

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:**

**“LEARNERSHIP INSTITUTE”**



**Η πρότασή μας εστιάζεται στην δημιουργία του ινστιτούτου δια βίου εκπαίδευσης, «LEARNERSHIP INSTITUTE», που θα παρέχει γνώσεις απαραίτητες στη σύγχρονη κοινωνία και οικονομία της γνώσης (Knowledge Society & Economy), μέσω στοχευόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

**ΣΤΟΧΟΣ 1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ 75 ΚΑΙ 250 ΩΡΩΝ (ΣΥΜΒΑΤΙΚΑ & DISTANCE).**

Εκπαίδευση εκπαιδευόμενων των 75 και 250 ωρών με προβλεπόμενες :

1. τάξεις των 10-25 ατόμων των 75 ωρών (υπολογιζόμενος μέσος όρος 12,5 άτομα/τάξη).

2. τάξεις των 25 εκπαιδευόμενων ατόμων των 250 ωρών

- Λόγω του καινούργιου και προς το παρόν μη καταξιωμένου στην Ελλάδα θεσμού των ανεξάρτητων Ινστιτούτων της δια βίου εκπαίδευσης λαμβάνουμε υπ' όψιν διαρροές σπουδαστών,

- Ο ανώτατος αριθμός των 25 ατόμων ανά τάξη κρίνεται κατά τις προεκτιμήσεις μας (που μπορεί βέβαια, αν και το απευχόμαστε, να διαψευστούν στην πράξη) ιδιαίτερα υψηλός και δυσχερής να επιτευχθεί, τόσο αριθμητικά αλλά και ως αποτέλεσμα συνύπαρξης αρκετά ανομοιογενών κοινών - παρά τις προσπάθειες, που θα καταβάλλουμε για το αντίθετο - για 75 ώρες, αλλά όχι ανέφικτος.

- Εφόσον κάποιοι δεν ολοκληρώσουν τις 75 ώρες, δε θα λάβουν το σχετικό πιστοποιητικό, αλλά σύμφωνα με τα αρχεία με τις ώρες της ατομικής εκπαίδευσης, που θα τηρούμε, θα λαμβάνουν μια απλή βεβαίωση, στην οποία θα βεβαιώνονται οι ώρες και θα

επισημαίνεται η αποτυχία ολοκλήρωσης των 75 ωρών. Στα άτομα αυτά θα παρέχεται το δικαίωμα της εκ των υστέρων ολοκλήρωσης των 75 ωρών, με ρητή υποχρέωση την συμπλήρωση των υπολειπόμενων ωρών εντός εξαμήνου, ενώ δεν θα δίνεται η δυνατότητα της συμμετοχής σε άλλο πρόγραμμα ή υποπρόγραμμα πριν την ολοκλήρωση των 75 ωρών.

- Αν κάποιος σπουδαστής διακόπτει επανειλημμένα τις σπουδές και χωρίς να υπάρχει επαρκής αιτιολογία ή δημιουργεί προβλήματα στην τάξη, διατηρούμε το δικαίωμα να μην τον αποδεχτούμε ή να τον αποβάλουμε με εισήγηση του καθηγητή και πέντε σπουδαστών χάριν της μάθησης των υπολοίπων σπουδαστών.
- Δίδεται η δυνατότητα σε αυτούς που έχουν ολοκληρώσει ένα πρόγραμμα 75 ωρών να ενταχθούν, εφόσον το επιθυμούν, σε δεύτερο ή τρίτο διαφορετικό πρόγραμμα - υποπρόγραμμα ή πρόγραμμα κορμό-.

Τα ανωτέρω σχόλια είναι προεκτιμήσεις, που λαμβάνονται υπ' όψιν στη μεθοδολογία μας με στόχο την επιτυχία της προσπάθειάς μας και την εστίαση στα πιθανά προβλήματα με τρόπο ρεαλιστικό, υπεύθυνο και αποτελεσματικό.

## **ΣΤΟΧΟΣ 2. ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.**

Εύρεση στρατηγικού τηλεοπτικού εταιρίου (, που θα εντάξει στο πρόγραμμα του σε prime time τηλεοπτική εκπομπή 15' (η εκπομπή θα προβάλλει επικαιροποιημένο πρότυπο τηλεοπτικό υλικό από υφιστάμενο εκπαιδευτικό μας πρόγραμμα 75 ωρών).

- Τα πνευματικά δικαιώματα των παραγωγών θα ανήκουν αποκλειστικά στο Ινστιτούτο μας.
- Η παρουσίαση των περιεχομένων, που θα χρησιμοποιηθούν ως εκπαιδευτικό υλικό και περιγράφονται στη συνέχεια, αποτελεί ταυτόχρονα συνοπτική παρουσίαση του περιεχομένου των τηλεοπτικών εκπομπών. Η βάση κειμένων για την μετατροπή σε τηλεοπτικό σενάριο τα βιβλία των WARREN BENNIS, PETER DRUCKER, PETER SENGE, TOM PETERS, DANIEL GOLEMAN, CHRIS LOWNY.

