασχηματίζεται** όταν εξετάσουμε με κριτικό τρόπο τις αρχές ενός προβλήματος (βιώματος) και επαναπροσδιορίζουμε τους τρόπους διαχείρισής του.



## Το Κουκλόσπιτο



4. Παιχνίδι ρόλων  
Χένρικ Ίβσεν

Ελληνική Δημοκρατία  
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

 **εκδδα**  
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**3. Ομάδες ως ανοιχτά δίκτυα μάθησης**

## Οργανισμός μάθησης

Είναι ο οργανισμός στον οποίο:

- ❑ οι εργαζόμενοι συνεχώς διευρύνουν τη δημιουργική τους ικανότητα,
- ❑ καλλιεργούνται νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης,
- ❑ εκφράζονται ελεύθερα συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις,
- ❑ οι εργαζόμενοι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν σε συνεργασία και
- ❑ συνεχώς ανακαλύπτουν πώς αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πώς μπορούν να την αλλάζουν.

Πηγή:  
Argyris & Schon, 1974

## Συχνά λάθη

- ❑ Αναντιστοιχία μεταξύ όσων λένε οι άνθρωποι και όσων κάνουν.
- ❑ Οι εργαζόμενοι έχουν ένα «στρατηγικό σχέδιο», το οποίο τους παρακινεί να αναπτύξουν αμυντικούς μηχανισμούς αντί να αποδεχθούν την ευθύνη για τις συνέπειες των πράξεών τους.
- ❑ Αυτό οδηγεί συνεχώς στα ίδια λάθη και στην αντίσταση στη μάθηση και στην αλλαγή.



Πηγή: Senge, 1990

## Θεωρίες δράσης

- ❑ **Οι υιοθετούμενες θεωρίες (espoused theories):** δηλαδή ότι λέμε ότι έχει αξία για εμάς. Είναι ρητές, συνειδητές και ιδεαλιστικές. Περιγράφουν πώς θα θέλαμε να είμαστε.
- ❑ **Οι χρησιμοποιούμενες θεωρίες (theories-in-use):** είναι άρρητες, ασυνειδητές και βασισμένες στην εμπειρία. Αντικατοπτρίζουν πώς συμπεριφερόμαστε στην πραγματικότητα.

Πηγή:  
Α.Τσιμπουκλή, 2015

## Αμυντικοί μηχανισμοί

- ❑ Σκέψεις και πράξεις που χρησιμοποιούνται για να προστατεύσουν τους συνηθισμένους τρόπους των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών να αντιμετωπίζουν την πραγματικότητα- ομαδική νοοτροπία η οποία δύσκολα αμφισβητείται.



Πηγή:  
Α.Τσιμπουκλή, 2015

## Αμυντικοί μηχανισμοί

- ❑ Οι αμυντικές συμπεριφορές σημειώνονται όταν ένα άτομο βιώνει άγχος, σύγκρουση, αίσθημα ματαιώσης ή αποτυχίας και δεν είναι διατεθειμένο να αναλάβει την ευθύνη του λάθους του ή να αλλάξει συμπεριφορά προκειμένου να αποφύγει την επανάληψη του λάθους.



Πηγή: Α.Τσιμπούκλή, 2015

## Αμυντικοί μηχανισμοί

- ❑ Η λύση προκειμένου να ξεπεραστούν οι αμυντικοί μηχανισμοί έγκειται στον επικοινωνιακό διάλογο. Αυτός συνδυάζει την επιχειρηματολογία και τον έλεγχο, προβάλλονται ξεκάθαρα οι θέσεις, οι ανάγκες και ελέγχονται οι απαντήσεις του άλλου. Με τον τρόπο αυτό, προάγεται η μάθηση και αναστέλλονται οι αμυντικοί μηχανισμοί.



Πηγή: Α.Τσιμπούκλή, 2015

## Βασικές αρχές

- ❑ Προσωπική Κυριαρχία (Personal Mastery).
- ❑ Νοητικά Μοντέλα (Mental Models).
- ❑ Ομαδική Μάθηση (Team Learning).
- ❑ Κοινό Όραμα (Shared Vision).
- ❑ Συστημική Σκέψη (Systems Thinking).

Πηγή: Senge, 1990

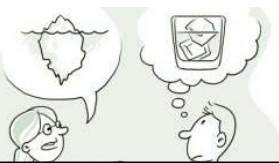
## Προσωπική κυριαρχία

- ❑ Ικανότητα να γνωρίζουμε τι είναι σημαντικό και γιατί.
- ❑ Συνειδητοποίηση του χάσματος μεταξύ της παρούσας και μιας επιθυμητής κατάστασης, η οποία έχει ως αποτέλεσμα μια «δημιουργική ένταση».
- ❑ Η δημιουργική ένταση κινητοποιεί το άτομο για ανάπτυξη και βελτίωσή.
- ❑ Τα άτομα με υψηλό επίπεδο προσωπικής κυριαρχίας έχουν τη συνεχή μάθηση ως τρόπο ζωής.

Πηγή: Senge, 1990

## Νοητικά μοντέλα

- ❑ Βαθεία παγιωμένες παραδοχές, γενικεύσεις, σημασίες και εικόνες, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τον κόσμο και τον τρόπο με τον οποίο ενεργούμε.
- ❑ Τα νοητικά μοντέλα των ανθρώπων είναι διαφορετικά με αποτέλεσμα τις διαφορετικές αντιλήψεις και διαφωνίες.



Πηγή: Senge, 1990

## Ομαδική μάθηση

- ❑ Η διαδικασία ευθυγράμμισης και ανάπτυξης των ικανοτήτων μιας ομάδας για να δημιουργήσει τα αποτελέσματα που τα μέλη της πραγματικά επιθυμούν.
- ❑ Ομαδική μάθηση είναι η ικανότητα να αναπτύσσουμε «συλλογική-ομαδική νοημοσύνη» και κοινές γνώσεις.



Πηγή: Senge, 1990

## Κοινό όραμα

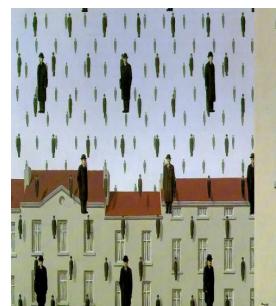


- ❑ Η ικανότητα να διατηρείς ένα κοινό όραμα για το μέλλον που επιθυμείς να δημιουργήσεις.
- ❑ Το κοινό όραμα ενεργοποιεί και κινητοποιεί τα άτομα μέσω της παρακίνησης και της δέσμευσής τους σε αυτό.

Πηγή: Senge, 1990

## Συστημική σκέψη

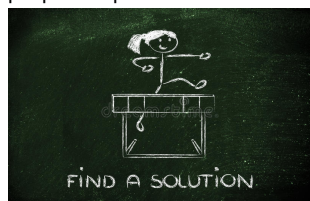
- ❑ Ακρογωνιαίος λίθος της μάθησης στους οργανισμούς.
- ❑ Ενοποιεί σε ένα συμπαγές σώμα τη θεωρία με την πράξη.
- ❑ Βλέπουμε τον οργανισμό σαν μια «δυναμική» διεργασία.



Πηγή: Senge, 1990

## Εμπόδια

- ❑ Κατακερματισμός
- ❑ Ανταγωνισμός
- ❑ Αντιδραστική λογική-στάση



Πηγή:  
Α.Τσιμπούκλή, 2015

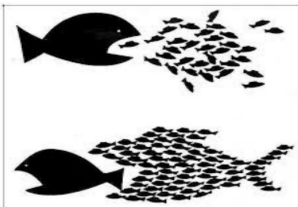
## Κατακερματισμός

- ❑ Διαχωρισμός των οργανισμών σε Διευθύνσεις και Τμήματα.
- ❑ Οδηγεί στην ανυπαρξία συνέργειας και σε μονοδιάστατες προσεγγίσεις.
- ❑ Τα άτομα από κάθε λειτουργική ειδικότητα βλέπουν μόνο μια πλευρά του μεγαλύτερου προβλήματος.
- ❑ Αυτό σημαίνει κατακερματισμό του προβλήματος, γεγονός που εμποδίζει τη συνολική εικόνα και την οριζόντια μάθηση.
- ❑ Ο κατακερματισμός αφορά και το διαχωρισμό μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων.