## **ΣΤΟΧΟΣ 3. ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.**

Εύρεση στρατηγικών ραδιοφωνικών εταιριών, που θα εντάξουν στο πρόγραμμά τους, σε prime time ραδιοφωνική εκπομπή 15' (η εκπομπή θα προβάλλει επικαιροποιημένο πρότυπο ραδιοφωνικό υλικό από υφιστάμενο εκπαιδευτικό μας πρόγραμμα 75 ωρών).

### **ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ:**

Θα διατυπώσουμε πρόταση σε κάθε ενδιαφερόμενο τοπικό ή περιφερειακό μέσο για την δωρεάν επανάληψη της σειράς με ανάπτυξη πρωινής ζώνης (με 90 λεπτά εβδομαδιαίως συνολικής ετήσιας διάρκειας 75 ωρών) με στόχευση στις νοικοκυρές, ηλικιωμένους, άτομα με ειδικές ανάγκες και άνεργους.

1. Η δωρεάν προβολή δύο επιπλέον πλήρων τηλεοπτικών προγραμμάτων μας 75 ωρών θα αποτελεί επιπρόσθετο κρίσιμο κριτήριο επιλογής.
2. Αν ραδιοφωνικός σταθμός, που θεωρηθεί «ενδιαφέρον» από πλευράς τοπικής τηλεθέασης, μας παραχωρήσει στούντιο (με δικές του υποδομές η τρίτου) με 10-25 θέσεις για εκπαιδευόμενους για 75 ώρες και μεταδώσει ένα πλήρες υποπρόγραμμα ζωντανά και σε «σχετικά καλή» ζώνη θα αξιολογηθεί κατά προτεραιότητα, πάντα σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα κριτήρια.
3. Αν σε κάποιο τόπο, καταλήξουμε μετά από την πρώτη έρευνα, ότι δεν υπάρχει «προσβάσιμη αγορά» ή ενδιαφέρον για τη δημιουργία επιπλέον συμβατικών τάξεων και ότι

η προσπάθεια έναντι του αποτελέσματος είναι δυσανάλογη, διατηρούμε το δικαίωμα να τον αντικαταστήσουμε με άλλον.

4. Αν η εμπειρία αποδείξει ότι η διάρκεια των εκπομπών πρέπει να είναι μεγαλύτερη, θα αλλάξουμε τη διάρκεια διατηρώντας τη ρητή δέσμευση μας στις 75 ώρες κατ'ελάχιστον μετάδοσης εκπαιδευτικών μας προγραμμάτων ανά επιλεγόμενο τόπο στην κάθε περιοχή.

5. Εάν περιφερειακής και όχι απλά τοπικής εμβέλειας τοπικά μέσα μας διατυπώσουν εξαιρετικά συμφέρουσες προτάσεις συνεργασίας θα εξεταστούν κατά προτεραιότητα, αν αποδεχτούν τα κριτήρια 1,2,3,8,9,11,12.

6. Ο στόχος μας είναι 750 τουλάχιστον ώρες ραδιοφωνικής εκπαίδευσης ανά την επικράτεια, που κατανέμονται με 75 τουλάχιστον ώρες ανά επιλεγμένο νομό στην κάθε περιφέρεια.



7. Μεταξύ των κριτηρίων συνεργασίας θα είναι και η έκταση της επιπλέον δωρεάν παραχώρησης ραδιοφωνικής διαφήμισης σε ζώνες υψηλής ακροαματικότητας ή η παραχώρηση ραδιοφωνικού δημοσιογραφικού χρόνου στα στελέχη μας.

8. Δεν θα αποδεχθούμε όρους αποκλειστικότητας, ανεξαρτήτως προέλευσης, π.χ. ισχυρός τοπικός όμιλος στα ΜΜΕ, δεδομένου του ενδιαφέροντός μας για «ισχυρά» ΜΜΕ, κρινόμενα ένα ένα και όχι ως όμιλος.

9. Αν ισχυρό ραδιοφωνικό μέσο σε κάποια περιφέρεια αρνηθεί τα καθοριστικά κριτήρια μας δεν θα επιλεγεί ακόμα και αν έχει σημαντική διαφορά στην ακροατικότητα.

10. Απαραίτητη προϋπόθεση προεπιλογής ραδιοφωνικού σταθμού ή ραδιοφωνικού παραγωγού είναι η χωρίς χρέωση παροχή πιλοτικής παραγωγής -που θα αφορά πρόγραμμα μας- για να διαπιστωθεί η ποιότητα της ραδιοφωνικής παραγωγής που θα αποτελεί την βάση ποιοτικής αξιολόγησης για το σύνολο του έργου, αν επιλεγεί κατά την διαδικασία του διαγωνισμού.

11. Τα πνευματικά δικαιώματα των παραγωγών θα ανήκουν αποκλειστικά στο Ινστιτούτο μας

Η παρουσίαση των περιεχομένων, που θα χρησιμοποιηθούν ως εκπαιδευτικό υλικό και περιγράφονται στη συνέχεια, αποτελεί ταυτόχρονα συνοπτική παρουσίαση του περιεχομένου των ραδιοφωνικών εκπομπών.

- Η βάση κειμένων για την μετατροπή σε τηλεοπτικό σενάριο θα είναι τα βιβλία των WARREN BENNIS, PETER DRUCKER, PETER SENGE, TOM PETERS, DANIEL GOLEMAN, CHRIS LOWNEY.

#### **ΣΤΟΧΟΣ 4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ/ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ. ΑΥΤΟΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.**

Διάχυση (3 προγράμματα κορμοί + 2 συμπληρωματικά προγράμματα x διαφορετικά αντίτυπα) δημότες του εκπαιδευτικού μας τηλεοπτικού υλικού και μέσω της διανομής αντιτύπων σε διαφορετικά έντυπα, που απευθύνονται σε διαφορετικά κοινά-στόχους μας.

- Ο στόχος είναι η σύνδεση της παραχώρησης με ειδικές ολοσέλιδες δωρεάν διαφημίσεις, που θα παρασχεθούν στην συμφωνηθείσα τιμή.

- Αν κάποιο μέσο αναλάβει να τα αναπαραγάγει σε μεγαλύτερο αριθμό αντιτύπων θα επιλεγεί ως συνεργάτης υπό την προϋπόθεση ότι παρέχει εχέγγυα υψηλής διεισδυτικότητας.

#### **ΣΤΟΧΟΣ 5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ ΜΕΣΩ ΤΩΝ 6 ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΩΝ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ**

Επιμόρφωση δημοτών στα εκπαιδευτικά μας προγράμματα μέσω 6 τριμηνιαίων εκδόσεων των 32 τουλάχιστον σελίδων (οι σελίδες θα είναι διαστάσεων 21 x 28 εκ. ποιότητας χαρτιού, όπως των καθημερινών εφημερίδων, με ελάχιστο τιράζ 50.000 τευχών, ενώ κάθε έκδοση θα έχει ανεξάρτητο θεματολογικό περιεχόμενο παρουσιάζοντας 1 διαφορετικό υποπρόγραμμα).

- Ο ελάχιστος στόχος είναι (10 X 5.000 αντίτυπα=50.000) 10 διαφορετικοί εκδοτικοί οργανισμοί-εταίροι (ένας - αν είναι δυνατόν), που θα αναλάβουν την παραγωγή αλλά και τη διανομή μέσω των εντύπων τους (παραγωγή και διανομή των 6 τριμηνιαίων εκδόσεων με σύνολο τιράζ των 10 συνεργατών 50.000 ανά έκδοση x 6 τριμηνιαίες εκδόσεις=300.000 παραλήπτες)

- Αν θεωρούμε ότι πρέπει να διασπαστεί σε περισσότερους η συνεργασία, θα διαπραγματευτούμε διεξοδικά τα οφέλη, δίνοντας όμως πρωτοκαθεδρία και όχι αποκλειστικότητα, στο ισχυρότερο μέσο ανά περιοχή, εφ' όσον μας υποστηρίζει με τρόπο που αποδεικνύει έμπρακτα την κοινωνική αντιμετώπιση μας.

- Το κριτήριο επιλογής των συνεργατών θα είναι η ισχύς του μέσου, η αξιοπιστία και οι συμπληρωματικές δωρεάν παροχές επικοινωνίας και διαφήμισης.
- Η ποιότητα της εκτύπωσης και δυνατότητα τεκμηρίωσης της έκτασης της διανομής θα συνεκτιμηθούν.
- Αναγκαστικό κριτήριο θα είναι και η αποφυγή της αρνητικής δημοσιότητας από διάφορα μέσα και για αυτόν τον λόγο θα συνεκτιμούμε κατά περίπτωση τις απαραίτητες ισορροπίες.
- Δεν θα διαπραγματευτούμε με οίκους, που δεν έχουν την δυνατότητα να παραγάγουν οι ίδιοι την έκδοση (άμεσα ή έμμεσα) και ζητούν συμφωνία απλής διανομής.
- Η τιμή που θα μας προτείνει το κάθε μέσο για να επιλεγεί ως συνεργάτης θα πρέπει να είναι κάτω από το 50% του επίσημα κατατεθειμένου τιμοκαταλόγου του ανά τιμή σελίδας, ενώ αν προβλέπει την δημιουργία και παραγωγή ενθέτου θα λάβουμε υπ' όψιν σαν βάση τη συγκεκριμένη τιμή μειωμένη κατά 30%.

### **ΣΤΟΧΟΣ 6. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΑΠΟ PORTAL.**

Δωρεάν παροχή του συνόλου του εκπαιδευτικού μας υλικού (40 βιβλία 300 σελίδων) υπό μορφή ηλεκτρονικού βιβλίου από το portal μας εκ των οποίων 3 (σε 100 σελίδες) θα διανεμηθούν και εκτυπωθούν.