Πηγή:  
Α.Τσιμπούκλή, 2015

## Ανταγωνισμός

- ❑ Παρά τα θετικά του στοιχεία γιατί αποτελεί κίνητρο, συχνά αποπροσανατολίζει τα άτομα και τα κάνει να ανταγωνίζονται ενώ θα έπρεπε να συνεργάζονται.
- ❑ Ο ατομικισμός εμποδίζει την μάθηση στον οργανισμό η οποία αποτελεί κατ' εξοχήν συλλογική διαδικασία.



Πηγή:  
Α.Τσιμπούκλή, 2015

## Αντιδραστική λογική-στάση

- ❑ Εκφράζει τη συνήθεια των ατόμων να αλλάζουν ή να μαθαίνουν μόνο ως αντίδραση σε εξωτερικά ερεθίσματα, δηλαδή αφού τα προβλήματα συμβούν.
- ❑ Πρόκειται για μια στάση αδράνειας που έχει ως αιτία τον εφησυχασμό και την αυταρέσκεια.
- ❑ Αυτή η στάση εμποδίζει την ύπαρξη μιας «δημιουργικής έντασης» που είναι βασική προϋπόθεση της μάθησης.

Πηγή:  
Α.Τσιμπούκλή, 2015

## Καλές πρακτικές

- ❑ **Κουλτούρα μάθησης:** έμφαση στην αξία της συνεχούς μάθησης, βελτίωσης, ανάπτυξης και καινοτομίας, στην ανάληψη κινδύνου και στον διάλογο.
- ❑ **Οργανωτικές δομές:** ευέλικτες, οριζόντιες και αποκεντρωμένες δομές που διευκολύνουν τη συμμετοχή, την ανταλλαγή και τη διάχυση της γνώσης.
- ❑ **Διαδικασίες λήψης αποφάσεων:** ολοκληρωμένα συστήματα πληροφοριών που διευκολύνουν τη διάχυση της γνώσης.

Πηγή:  
Α.Τσιμπουκλή, 2015

## Καλές πρακτικές

- ❑ **Δια-τμηματικές ομάδες:** από διαφορετικές λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες, μηχανισμοί οριζόντιας συνεργασίας.
- ❑ **Εκπαίδευση / Ανάπτυξη:** σχεδιασμένες, μακροπρόθεσμες εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ενέργειες, διαδικασίες ανταλλαγής εμπειριών και μοιράσματος της γνώσης μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανωτικών μονάδων.
- ❑ **Συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων:** που ενθαρρύνουν, δημιουργούν κίνητρα και υποστηρίζουν τη μάθηση.

Πηγή:  
Α.Τσιμπουκλή, 2015

## Καλές πρακτικές

- ❑ **Δια-τμηματικές ομάδες:** από διαφορετικές λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες, μηχανισμοί οριζόντιας συνεργασίας.
- ❑ **Εκπαίδευση / Ανάπτυξη:** σχεδιασμένες, μακροπρόθεσμες εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ενέργειες, διαδικασίες ανταλλαγής εμπειριών και μοιράσματος της γνώσης μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανωτικών μονάδων.
- ❑ **Συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων:** που ενθαρρύνουν, δημιουργούν κίνητρα και υποστηρίζουν τη μάθηση.

Πηγή:  
Α.Τσιμπουκλή, 2015

## Δημιουργική ένταση

- ❑ Εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να περάσει από την παρούσα πραγματικότητα σε μια μελλοντική ιδανική που αποτελεί το όραμά του.
- ❑ Αυτή η επιθυμία, απελευθερώνει την ενέργεια και τις δυνάμεις του ατόμου για να φέρει την πραγματικότητα πιο κοντά στο όραμα.
- ❑ Οι ηγέτες πρέπει να βοηθήσουν τα άτομα να έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το «που θέλουν να είναι» και να αντιλαμβάνονται την πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται.
- ❑ Ευθύνη των ηγετών είναι να κάνουν τα άτομα να πιστέψουν ότι μπορούν να φέρουν την υφιστάμενη πραγματικότητα κοντά στο όραμα (και όχι το όραμα κοντά στην πραγματικότητα).

Πηγή:  
Α.Τσιμπουκλή, 2015

## Εργαλεία

### □ Πρώτης γενιάς:

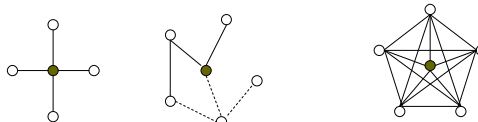
συστήματα προτάσεων εργαζομένων, κύκλοι ποιότητας, διαγνωστικές μελέτες, ανατροφοδότηση, σεμινάρια, έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων.

### □ Δεύτερης γενιάς:

διάλογος, μάθηση από την πράξη, εργαστήρια αυτογνωσίας, εργαστήρια-συσκέψεις στρατηγικής ανάλυσης, σχεδιασμού και βελτιωτικών αλλαγών, καθοδήγηση και συμβουλευτική.

Πηγή:  
Α.Τσιμπουκλή, 2015

## Μοντέλα Δικτύων Επικοινωνίας μέσα στη Ομάδα



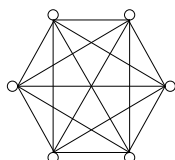
**Τροχός:** Επικοινωνία διαμέσου του Ομαδάρχη

**Κλίκα:** Ανισόρροπος τρόπος επικοινωνίας

**Comcon:** Ανοιχτή επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις

- Ομαδάρχης
- Μέλος Ομάδας

## Μοντέλα Δικτύων Επικοινωνίας μέσα στη Ομάδα



**Κύκλος:** Αυτοδιοικούμενη Ομάδα, χωρίς Ομαδάρχη

- Μέλος Ομάδας

## Η άσκηση με το κουβάρι...



5. Βιωματική Άσκηση  
Διάρκεια: 30'



#### 4. Αντιμετώπιση αλλαγών – Λήψη απόφασης

#### Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι η επιλογή μίας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στην διάθεση μας.



Πηγή: Χ.Α.Ο.

#### Λήψη αποφάσεων



- Στην ουσία η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία και όχι η απλή ενέργεια επιλογής μιας λύσης μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών.
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί την καρδιά του προγραμματισμού.

Πηγή: Χ.Α.Ο.

#### Λήψη αποφάσεων

Η λήψη σωστών αποφάσεων δεν είναι απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία, αφού συνήθως κάθε απόφαση απαιτεί το συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού:

- πληροφοριών,
- γνώσεων,
- χαρακτηριστικών προσωπικότητας,
- ικανοτήτων,
- τεχνικών.

Πηγή: Χ.Α.Ο.

## Λήψη απόφασης

Μπορεί να διαταράσσει ισορροπίες, προκαλώντας μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις και οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία μπορούν να προσδιοριστούν μόνο με μικρή συνήθως πιθανότητα.



Πηγή: Χ.Α.Ο.

## Ομαδική λήψη απόφασης

- Απαραίτητη η επικοινωνία μεταξύ των μελών.
- Δυνατότητα έκφρασης και δημιουργικής συμμετοχής στην ομάδα όλων των μελών.
- Πλαίσιο ενθάρρυνσης παραγωγικών συζητήσεων.
- Πώς;

Πηγή: Χ.Α.Ο.

## Οι ερωτήσεις ως εργαλείο λήψης απόφασης

- Να είναι σύντομες.
- Να εκφράζουν γνήσιο ενδιαφέρον.
- Να γίνονται την κατάλληλη ώρα.
- Να ευνοούν στην ανάπτυξη επιγνώσεων των συνομιλητών.
- Να εστιάζουν στο θέμα/πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο συνομιλητής.

Πηγή: Χ.Α.Ο.

## Ερωτήσεις

- Ανοιχτές/κλειστές
- Διευκρίνησης
- Εκτίμησης
- Αναζήτησης επιλογών
- Αξιολόγησης
- Όχι «γιατί»



Πηγή: Χ.Α.Ο.