- Σαφή κατεύθυνση στην θεματολογία και την προσέγγιση θα διαμορφώσουμε με βάση τις υποδείξεις διεθνών Ινστιτούτων με τα οποία θα συνεργαστούμε και αναφέρουμε στην ανάλυση της πρότασης μας.
- Τα βιβλία μας θα αποτελέσουν το απαραίτητο συμπλήρωμα, που η αξία του θα εκτιμηθεί σε κάποιες περιπτώσεις εκ των υστέρων από κάποιους σπουδαστές μας, που εμείς όμως το κρίνουμε αναγκαίο.
- Επιλέγουμε και την συγγραφή αντί της απλής αγοράς έτοιμου υλικού, προκειμένου το εκπαιδευτικό υλικό μας να είναι επικαιροποιημένο και προσαρμοσμένο στην Ελληνική πραγματικότητα.

### **ΣΤΟΧΟΣ 7. ΣΕΛΙΔΕΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΜΑΣ ΥΛΙΚΟΥ ΚΑΤΑΝΕΜΟΜΕΝΕΣ ΑΝΑ ΤΟΝ ΔΗΜΟ (ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ).**

Επιμόρφωση αναγνωστικού κοινού μέσω της καθημερινής ένθεσης σελίδας κειμένου μεγέθους εφημερίδας, που θα παρουσιάζει το ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό μας υλικό (40 βιβλία).

- Ο στόχος είναι διαφορετικοί εκδοτικοί οργανισμοί εταίροι που θα αναλάβουν να δημοσιεύσουν ή να αναπαραγάγουν (re-writing) αλλά και διανείμουν το υλικό από τα έντυπα τους
- Ιδανική συμφωνία η δωρεάν παραχώρηση και επιπλέον τριών σελίδων μεγέθους εφημερίδας κειμένου με εκπαιδευτικό υλικό του Ινστιτούτου ανά αρχική πληρωμένη σελίδα κειμένου.
- Για τις εβδομαδιαίες εφημερίδες θα προσαρμόσουμε ανάλογα τις απαιτήσεις μας, αυξάνοντας τον αριθμό των σελίδων ανά έκδοση και την χρονική διάρκεια της συνεργασίας για την ολοκλήρωση των σελίδων.
- Το κριτήριο επιλογής των συνεργατών θα είναι η ισχύς του μέσου και οι συμπληρωματικές δωρεάν παροχές επικοινωνίας και διαφήμισης ΚΑΙ η διάθεση δωρεάν συνέχισης της συνεργασίας μετά την πάροδο του χρόνου της αρχικής συμφωνίας.

- Η ποιότητα της εκτύπωσης και δυνατότητα τεχνοκρατικής και εμπειρικής τεκμηρίωσης της έκτασης της διανομής θα συνεκτιμηθούν
- Αν θεωρούμε ότι πρέπει να διασπαστεί σε περισσότερους η συνεργασία θα διαπραγματευτούμε διεξοδικά τα οφέλη δίνοντας όμως πρωτοκαθεδρία στο ισχυρότερο μέσο ανά περιοχή, εφ' όσον μας υποστηρίζει με τρόπο που αποδεικνύει έμπρακτα την κοινωνική αντιμετώπιση μας.
- Αναγκαστικό κριτήριο θα είναι και η αποφυγή της αρνητικής δημοσιότητας από διάφορα μέσα και για αυτόν το λόγο θα συνεκτιμούμε κατά περίπτωση τις απαραίτητες ισορροπίες.
- Δεν θα διαπραγματευτούμε με οίκους, που δεν έχουν την δυνατότητα να παραγάγουν οι ίδιοι την έκδοση και ζητούν συμφωνία απλής διανομής.
- Η τιμή που θα μας προτείνει το κάθε μέσο για να επιλεγεί ως συνεργάτης, θα πρέπει να είναι κάτω από το 60% του επίσημα κατατεθειμένου στην εφορεία τιμοκαταλόγου του.

### **ΣΤΟΧΟΣ 8. DISTANCE LEARNING ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Επιμόρφωση ενδιαφερομένων από το portal μας με την παροχή ευέλικτων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υποπρογραμμάτων των 75 ωρών και των 250 ωρών.

- Με χαρά θα ολοκληρώναμε και τάξεις δια αλληλογραφίας για άτομα, που δεν δύνανται να πρακτουθίσουν με άλλο τρόπο.

### **ΣΤΟΧΟΣ 9. LEARNING FORA ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΑ/ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ.**

Αν σε κάποια περιοχή, δούμε από τις πρώτες επαφές, ότι δεν υπάρχει ενδιαφέρον για την δημιουργία τάξεων και η προσπάθεια έναντι του αποτελέσματος είναι δυσανάλογη –διότι ο στόχος των fora συνδέεται άμεσα με την εύρεση νέων σπουδαστών-διατηρούμε το δικαίωμα να τον αντικαταστήσουμε με άλλον με δέσμευση το να μην υπερβούμε τις τρεις διοργανώσεις ανά περιοχή

- το κεντρικό φόρουμ θα ταυτιστεί με τις ημερομηνίες και τους χώρους των Money Show και θα είναι 150 ταυτόχρονα ανεξάρτητα υπο-fora με διαφορετικές θεματολογίες, αίθουσες και ειδικά κοινά στόχους.