## Ερωτήσεις

- Κάνουμε εύστοχες ερωτήσεις**
  - Όταν οι στόχοι δεν είναι ακόμα ξεκάθαροι ή/και οι συνθήκες δεν είναι καλά (καθ)ορισμένες.
  - 10 ερωτήσεις, βρίσκουμε το μη λογικό, χαρτογραφούμε την ιδέα, αμφισβητούμε τις παραδοχές, διαλέγουμε τη χειρότερη ιδέα.
- Είμαστε ανοικτοί στο να μάθουμε**
  - Είμαστε ανοικτοί σε νέες πηγές, σε νέα γνώση.
  - Αναστοχασμός, πράξη με πρόθεση, κοιτάζουμε πέραν αυτών που βλέπουμε, τι μαθαίνουμε, είμαστε επικαιροί.
- Δείχνουμε αναζωογονημένοι**
  - Είμαστε ανοικτοί σε εκπλήξεις, στο ασυνήθιστο και στο νέο.
  - Ασκούμε όλες τις αισθήσεις, εντοπίζουμε ευκαιρίες, καταγράφουμε ιδέες.
- Παίζουμε με τη φαντασία μας**
  - Επιτρέπουμε να εξερευνήσουμε αχαρτογράφητες περιοχές, διευνεμούμε το μέλλον, σκεφτόμαστε έξω από τα συνηθισμένα ή τετριμμένα (outside the box).

Πηγή: X.A.O.

## Ερωτήσεις

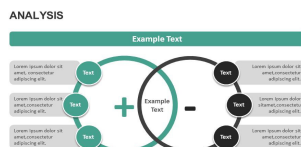
- Επιτρέπουμε σε νέες ιδέες να γεννηθούν**
  - Πολλές ιδέες θα «γεννήσουν» μερικές επιτυχημένες.
  - Ελεύθερος συσχετισμός ιδεών, αντίστροφες παραδοχές.
- Συγχωνεύουμε ιδέες με ευφάνταστους συνδυασμούς**
  - Η δημιουργικότητα έρχεται από το να έχουμε πολλές ιδέες από τις οποίες μπορούμε να επιλέξουμε.
  - Συγχωνεύουμε φαινομενικά χαλαρές σχέσεις, δουλεύουμε πολλές ιδέες ταυτόχρονα, χρησιμοποιούμε μεταφορές.
- Επιλέγουμε τις καλύτερες ιδέες**
  - Επιλέγουμε τα κατάλληλα κριτήρια για τις επιλογές μας
  - Ορίζουμε τι είναι πολύ καλό, υπέρ/ κατά, ποια είναι η χειρότερη κατάσταση, συνήγορος του διαβόλου.
- Τις κάνουμε πράξη**
  - Αναπαριστούμε τις ιδέες μας σε φυσική μορφή (σχέδιο, κατασκευή).

Πηγή: X.A.O.

## Μοντέλα λήψης απόφασης

### Η ανάλυση των Υπέρ και των Κατά (Pros & Cons Analysis)

Σύγκριση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε επιλογής.

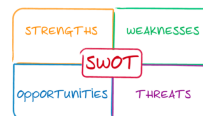


Πηγή: X.A.O.

## Μοντέλα λήψης απόφασης

### SWOT Ανάλυση

- Εργαλείο με το οποίο μπορούμε να εντοπίσουμε:
- **S**(trengths) – Τα δυνατά σημεία
- **W**(eaknesses) – Τα αδύνατα σημεία
- **O**(pportunities) –Τις ευκαιρίες,
- **T**(hreats) – Τις πιθανές απειλές.



Πηγή: X.A.O.

## Μοντέλα λήψης απόφασης

### Το μοντέλο συστηματικής λήψης απόφασης (Σκουλάς 2010)



Πηγή: Χ.Α.Ο.



## Πληροφοριακά στοιχεία

- ❑ Τα στοιχεία που έχουν σχέση με το πρόβλημα.
- ❑ Μόνο τα συγκεκριμένα, γνωστά, επιβεβαιωμένα στοιχεία.
- ❑ Τι γνωρίζουμε στα σίγουρα για το πρόβλημα που συζητάμε.



## Ορισμός

**Ικανοποιητικό ορισμός → Ικανοποιητική λύση**

- Απλός.
- Χωρίς γενικότητες.
- Χωρίς αφηρημένη ορολογία.
- Χωρίς περίπλοκα λεκτικά σχήματα.



## Συγκέντρωση ιδεών

**Καταιγισμός ιδεών**

- Πως θα πετύχουμε αυτό που θέσαμε ως στόχο στον ορισμό του προβλήματος;
- Πιθανές εναλλακτικές λύσεις (ρήματα που οδηγούν σε δράση).
- Όλες οι ιδέες χωρίς πρόωρη κρίση.



## Αξιολόγηση ιδεών

- Επιλέγουμε μόνον αυτές που έχουν κάποιες πιθανότητες επιτυχίας.
- ΠΩΣ θα πετύχουμε αυτό που θέσαμε ως στόχο στον ορισμό του προβλήματος;



## Λήψη απόφασης

- Επιλέγουμε μία λύση που συμφωνούμε πως έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.
- Απόφαση:
  - Με ψηφοφορία;
  - Με συμβιβασμό;
  - Με ομοφωνία;



## Εκτέλεση απόφασης

Ποιος; → Τι; → Που; → Πως;



## Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

- Καθορισμός κριτηρίων επιτυχίας.
- Ορίζουμε από τώρα ποια αποτελέσματα προσδοκούμε.
- Ποσοτική & Ποιοτική αξιολόγηση.
- Πότε, ποιος και με ποιο τρόπο θα κάνει την αξιολόγηση.



## Οργανισμός Μάθησης

Παρακάτω παρουσιάζεται ο τρόπος λειτουργίας ενός οργανισμού. Εργαστείτε ομαδικά και εντοπίστε ποια στοιχεία εμποδίζουν τη μετατροπή του σε Οργανισμό Μάθησης.



6. Εργασία σε ομάδες  
Διάρκεια: 30'

## 5. Βιβλιογραφία

## Πηγές υλικού και ασκήσεων

- Argyris, C. & Schon, D. (1974). Theory in Practice. Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass
- Κουλαουζίδης, Γ., (χ.χ.), Επισκόπηση των θεωριών μάθησης, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Λιντζέρης, Π. (2010). Θεωρία της Μετασχηματίζουσας Μάθησης : Δυνατότητα για μια κριτική και χειραφετική στροφή στην πρακτική της Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Στο Δ. Βεργίδη, Α. Κόκκος (Επιμ.), « Εκπαίδευση Ενηλίκων: διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές», Αθήνα: Μεταίχμιο
- Mezirow, J., και συν., (1990), Fostering critical reflection in adulthood, San Francisco: Jossey-Bass

## Πηγές υλικού και ασκήσεων

- Mezirow, J. (1994). Transformative Learning Theory Understanding and promoting transformative learning: A guide for educators of adults. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1983) "A Critical Theory of Adult Learning and Education", στο M. Tight (ed.) Adult Learning and Education, Groom Helm: Open University Press
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. New York: Doubleday
- Τσιμπουκλή, Α., (2015), Οργανισμοί μάθησης, ΚΕΘΕΑ



## Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Δυναμική ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς

### «Ατομικό πλάνο δράσης – Κοινότητες πρακτικής – Δημόσιο αφήγημα των ομάδων»

Δημήτρης Λεούδης  
Κοινωνιολόγος  
Σύμβουλος-Παιδαγωγός  
ΜΑ Εκπαίδευση Ενηλίκων  
ΜΡΑ Δημόσια Διοίκηση

## 1. Ατομικό πλάνο δράσης

## Οι ντετέκτιβ της βιογραφίας

Herbert George Wells. Συγγραφέας  
(21 Σεπτεμβρίου 1866-13 Αυγούστου  
1946).

Γεννήθηκε στην επαρχία του Κεντ,  
στην Αγγλία. Έγγραψε πάνω από 100  
βιβλία, μυθιστορήματα, μελέτες,  
άρθρα και διατριβές. Έμεινε στην  
ιστορία ως «πατέρας της  
επιστημονικής φαντασίας».



1. Εργασία σε ομάδες  
Πηγή: Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.

## Το δικό μου σχέδιο δράσης



1. Ατομική άσκηση  
Πηγή: Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.

## 2. Κοινότητες Πρακτικής

## Ορισμός της κοινότητας

Η **Κοινότητα**, στην ευρύτερη της έννοια, αποτελεί ένα σύνολο ανθρώπων οι οποίοι έχουν **κοινά (κοινωνικά) χαρακτηριστικά**.



## Ορισμός της κοινότητας

«Οι κοινότητες πρακτικής προσφέρουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να εξελίξουν τις γνώσεις τους άτομα που αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα σε ένα **περιβάλλον πρόσφορο** για δημιουργία, επεξεργασία και εξέλιξη γνώσης».



## Ορισμός της κοινότητας

Μια ομάδα ατόμων, που:

- **κινητοποιούνται** από ένα κοινό όραμα μάθησης,
- **εργάζονται** μαζί και στηρίζουν ο ένας τον άλλο,
- **βρίσκουν τρόπους**, μέσα στην κοινότητά τους και έξω απ' αυτήν να ερευνούν την πρακτική τους και μαζί να μαθαίνουν νέες και καλύτερες προσεγγίσεις που θα τους βελτιώσουν στη δουλειά τους.

## Ορισμός της κοινότητας

«Είναι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται ένα **ενδιαφέρον**, ένα **πρόβλημα** ή ένα **πάθος** για κάτι και που εμβαθύνουν τη γνώση τους και την ειδικευση τους σε αυτό το χώρο, μέσα από την συστηματική **επικοινωνία** και **αλληλεπίδραση**».



Πηγή:  
Wenger, McDermott, &  
Snyder, 2002

## Χαρακτηριστικά της κοινότητας

- Τα μέλη μιας κοινότητας, σταδιακά δημιουργούν (και αναπτύσσουν συνεχώς και αναπροσαρμόζουν) κοινές απόψεις για ορισμένα θέματα ή ακόμη και κοινές αξίες, νοοτροπίες και στάσεις καθώς και κοινές πρακτικές.
- Η κοινότητα έχει παρελθόν, παρόν, μέλλον και τα μέλη της έχουν ενδεχομένως προσδοκίες.
- Η κοινότητα έχει μια διάρκεια, μια ενδεχόμενη σταθερότητα, μια κινητικότητα στα μέλη της.
- Τα μέλη της Κοινότητας αναπτύσσουν, κατά κανόνα, δεσμούς μεταξύ τους.

## Συντρέχουν 3 χαρακτηριστικά

### 1. Πεδίο ενδιαφέροντος:

Μία κοινότητα πρακτικής δεν είναι απλά μία ομάδα ή ένα δίκτυο ατόμων που σχετίζονται. Η ταυτότητα μιας κοινότητας πρακτικής καθορίζεται από ένα κοινό τομέα ενδιαφέροντος. Η συμμετοχή λοιπόν σε μία τέτοια κοινότητα προϋποθέτει αφοσίωση και επικέντρωση στο συγκεκριμένο τομέα και επομένως, ένα σύνολο δεξιοτήτων που ξεχωρίζει τα μέλη αυτά από άλλα άτομα.



## Συντρέχουν 3 χαρακτηριστικά

### 2. Η κοινότητα:

Τα μέλη της κοινότητας συμμετέχουν σε συλλογικές δραστηριότητες και συζητήσεις πάνω στο πεδίο ενδιαφερόντων τους, βοηθάει ο ένας τον άλλο και μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις. Δημιουργούν σχέσεις που τους βοηθούν να μαθαίνουν από τις γνώσεις των άλλων.



## Συντρέχουν 3 χαρακτηριστικά

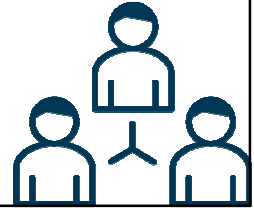
### 3. Πρακτική:

Μία κοινότητα πρακτικής δεν είναι απλά μία ομάδα ανθρώπων που τους αρέσουν για παράδειγμα, συγκεκριμένες ταινίες. Τα μέλη μίας κοινότητας είναι ομάδες ειδικών, άνθρωποι που αναπτύσσουν δηλαδή ένα κοινό ευρύ σύνολο από πηγές γνώσης: εμπειρίες, συμβάντα-περιπτώσεις, μεθόδους και τρόπους αντιμετώπισης επαναλαμβανόμενων προβλημάτων – με λίγα λόγια δηλαδή, μία κοινή πρακτική πρακτικής. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την συλλογική συνύπαρξη των μελών για μεγάλο χρονικό διάστημα.

## Η έννοια της κοινότητας

Δυναμικό σύνολο ανθρώπων που:

- μοιράζονται κοινές πρακτικές,
- λαμβάνουν τις αποφάσεις από κοινού και
- αναλαμβάνουν μακροπρόθεσμη δέσμευση για την ευημερία τους.



## Κομβικές έννοιες

- Κοινωνικό κεφάλαιο
- Γνωσιακό κεφάλαιο

## Κοινωνικό κεφάλαιο

- Στα πλαίσια της κοινότητας εκτός από τις διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούνται αναπτύσσεται και ένα είδος **κοινωνικού κεφαλαίου**.  
**Δηλαδή:** τα μέλη των κοινοτήτων συγκροτούν ένα είδος κοινωνικού ιστού, δικτύου στο οποίο οι δεσμοί αποκτούν ένα πιο γενικευμένο χαρακτήρα, χωρίς να είναι απρόσωπο.  
**Παράδειγμα:** Ένα πρόβλημα ή ερώτημα ενός μέλους κατά κανόνα αντιμετωπίζεται μέσα στο πλαίσιο της κοινότητας – ακόμα κι αν δεν είναι εκ των προτέρων γνωστό το συγκεκριμένο άτομο ή τα άτομα που θα επιχειρήσουν να το επιλύσουν.

## Γνωσικό κεφάλαιο

- Στα πλαίσια της κοινότητας αναπτύσσεται και ένα **γνωσικό κεφάλαιο**.

**Δηλαδή:** η κατανεμημένη γνώση, η διεσπαρμένη επιθυμία για επίλυση προβλημάτων που απασχολούν την Κοινότητα, η συλλογική προσπάθεια για απάντηση στα τίθμενα ερωτήματα εμπλουτίζουν τόσο το ατομικό γνωστικό απόθεμα των μελών της Κοινότητας όσο και το κοινό της αποθεματικό.

**Παράδειγμα:** Μια χορωδία, οι σύγχρονες επιστημονικές ανακαλύψεις, η κοινωνικοποίηση, η διαμοίραση και διαπραγμάτευση κοινωνικών στερεοτύπων.

## Προϋποθέσεις κοινότητας πρακτικής

Για την επιτυχημένη λειτουργία μιας Κοινότητας Πρακτικής και Μάθησης χρειάζονται:

- η διαπραγμάτευση (negotiation),
- η οικειότητα (intimacy),
- η δέσμευση (commitment),
- η συμμετοχή (engagement).

## Παραγωγή νοήματος

- Παραγωγή νοήματος: Η συμμετοχή σε κοινότητες είναι βάση όχι μόνο για τη μάθηση αλλά και ο ουσιαστικότερος παράγοντας για την παραγωγή νοήματος.

- Η νοηματοδότηση της γνώσης, η αξία της και η χρηστικότητα της επαναπροσδιορίζεται συνεχώς για το κάθε μέλος της κοινότητας μέσα από τις διαδικασίες συμμετοχής.

- **Οι κοινότητες Πρακτικής αποτελούν Κοινότητες Μάθησης.**

## Κοινότητες πρακτικής & Μάθησης

**Ορισμένοι ερευνητές** θεωρούν ότι αυτή η **συμμετοχή σε Κοινότητες**, τις **Κοινότητες Πρακτικής**, όπως τις ονομάζει, αποτελούν το **βασικό παράγοντα μάθησης**.



Πηγή:  
Wenger, E., 1999

## Κοινότητες πρακτικής & Μάθησης

Είναι μαθησιακά περιβάλλοντα στα οποία οι συμμετέχοντες (μαθητές/τριες & εκπαιδευτικοί) μπορούν να:

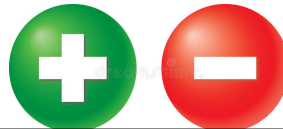
- συνευρίσκονται,
- αλληλεπιδρούν,
- επικοινωνούν,
- θέτουν στόχους,
- συνεργάζονται,
- οικοδομούν τη γνώση.