### **ΣΤΟΧΟΣ 10. ΤΟΠΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ**

Έγκαιρη και διεξοδική χαρτογράφηση ανά την επικράτεια του κάθε μεγάλου Δήμου του τοπίου σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, την απασχολησιμότητα, τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες και την δια βίου μάθηση μέσω 40 ετησίων τοπικών μελετών (1 ανά περιοχή ) εστιασμένων στην δια βίου εκπαίδευση.

- Οι έρευνες μας θα έχουν καθαρά πρακτική κατεύθυνση για την διερεύνηση των κοινών στόχων μας. Θεωρούμε ενδιαφέρουσες τις πρακτικές υποδείξεις εντοπισμού των αγορών για τάξεις από έμπειρους ανθρώπους της τοπικής αγοράς.

### **ΣΤΟΧΟΣ 11. ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ (ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ, ΤΥΠΟΣ) & ΣΥΜΨΗΦΙΣΤΙΚΟ ΜΕ ΤΑ ΦΟΡΟΥΜΣ ΣΕ ΟΛΗ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΣ**

Πρώτηση της ιδέας της δια βίου μάθησης δια μέσου πληρωμένου διαφημιστικού προγράμματος επικοινωνίας στις αθηναϊκές κυριακάτικες εφημερίδες με την μεγαλύτερη

αναγνωσιμότητα και τους αθηναϊκούς τηλεοπτικούς σταθμούς με την μεγαλύτερη τηλεθέαση.

Όσο αφορά μέσα μικρότερης σημασίας υπογράφουμε ειδικές συμβάσεις συνεργασίας (συμφηφισμού 100% υπηρεσιών, χωρίς αμοιβαίες χρεώσεις) με στόχο την προβολή του Ινστιτούτου (τηλεοράσεις, ραδιόφωνα, εφημερίδες, περιοδικά).

- Η συνολική μας παρέμβαση καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της Ελληνικής επικράτειας σε επίπεδο περιφερειών η νομών με ενημερωτικές και όχι απλά διαφημιστικές παρεμβάσεις, όμως για την Αθήνα ειδικά προβλέπουμε ένα μικρό συγκριτικά προϋπολογισμό για καθαρή διαφήμιση ενώ αποδίδουμε τεράστια σημασία στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων στοχευόμενης προβολής και προώθησης του Money Show της Αθήνας και Θεσσαλονίκης.

- Για την περιφέρεια πληρώνουμε για την πλήρη παρουσίαση των υποπρογραμμάτων μας, αποσπούμε όση παραπάνω διαφήμιση μπορούμε ως μέρος της οικονομικής συμφωνίας και πραγματοποιούμε ανεξάρτητους συμφηφισμούς έναντι της παρουσίας των τοπικών μέσων επικοινωνίας στα φόρουμ μας ή του χαρακτηρισμού τους ως χορηγών επικοινωνίας.  
0000

### **ΣΤΟΧΟΣ 12. ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ-ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΠΟ ΔΙΕΘΝΗ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ**

Μετατροπή και διάχυση μέσω Knowledge Brokering και συνεργασιών μας με διεθνή ινστιτούτα εργαλείων, μεθόδων και τεχνικών σε θέματα οργανωσιακής μάθησης, Knowledge Management, Συναισθηματικής Νοημοσύνης,...

### **ΣΤΟΧΟΣ 13. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Δημιουργία 3 εκπαιδευτικών προγραμμάτων-κορμών με πολλά υποπρογράμματα 75 ωρών και λοιπά των 2 συμπληρωματικών συνολικής διάρκειας 25 ωρών με θέμα την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και της οργανωσιακής μάθησης με την βοήθεια συνεργατών του Consortium for Emotional Intelligence και του S.o.L. .

- Οι κατευθύνσεις μας είναι σαφείς με την έννοια της ηθικής (character building) παιδείας που συνδυάζει την μάθηση και την προσαρμογή στο σήμερα με την επιδίωξη της αύξησης των προσόντων, που θα βοηθήσουν στην αύξηση της απασχολησιμότητας

- Οι ρίζες μας είναι σταθερά εστιασμένες στην Ελληνική πραγματικότητα με το δεύτερο πρόγραμμα κορμό

- Οι υποδομές μας στο πρόγραμμα μας για το περιβάλλον έχουν την δυνατότητα και την ετοιμότητα να στηρίξουν ολόκληρο πανεπιστήμιο για θέματα περιβάλλοντος πράγμα που αποτελεί μακροπρόθεσμο στρατηγικό στόχο μας.

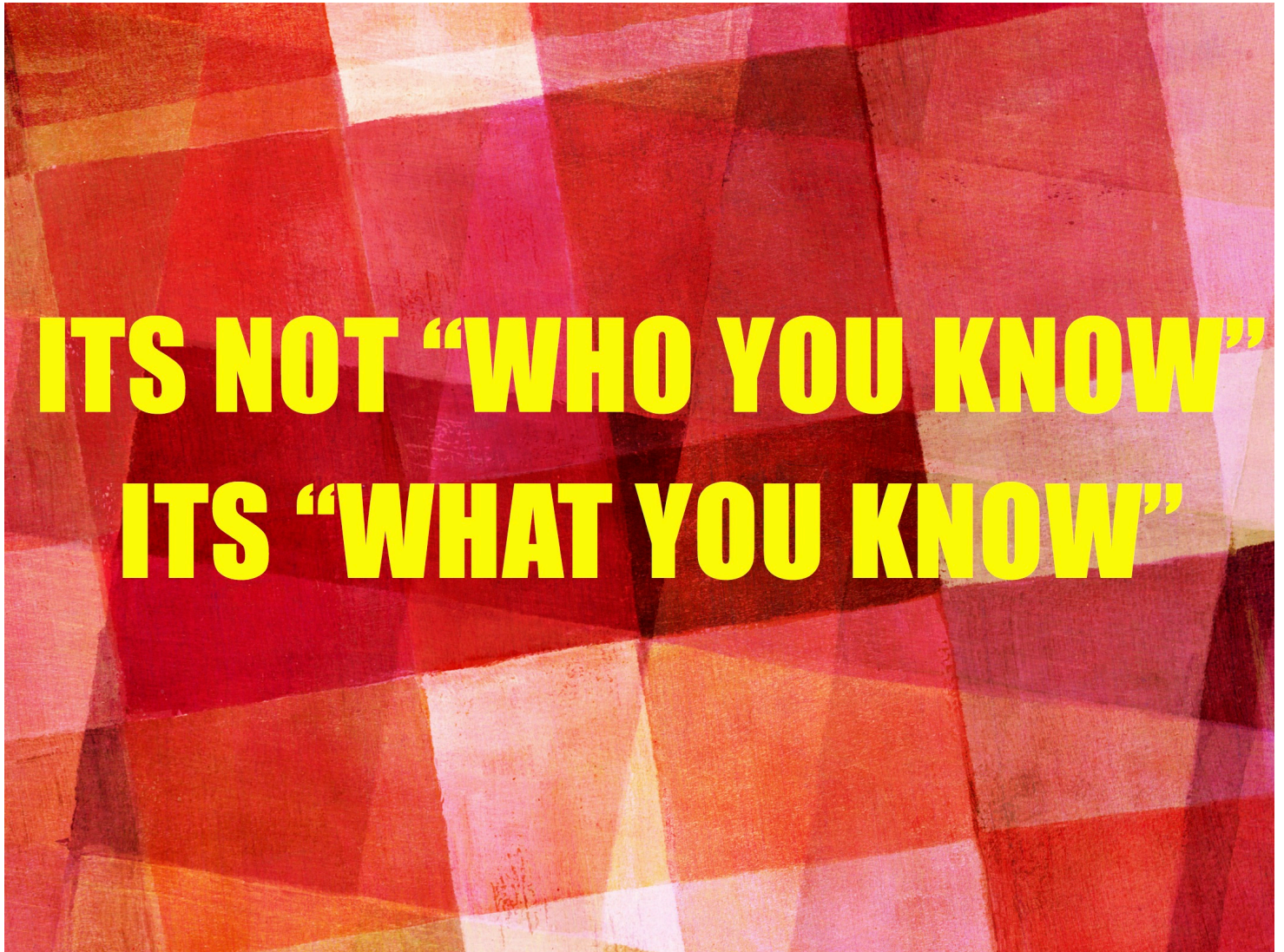
### **ΣΤΟΧΟΣ 14. ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ(BUSINESS PLAN) ΜΕ ΟΡΙΖΟΝΤΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟ/2021**

Δημιουργία έως τον Δεκέμβριο του 2021 ενός αξιόπιστου business plan, το οποίο θα επιτρέψει την συνέχιση των επίλεκτων δραστηριοτήτων του ινστιτούτου και μετά το πέρας του έργου.

- Το έργο μας θα αρχίσει και αναμένεται να συνεχιστεί μετά τη λήξη του προγράμματος

- Το επιχειρησιακό μας πλάνο ήδη έχει σχηματοποιημένες γενικές κατευθύνσεις

- Τεχνοκρατικά θα καταρτίσουμε το επιχειρησιακό μας πλάνο έως τα τέλη του προγράμματος.