## Χαρακτηριστικά μάθησης στις ΚΠΜ

- Η γνώση οικοδομείται από τους/τις μαθητές/τριες, μέσω ανακάλυψης, διερεύνησης και πειραματισμού.
- Αναπτύσσονται μηχανισμοί αιτιολόγησης, ανάλυσης, σύνθεσης & αξιολόγησης της διαχειριζόμενης πληροφορίας.
- Η μαθησιακή διαδικασία αποκτά προσωπικό νόημα για τους/τις μαθητές/τριες.
- Καλλιεργούνται μεταγνωστικές δεξιότητες (αναστοχασμός, αυτοαξιολόγηση).

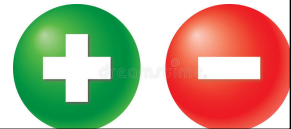
## Πλεονεκτήματα

- Ενεργός συμμετοχή των μελών σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο.
- Ανάπτυξη διαδικασιών αλληλεπίδρασης και ομαδοσυνεργατικού πνεύματος.
- Παροχή στους/στις μαθητές/τριες ασφαλούς δικτύου υποστήριξης.
- Ανάπτυξη μηχανισμών αυτορρύθμισης και μεταγνωστικού ελέγχου.



## Μειονεκτήματα

- Ελλιπής έλεγχος του βαθμού συμμετοχής των μελών.
- Προσωπικές προκαταλήψεις, άμυνες, εγκαθιδρυμένα σχήματα για τη μαθησιακή διαδικασία και τη λειτουργία της κοινότητας.
- Συνεχείς αναπροσαρμογές στις ανάγκες των μελών.



## Οι κοινότητες πρακτικής...



- Οι Κοινότητες Πρακτικής προκύπτουν σε κάθε κατάσταση της ζωής επειδή οι άνθρωποι θέλουν να συζητήσουν τους τρόπους που αντιλαμβάνονται και βιώνουν τις διάφορες καταστάσεις στη ζωή.

Πηγή:  
Wenger, E., 1998

## Οι κοινότητες πρακτικής...



- Οι Κοινότητες Πρακτικής δεν έχουν μια τυπική δομή αλλά πρόκειται για μονάδες των οποίων τα μέλη σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν την αίσθηση ότι συμμετέχουν σε τυπικές διαδικασίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Πηγή:  
Wenger, E., 1998

## Οι κοινότητες πρακτικής...



- Οι ομάδες των ανθρώπων που τις αποτελούν έχουν κάποιο κοινό πρόβλημα ή πεδίο ενδιαφέροντος, αλληλεπιδρούν, μαθαίνουν μαζί και αναπτύσσουν ένα κοινό ρεπερτόριο από διαθέσιμους «πόρους».

Πηγή:  
Wenger, E., 1998

## Οι κοινότητες πρακτικής...



- Οι Κοινότητες Πρακτικής είναι μία ομάδα ανθρώπων που έχουν το ίδιο ενδιαφέρον και πάθος για κάποια πράγματα που κάνουν και μαθαίνουν να γίνονται καλύτεροι σε αυτά μέσα από τη συχνή αλληλεπίδρασή τους.

Πηγή:  
Wenger, E., 1998

## Οι κοινότητες πρακτικής...



- Όσον αφορά τη διαχείριση γνώσης, οι κοινότητες πρακτικής αφορούν σε τρόπους αμοιβαίας ανταλλαγής γνώσης μικρής ή μεγαλύτερης σημασίας, ανάπτυξης νέας γνώσης, ενθάρρυνσης καινοτόμων πρακτικής κλπ

Πηγή:  
Wenger, E., 1998

## Ερώτημα

Αποτελούν κοινότητα πρακτικής άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά π.χ. οι πολιτικοί μηχανικοί;



2. Ερωτοαπαντήσεις

## Απάντηση

Μόνο αν αλληλεπιδρούν και μαθαίνουν από τις κοινές τους εμπειρίες.



2. Ερωτοαπαντήσεις

## Ερώτημα

Αποτελούν κοινότητα πρακτικής οι φοιτητές/τριες ενός τμήματος του Α.Π.Θ.;



2. Ερωτοαπαντήσεις



## Απάντηση

Ναι, εάν συμμετέχουν σε κοινές δραστηριότητες ώστε να ανταλλάξουν γνώσεις και εμπειρίες.



2. Ερωτοαπάντήσεις

## Παράδειγμα

- Οι ιμπρεσιονιστές/στριες συγκεντρώνονταν σε καφετέριες και καλλιτεχνικούς χώρους ώστε να συζητήσουν για το στυλ ζωγραφικής που είχαν επινοήσει μαζί.
- Αυτές οι επαφές ήταν το στοιχείο που τους έκανε μία κοινότητα πρακτικής παρότι ζωγράφιζε αρκετά συχνά ο/η καθένας/μια μόνος/νη του/της.



## Αποτελεσματικότητα



3. Βιωματική Άσκηση  
Διάρκεια: 45'

Ελληνική Δημοκρατία  
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

 **εκδδα**  
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3. Ψηφιακές Κοινότητες

## Ψηφιακές κοινότητες

Η κοινωνική αλληλεπίδραση είναι ίδια ανάμεσα στις φυσικές και στις ψηφιακές κοινότητες;



4. Καταιγισμός ιδεών  
Διάρκεια: 10'

## Ψηφιακές κοινότητες

- Με τον όρο «Online κοινότητες» ή «ψηφιακές κοινότητες» νοούνται κοινότητες που στηρίζονται στην ψηφιακά διαμεσολαβημένη επικοινωνία (online communities).
- Μ' αυτόν τον όρο περιγράφεται ένα φαινόμενο δημιουργίας και διάχυσης κοινοτήτων οι οποίες έχουν μόνο ψηφιακή υπόσταση – δηλαδή υφίστανται χάρη στην ύπαρξη πληροφορικών δικτύων, δημιουργούνται και λειτουργούν χάρη στα δίκτυα Η.Υ.
- Οι κοινότητες αυτές αποκαλούνται και «εικονικές» και «δίκτυακές».

Πηγή:  
Σεφερλή Ν., Χ.Χ.

## Ψηφιακές κοινότητες

**Δυνατότητα επικοινωνίας χωρίς όρια χρονικά ή γεωγραφικά.**

- Η επικοινωνία μπορεί να είναι σύγχρονη ή ασύγχρονη, κειμενική ή πολυμεσική, με ήχο ή/και βίντεο. Να αφορά δυο μόνο άτομα ή μια ολόκληρη ομάδα, να είναι «ενός/μιας προς πολλούς/ες» ή πολλών προς πολλούς/ες».



## Ψηφιακές κοινότητες

**Δυνατότητα πληροφόρησης.**

Στοχευμένης, ανάλογα με τη φύση της Online Κοινότητας.

**Δυνατότητα διαμοίρασης και συνεργατικής επεξεργασίας διαφόρων ντοκουμέντων, με ελεγχόμενη πρόσβαση.**

Ακόμα διαμοίραση πόρων.



## Ψηφιακές κοινότητες

- Υπάρχουν πολλές **Επιστημονικές Ενώσεις, Ερευνητικά Ινστιτούτα και Εργαστήρια, Κέντρα Ερευνών.**
- Αποτελούν «χώρους» συνάντησης και συγκρότησης **ακαδημαϊκών ή επαγγελματικών Κοινοτήτων**, συγκεντρώνουν ερευνητές και επαγγελματίες.
- Προσφέρουν υπηρεσίες **Ψηφιακών Βιβλιοθηκών** (διατήρηση, ταξινόμηση, πρόσβαση σε ψηφιακό υλικό).

## Αλλαγές

- Η οικονομία της συμμετοχής, της επικοινωνίας, της οργάνωσης, της ιεραρχίας, της διαμοίρασης της γνώσης κ.τ.λ.
- Κοινωνικοί ρόλοι που έχουν νόημα στη φυσική κοινότητα δεν υφίστανται, ενώ αναφύονται άλλοι (κάτοχος, διαχειριστής/ρια κ.τ.λ.).
- Ανακύπτουν ερωτήματα σχετικά με την επίδραση που ασκεί η συμμετοχή σε μια εικονική κοινότητα στην προσωπικότητα και ατομική ταυτότητα.

## Ψηφιακές κοινότητες

- Αριθμός μελών.
- Θεματική.
- Τρόπος συμμετοχής.
- Τρόπος λειτουργίας.



## Κοινωνικό κεφάλαιο

- Ένα είδος κοινωνικού ιστού-δικτύου που συγκροτούν οι κοινότητες.
- Παράδειγμα: ένα πρόβλημα-ερώτημα προς επίλυση.