**ITS NOT “WHO YOU KNOW”  
ITS “WHAT YOU KNOW”**

**ΣΤΟΧΟΣ 15. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ. ΧΑΡΑΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΣΤΙΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΕΣ.**

**Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΜΑΣ- ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΜΑΣ- Η ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΟΨΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΜΑΣ.**

Με πνεύμα αριστείας, μέσω της συνεργασίας με αξιόπιστα ακαδημαϊκά στελέχη και με τη φιλοδοξία της συνεισφοράς δημιουργούμε ένα πρότυπο Ινστιτούτο στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, που θα αποτελέσει έναν εξαιρετικά αξιόπιστο εταίρο της Ελληνικής κυβέρνησης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην ευρύτερη περιοχή

Καταβάλουμε κάθε δυνατή μέριμνα ώστε να στηρίξουμε τις κοινότητες με άτομα που έχουν ανάγκη ευκαιριών και οικονομικής υποστήριξης.

Ένα σημαντικότατο κριτήριο επιλογής προμηθευτών και συνεργατών θα είναι και η ανάγκη κοινωνικής και οικονομικής στήριξης.

- Η αναφορά στο κοινωνικό κριτήριο δεν είναι θεωρητικού χαρακτήρα, αλλά διευκρίνηση προθέσεων και προσέγγιση όσο αφορά την αίσθηση του κοινωνικού μας ρόλου και την ποιότητα των ανθρώπων που θέλουμε να στελεχώσουν τις υποδομές μας.



- Παρέχουμε την δυνατότητα εσόδων σε άτομα όπως π.χ. σε αυτά που θα συγκεντρώσουν και παρακολουθήσουν τους εκπαιδευόμενους κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης με την σκοπιμότητα και διάθεση ενίσχυσης ατόμων που έχουν ανάγκη οικονομικής στήριξης, αλλά και έχουν την δυνατότητα να φέρουν σε πέρας το δύσκολο και απολύτως απαραίτητο έργο τους.
- Η επιδίωξη μας είναι να αναγνωριστούμε ως ένα νέο σε ιδέες και πρακτικές, κοινωνικό μη κερδοσκοπικό Ίδρυμα στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, που στηρίζεται τόσο σε επαγγελματίες όσο και σε εθελοντές.
- Οι συνεργάτες μας θα επιλέγονται με βάση το πνεύμα αριστείας, που τους διακατέχει, αλλά και την προσωπική τους επιθυμία να συμβάλλουν σε ένα έργο πρωτοποριακό, δημιουργικό και με κοινωνικές διαστάσεις.
- Η στόχευση από πλευράς κοινού των εκπαιδευτικών μας προγραμμάτων είναι διακριτή αλλά η συνισταμένη βρίσκεται στην ηθική και χαρακτηρολογική προσέγγιση ενώ οι πηγές μας σχετίζονται με την πενήνταχρονη εργασία δύο διεθνών μορφών σε θέματα ηγεσίας: των Warren Bennis, Peter Drucker)

Κεντρικό στοιχείο για εμάς είναι η σύνδεση μεταξύ αυτοσυνείδησης και ηγεσίας.

### Η βασική μας επιδίωξη:

Η ανάδειξη της ηγεσίας από τις τάξεις μας των σπουδαστών μας (ομάδες δια βίου μάθησης), η οποία θα τους καταστήσει ικανούς να προβάλλουν ως νικητές σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό κόσμο.

Οι νικητές θα είναι αυτοί των οποίων τα μέλη θα αναλάβουν ρίσκα, θα καινοτομήσουν, που θα εργαστούν με ομαδικό πνεύμα, υποκινώντας τους συναδέλφους ή συμμαθητές και που δεν θα αντιμετωπίσουν απλά την αλλαγή αλλά θα την προκαλέσουν και θα την διασπείρουν.

Εν συντομία η μάθηση (η γνώση και η συναισθηματική νοημοσύνη) θα χωρίσει τους νικητές από τους ηττημένους.

Στο LEARNERSHIP INSTITUTE θα αναλάβουμε οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες χρειαστεί για να εφελκύσουμε το σκεπτικό, την νοοτροπία και την συμπεριφορά την οποία χρειαζόμαστε, σφυρηλατώντας ομάδες με συμπληρωματικά χαρακτηριστικά, υποκινώντας την εμπνευσμένη απόδοση στο έργο που κάθε φορά είναι προς υλοποίηση, παραμένοντας **“change ready” και “strategically adaptable**

Διδάσκουμε τους σπουδαστές μας την ικανότητα του να καινοτομούν, να παραμένουν ευέλικτοι και να προσαρμόζονται διαρκώς, να θέτουν φιλόδοξους στόχους, να σκέπτονται με όρους παγκοσμιοποίησης, να κινούνται γρήγορα και να παίρνουν ρίσκα.

Βασική μας πεποίθηση είναι ότι οι σπουδαστές μας αποδίδουν καλύτερα σε υποστηρικτικά, ενθαρρυντικά και με θετικό πνεύμα περιβάλλοντα (**supportive, encouraging, and positively charged environments**) και για αυτόν τον λόγο εξωθούμε τους δασκάλους μας να δημιουργούν περιβάλλοντα εμποτισμένα με θετικό πνεύμα και ειλικρινές ενδιαφέρον για την μάθηση των σπουδαστών παρά με φόβο.