Πηγή:  
Σεφερλή Ν., Χ.Χ.

## Γνωσιακό κεφάλαιο

- Η κατανεμημένη γνώση, η κοινή επιθυμία για επίλυση προβλημάτων που απασχολούν την κοινότητα, η συλλογική προσπάθεια για απάντηση στα αναδυόμενα ερωτήματα.



Πηγή:  
Σεφερλή Ν., Χ.Χ.

## Διαμεσολαβητική λειτουργία

- Πολλές από τις κοινότερες διαδικασίες κοινωνικής αλληλεπίδρασης μετασχηματίζονται, μέσω του Η/Υ, στα ψηφιακά τους ισοδύναμα.



Πηγή:  
Σεφερλή Ν., Χ.Χ.

## 4. Δημόσιο αφήγημα της ομάδας

## Κανονιστικό πλαίσιο των αφηγήσεων

- Εχεμύθεια – εμπιστευτικότητα.
- Ανάδειξη συναισθημάτων – αξιών – δράσεων.
- Η ασφάλεια του πειραματισμού.
- Ομότιμη σχέση ενδυνάμωσης , «coaches».
- Ενεργητική ακρόαση.
- Σεβασμός, υποστήριξη, αλληλεγγύη.

## Αφήγημα και ιστορία

Το αφήγημα:

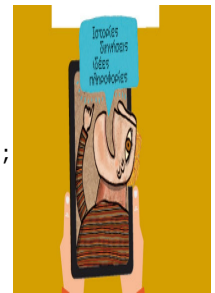
- ❑ Είναι ιστορία που δεν τελειώνει.
- ❑ Επιμένει συνεχώς.
- ❑ Προσκαλούν σε δράση.
- ❑ Ενεργητική των συμμετεχόντων.
- ❑ Αφορά τους ανθρώπους και τις δυνατότητες.
- ❑ Η ιστορία αφορά την πλοκή και την δράση.

Πηγή:  
John Hegel

## Το δημόσιο αφήγημα

Επικοινωνούμε το ...

- ❑ Ποιοι είμαστε;
- ❑ Τι αντιπροσωπεύουμε ως ομάδα;
- ❑ Τι είμαστε έτοιμοι να κάνουμε;



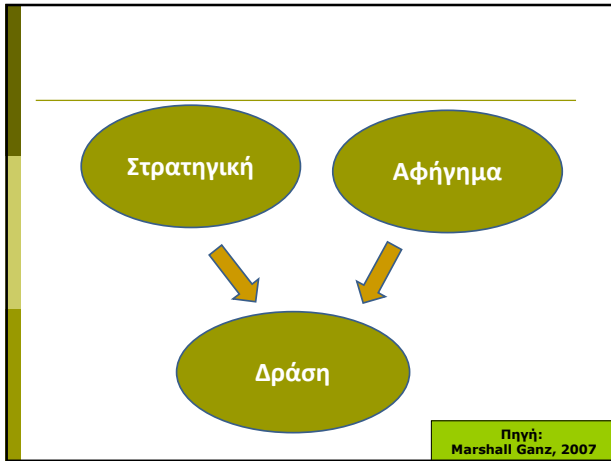
## Ο καθένας από εμάς έχει μια ιστορία να πει

- ❑ Κάθε ένας/μία έχει μια σημαντική ιστορία να πει, μια ιστορία που θα παρακινήσει τους/τις άλλους/ες να δράσουν.
- ❑ Καθώς μαθαίνουμε τη δεξιότητα να αφηγούμαστε, λέμε αυτήν την ιστορία του εαυτού μας, της ομάδας μας και την ανάγκη για άμεση και ελπιδοφόρα δράση.
- ❑ Μαθαίνοντας να ακούμε, να ενδυναμώνουμε τους/τις άλλους/ες να λένε μια καλή ιστορία.

## Γιατί χρησιμοποιούμε το δημόσιο αφήγημα

- ❑ Η ηγεσία μέσα από τις ομάδες απαιτεί και το μυαλό και την καρδιά για να κινητοποιήσουμε τους άλλους να δράσουν αποτελεσματικά πάνω σε κοινές αξίες.
- ❑ Μας ενεργοποιεί και εμπλέκει στην ερμηνεία του, γιατί να αλλάξουμε τον κόσμο (ποια είναι τα κίνητρα) και πώς να δράσουμε για την αλλαγή (στρατηγική).
- ❑ Είναι μια δεξιότητα να παρακινούμε τους άλλους να συνδράμουν μαζί μας, η τέχνη να μεταφράζουμε τις αξίες σε δράση μέσω ιστοριών.

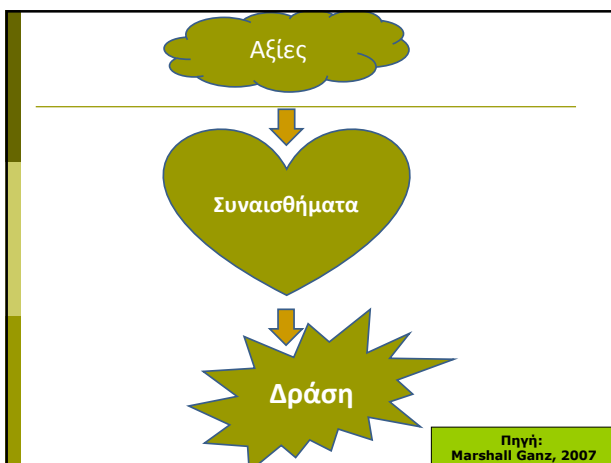
Πηγή:  
Marshall Ganz, 2007



### Αξίες – Συναισθημα - Δράση

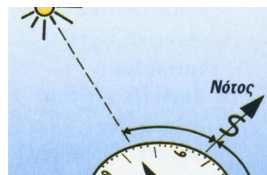
- ❑ Οι αξίες εμπνέουν για δράση μέσω του συναισθήματος.
- ❑ Τα συναισθήματα μας λένε τι είναι αυτό που αξίζει για εμάς, για τους άλλους και τον κόσμο (αισθανόμαστε τι αξίζει με την αφήγηση βιωματικών εμπειριών, όχι αόριστων αρχών: συγκινούν).
- ❑ Οι δράσεις μας βασίζονται στις αξίες μας.

Πηγή: Marshall Ganz, 2007



### Αξία

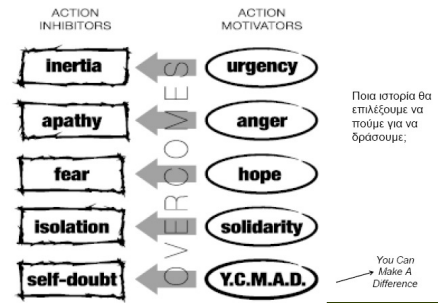
- ❑ Οι αξίες μας είναι σαν μια πυξίδα που δείχνει τι σημαίνει να είμαστε ειλικρινείς με τον εαυτό μας.
- ❑ Είναι αυτό που είμαστε στη ζωή μας τώρα.
- ❑ Όχι αυτό που θα θέλαμε να γίνουμε, όχι αυτό που νομίζουμε ότι πρέπει να είμαστε.



## Συναισθήματα

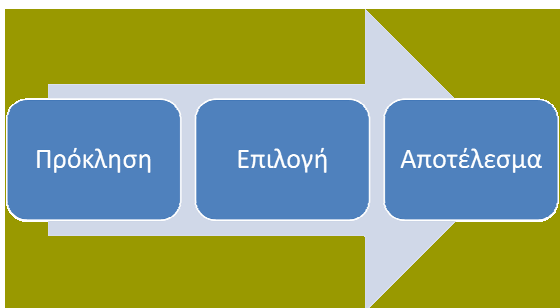
- ❑ Κάποια συναισθήματα αναστέλλουν τη δράση ενώ κάποια μας ενθαρρύνουν να δράσουμε.
- ❑ Η άσκηση ηγεσίας όπως εκφράζεται από το άτομο μέσα από μια ομάδα, συχνά απαιτεί σε έναν συναισθηματικό διάλογο μεταξύ συναισθημάτων που εδράζονται σε ένα σύνολο από συναισθήματα έναντι του/της άλλου/ης.
- ❑ Οι ιστορίες κινητοποιούν συναισθήματα που ενθαρρύνουν τη δράση και υπερκερνούν τα συναισθήματα που την αναστέλλουν.

## Συναισθήματα



Πηγή:  
Marshall Ganz, 2007

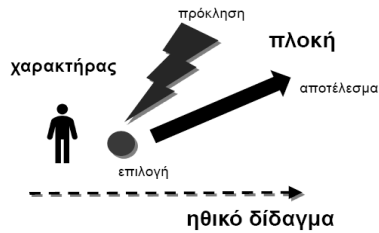
## Ο αφηγητής και οι ακροατές «παράλληλη/κοινή πορεία»



## Πρόκληση-Επιλογή-Αποτέλεσμα

- Τι μετατρέπει ένα γεγονός που θυμόμαστε σε προσωπικό αφήγημα;
- ❑ Μια πλοκή ξεκινά με μια απροσδόκητη πρόκληση που ο χαρακτήρας καλείται να στρέψει άμεσα την προσοχή του, να κάνει μια επιλογή, να πάρει μια απόφαση για την οποία ήταν μέχρι τότε απροετοίμαστος.
  - ❑ Η επιλογή οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα και αυτό με τη σειρά του μας αποκαλύπτει ένα «ηθικό δίδαγμα».

## Πρόκληση-Επιλογή-Αποτέλεσμα



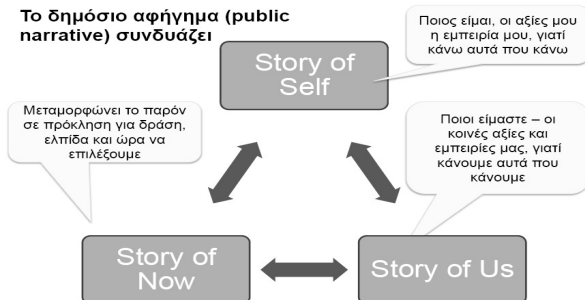
Πηγή:  
Marshall Ganz, 2007

## Πρόκληση-Επιλογή-Αποτέλεσμα

- Την ίδια στιγμή που συναισθανόμαστε, ταυτιζόμαστε με τον χαρακτήρα, αισθανόμαστε το «ηθικό δίδαγμα».
- Δεν ακούμε απλά την περιγραφή του κουράγιου ή της ελπίδας του αφηγητή, αλλά μπορούμε να εμπνευστούμε από το προσωπικό του αφήγημα.
- Το προσωπικό αφήγημα του χαρακτήρα και οι προσπάθειες του να κάνει τις επιλογές, μας ενθαρρύνει να σκεφτούμε τις δικές μας αξίες, τις προκλήσεις, τι είναι αυτό που μας εμπνέει να σκεφτούμε τις δικές μας επιλογές ζωής με ένα νέο σκεπτικό, υπό ένα άλλο πρίσμα.

## Το δημόσιο αφήγημα συνδυάζει...

Το δημόσιο αφήγημα (public narrative) συνδυάζει



## Τι είναι το δημόσιο αφήγημα λοιπόν;

- **Προσωπικό αφήγημα:** Γιατί κληθήκαμε στον σκοπό μας ως ηγέτες, ποιος είναι ο σκοπός που θα προσκαλέσουμε τους άλλους στην κοινή πορεία; Τι μας καθόρισε; Πότε οι αξίες μας μετέτρεψαν τις επιλογές μας σε πραγματικότητα;
- **Συλλογικό αφήγημα:** Σε ποιες αξίες, εμπειρίες και προσδοκίες της ομάδας μας θα αποτανθούμε όταν ζητήσουμε και από άλλους να αναλάβουν από κοινού δράση; Τι μας εμπνέει; Ποια ιστορία επιλέγουμε να επικοινωνήσουμε;
- **Αφήγημα του «τώρα»:** ποιες πειστικές προκλήσεις σε αυτές τις αξίες αντιμετωπίζουμε τώρα; Ποια αποτελέσματα μπορούμε να καταφέρουμε δρώντας ως ομάδα/συλλογικότητα ξεκινώντας από τώρα;



## Τι είναι το δημόσιο αφήγημα λοιπόν;



## Προσωπικό αφήγημα

Στο αφήγημα μου αποκαλύπτω εκείνες τις στιγμές στη ζωή μου κατά τις οποίες αισθάνθηκα την επίδραση των αξιών μου στις επιλογές μου, οι οποίες με τη σειρά τους καθόρισαν ποιος έγινα.

Κάντε στον εαυτό σας τις εξής ενδεικτικές ερωτήσεις:

- ❑ Ποια στιγμή με ενδιέφερε πραγματικά να ακούσουν τι ήταν αυτό που έκανα και έμαθα τότε;
- ❑ Πότε, ποια συγκεκριμένη στιγμή αισθάνθηκα ότι έπρεπε να κάνω κάτι;
- ❑ Ποιες ήταν οι συνθήκες – ο χώρος, οι ήχοι, τα χρώματα;
- ❑ Ποια στιγμή επέλεξα συνειδητά να εργαστώ για το δημόσιο καλό;
- ❑ Πότε αισθάνθηκα αδικία για πρώτη φορά; Πως αντέδρασα;
- ❑ Ποιος άνθρωπος είχε καταλυτική, θετική επίδραση πάνω μου; Πως το έκανε αυτό;

## Προσωπικό αφήγημα

Πως ανακαλύπτω την

Πρόκληση → Επιλογή → Αποτέλεσμα

Εντοπίζω μια χρονική στιγμή ή ένα περιστατικό που αισθάνθηκα πιθανώς για πρώτη φορά την ευκαιρία να κάνω κάτι και έκανα μια συνειδητή επιλογή ή πήρα μια απόφαση:

## Προσωπικό αφήγημα

### Πρόκληση

- ❑ Γιατί αισθάνθηκα ότι ήταν πρόκληση;
- ❑ Τι το έκανε πρόκληση;
- ❑ Γιατί ήταν η δική μου πρόκληση;

### Επιλογή

- ❑ Γιατί έκανα την επιλογή αυτή; Γιατί έλαβα την απόφαση που έλαβα;
- ❑ Από πού ή τι άντλησα (ή όχι) το κουράγιο να κάνω την επιλογή;
- ❑ Οι ιστορίες ζωής των γονιών μου ή των παππούδων/γιαγιάδων με έμαθαν με οποιοδήποτε τρόπο να δράσω τη στιγμή αυτή;
- ❑ Τι αισθάνθηκα;

### Αποτέλεσμα

- ❑ Πως αισθάνθηκα με το αποτέλεσμα; Γιατί αισθάνθηκα έτσι;
- ❑ Τι έμαθα από αυτό;
- ❑ Τι θέλεις να μας πεις (διδάξεις);
- ❑ Πως θα ήθελες να αισθανθείς εσύ;

## Εξιστορώντας το αφήγημα

«Ένα καλό αφήγημα εδράζεται σε μια σειρά από επιλογές που έκτισαν την πλοκή της ζωής μου – τις προκλήσεις που συνάντησα και τις επιλογές που έκανα και αποφάσεις που πήρα και τα αποτελέσματα που έζησα»

Πηγή:  
Marshall Ganz, 2007

## Δημιουργήστε το προσωπικό σας αφήγημα

- Πρόκληση, επιλογή, αποτέλεσμα.
- Όλοι/ες έχουν μια συναρπαστική ιστορία να αφηγηθούν.
- Η επιλογή που κάνατε αντανάκλα τις αξίες σας;
- Είναι μια ιστορία και όχι το βιογραφικό σας.
- Εσείς είστε ο πρωταγωνιστής.
- Χρησιμοποιήστε όλες τις αισθήσεις σας όταν ανασύρετε από τη μνήμη σας συγκεκριμένες καταστάσεις
- Διάρκεια:
  - \ 5' λεπτά μόνοι/ες σας
  - \ 2' αφηγηθείτε την ιστορία
  - \ 5' λεπτά (ερωτήσεις και βελτίωση της αφήγησης)
  - \ Αλλάξτε ρόλους

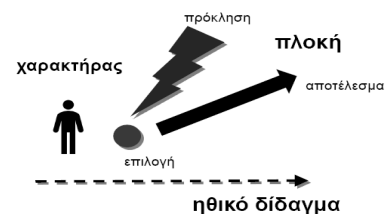
5. Εργασία σε ομάδες

## Συλλογικό αφήγημα

Σε ποιες αξίες, εμπειρίες και προσδοκίες της ομάδας μας θα αποταθούμε όταν ζητήσουμε να αναλάβουμε από κοινού δράση; Ποια είναι η ιστορία με την οποία, οι κοινές μας αξίες, μας καλούν να αναλάβουμε δράση;

- Το προσωπικό αφήγημα επικαλύπτεται με τις ιστορίες της ομάδας.
- Εκφράζει αξίες και εμπειρίες που μοιραζόμαστε κάθε φορά.
- Συν-αρθρώνει καθαρά τις αξίες της ομάδας μας.
- Δημιουργεί συλλογική ταυτότητα.

## Συλλογικό αφήγημα



**Δείξε μην λες...**

Οι κοινές εμπειρίες αποκαλύπτουν τις κοινές αξίες μας!!!

## Δημιουργήστε το συλλογικό αφήγημα

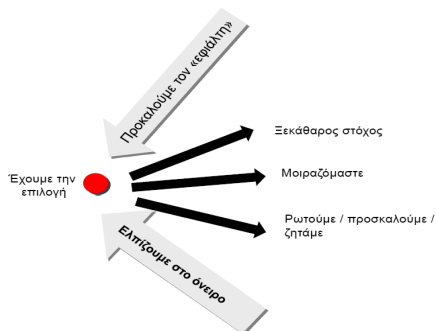
- Σκεφτείτε πιθανές ιστορίες με στοιχεία από βιώματα που ζήσατε και μοιραστήκατε τις 4 αυτές ημέρες ως ομάδα (χρόνος 15').  
\\Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι επιλογές που αντιμετωπίσατε  
\\Ποιες επιλογές κάνατε και τι αντανακλούν ως προς τις αξίες σας.
- Σκεφτείτε πιθανές ιστορίες με στοιχεία από κοινά βιώματα που ζείτε σήμερα στην εργασία σας (χρόνος 15').  
\\Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι επιλογές που αντιμετωπίζουμε τώρα  
\\Σε ποιες επιλογές μας οδηγού;
- Δημιουργήστε το αφήγημα που θα πείτε με πλοκή που θα κάνει άλλους ανθρώπους να σχετιστούν με τις αξίες της δικής σας ομάδας. Θα τους κάνει να έρθουν μαζί σας. (χρόνος 15')  
\\Εστιάστε σε συγκεκριμένους ανθρώπους, στιγμές επιλογής ή δράσης  
\\Ποια ήταν η πρόκληση, οι επιλογές που κάνατε και ποιο το αποτέλεσμα;

6. Εργασία σε ομάδες

## Το αφήγημα του τώρα

- Ποιες πιεστικές προκλήσεις σε αυτές τις αξίες, αντιμετωπίζουμε τώρα; Ποια αποτελέσματα, μπορούμε να καταφέρουμε δρώντας ως ομάδα/συλλογικότητα, ξεκινώντας από τώρα;
- Το αφήγημα και στρατηγική επικαλύπτονται καθώς ένα βασικό στοιχείο της ελπίδας είναι η στρατηγική.  
\\Ένα πιστευτό όραμα για το πώς να φτάσουμε στο στόχο μας, πως θα ενθαρρύνουμε την αυτό-οργάνωση κοινοτήτων μάθησης και πρακτικής.
  - Πρέπει να δημιουργεί μια επιλογή με σημασία και νόημα.  
\\«Όλοι/ες πρέπει να επιλέξουμε να είμαστε καλύτεροι».  
\\Να δημιουργεί δέσμευση σε δράση.

## Το αφήγημα του τώρα



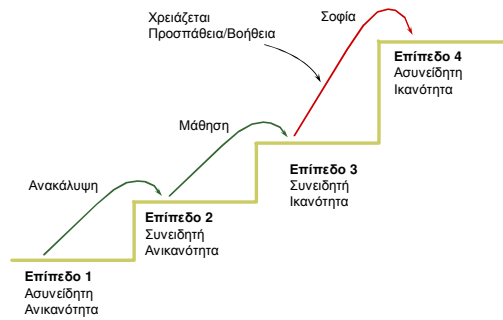
## Δημιουργήστε το αφήγημα του τώρα

- Εργαστείτε στις ομάδες σας
- Σκεφτείτε ανά 2 το συλλογικό αφήγημα και ποιο αφήγημα θα πείτε για το τώρα. Πείτε την ιστορία σας στα λοιπά μέλη της ομάδας (χρόνος 3' λεπτά και 2' για ανατροφοδότηση).
- Συνδέστε ατομικά το προσωπικό, συλλογικό αφήγημα με το αφήγημα του τώρα (χρόνος 10').
- Αφηγηθείτε το δημόσιο αφήγημα σας στην ομάδα σας (χρόνος 3' λεπτά και 2' για ανατροφοδότηση).
- Επιλέξτε το αφήγημα της ομάδας σας και αφηγηθείτε το στην ολομέλεια (χρόνος 2').

7. Εργασία σε ομάδες

## 5. Πριν το τέλος...

## Επίπεδα Μάθησης



## Τι θέλουν οι άλλοι από εσάς

1. ΣΥΝΕΠΕΙΑ- ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ
2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ
3. ΣΤΟΧΟΥΣ- ΝΑ ΚΟΙΤΑΤΕ ΜΠΡΟΣΤΑ
4. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

### Οι συνηθισμένες δικαιολογίες απραγίας-απόρριψης ιδεών

1. Το έχουμε δοκιμάσει και παλιότερα
2. Ο δικός μας χώρος είναι διαφορετικός
3. Στοιχίζει πολύ
4. Αφήστε να το δούμε όταν όταν δεν θα είμαστε τόσο απασχολημένοι
5. Δεν θα το δεχτούν οι εργαζόμενοι
6. Ας είμαστε ρεαλιστές αυτά δεν γίνονται
7. Δεν είμαστε ακόμη έτοιμοι για κάτι τέτοιο
8. Καλή σκέψη αλλά καθόλου πρακτική
9. Ας το σκεφθούμε περισσότερο
10. Τα καταφέρνουμε και χωρίς αυτό
11. Δεν θα δουλέψει σ'εμάς
12. Ξέρω κάποιον που το δοκίμασε και ...

### 10 τρόποι για να αποτύχετε

1. Να προσπαθείτε να τα κάνετε όλα μόνοι σας
2. Να δημιουργείτε προστριβές και καυγάδες με τους συναδέλφους σας
3. Να ασχολείστε με λεπτομέρειες
4. Να αποφεύγετε να παίρνετε αποφάσεις
5. Να κολλάτε σε παλιές ιδέες
6. Να αγνοείτε τις ιδέες των άλλων
7. Να κρατάτε τις πληροφορίες για τον εαυτό σας
8. Να ενδιαφέρεστε μόνο για τη δουλειά και ελάχιστα για τους ανθρώπους
9. Να κλέβετε τη δουλειά των άλλων
10. Να αγνοείτε τα συναισθήματα των άλλων

### Ηγεσία: ένα μικρό μάθημα

Οι πέντε πιο σημαντικές λέξεις	" Ποια είναι η δική σου γνώμη? "
Οι τέσσερις πιο σημαντικές λέξεις	" Παραδέχομαι ότι έκανα λάθος "
Οι τρεις πιο σημαντικές λέξεις	" Με έκανες υπερήφανο "
Οι δυο πιο σημαντικές λέξεις	" Σας ευχαριστώ "
Η πιο σημαντική λέξη	" Εμείς "
<b>ΚΑΙ η λιγότερο σημαντική λέξη</b>	<b>" Εγώ "</b>

### Ευχαριστώ για τη συνεργασία....



## 6. Βιβλιογραφία

### Πηγές υλικού και ασκήσεων

- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. & Smith, M. (2005). Creating and sustaining effective professional learning communities. Research Report 637. London: DfES and University of Bristol.
- Ganz Marshall, Kennedy School of Government, 2007
- Σεφερλή, Ν., (χ.χ.), Κοινότητες πρακτικής και μάθησης, διαθέσιμο στο: <http://slideplayer.gr/slide/2634993/>, (19.02.2018)

### Πηγές υλικού και ασκήσεων

- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wenger E. (1998), Communities of practice, learning as a social system, Systems Thinker, <http://www.co-I-L.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>
- Wenger, E. (1999). Communities of Practice: Stewarding Knowledge, unpublished manuscript.