Ότι είναι περισσότερο επαναστατικό και ανανεωτικό για μας είναι ότι οι αρχές μας αφορούν το σύνολο της ζωής μας και όχι απλά και μόνο την εργασιακή τους όψη.

Οι αρχές μας διαπνέονται από την απλή αλλά κρίσιμη και βασική σκέψη ότι όλοι είμαστε δυνητικά ηγέτες και ότι η ζωή όλων μας είναι γεμάτη με ευκαιρίες ανάδειξης του ηγέτη μέσα μας.

Μπορούμε να είμαστε ηγέτες σε κάθε τι που κάνουμε στην εργασιακή ή την καθημερινή μας ζωή, είτε όταν διδάσκουμε τους άλλους, είτε όταν μαθαίνουμε από τους άλλους.

Η φόρμουλα της επιτυχίας ξεκινά από ένα κριτήριο μόνο:

**«how well we lead ourselves and others»**

Οι στυλοβάτες επιτυχίας μας είναι βασισμένοι στην τρομερή ανάγκη για τη μεγαλύτερη δυνατή προσωπική ηγεσία σε όλη την κοινωνία μας (απευθυνόμαστε στα άτομα που θέλουν να μάθουν και να ασκήσουν -την αποτελεσματική και ολιστική στην σύλληψη της ηγεσία).

Επιτυχία με τη σχηματοποίηση των συμμετεχόντων στους ηγέτες που:

- Αντιλαμβάνονται τα ισχυρά και ασθενή σημεία τους και έχουν επίγνωση των αξιών και της κοσμοθεωρίας τους. Έχουν δηλαδή αυτοσυνειδηση.
- Καινοτομούν και προσαρμόζονται με επινοητικότητα σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο.
- Εμπλέκουν τους άλλους με ένα πνεύμα ειλικρινούς και εγκάρδιου ενδιαφέροντος
- Ενεργοποιούν τους εαυτούς τους και τους άλλους μέσω προσωπικής υπευθυνότητας και ηρωικών φιλοδοξιών στην κοινότητα.

### **ΤΙ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΜΑΣ (LEARNERS).**

Είναι από μακρού χρόνου γνωστόν το τι «αποτελέσματα» θέλουμε οι ηγέτες να επιτυγχάνουν:

**(John Kotter)**

Η ανάπτυξη ενός οράματος του μέλλοντος-συχνά του απόμακρου μέλλοντος-και των αναγκαίων στρατηγικών που θα προκαλέσουν τις αλλαγές για να πραγματοποιηθεί αυτό το όραμα.

- Η επικοινωνία κατεύθυνσης στις λέξεις και τις πράξεις σε όλη εκείνη την συνεργασία η οποία μπορεί να απαιτηθεί ώστε να επηρεαστεί η δημιουργία των ομάδων και των συνασπισμών που καταλαβαίνουν το όραμα και τις στρατηγικές και που δέχονται την ισχύ τους.
- Η ενεργοποίηση ανθρώπων για να υπερνικήσουν σημαντικά πολιτικά, γραφειοκρατικά, και εμπόδια των πόρων για να αλλάξει με το να ικανοποιήσει βασικές, αλλά συχνά ανεκπλήρωτες, ανθρώπινες ανάγκες.
- Το να προκαλέσει την αλλαγή σαν φυσική συνέπεια των τριών προηγούμενων.

Έτσι λανθασμένα φαίνεται, ως εάν να είμαστε αρκετά βέβαιοι, ότι ξέρουμε με τι μοιάζει η ηγεσία, και ότι μπορούμε εύκολα να συντάξουμε έναν πίνακα ελέγχου «των μυστικών, «των αδιάψευστων νόμων, και των ανάμεικτων δεικτών» που υπόσχονται να μετατρέψουν οποιοδήποτε από μας σε αποτελεσματικούς ηγέτες.

Πάλι ο Kotter, προσφέρει μια θλιβερή δήλωση: «Είμαι εντελώς πεπεισμένος ότι οι περισσότερες οργανώσεις στερούνται σήμερα την ηγεσία που χρειάζονται. Και το έλλειμμα είναι συχνά μεγάλο. Δεν μιλώ για ένα έλλειμμα 10% αλλά 200%, 400% ή περισσότερο στις θέσεις πάνω-κάτω στην ιεραρχία»

Μπορεί το εκατό τοις εκατό να μας φαίνεται ότι είναι πολύ. Όμως ακόμα κανένας κριτικός δεν κατηγορήσε τον Kotter για υπερβολή.

Καμία αυθεντία δεν έχει κερδίσει ακόμα την θέση του αντίπαλου δέους υποστηρίζοντας το αντίθετο. Το έλλειμμα ηγεσίας γίνεται αποδεκτό ευρέως σαν πραγματικό, χωρίς να θεωρείται υπερβολή, και εύλογο.

Έτσι τι ξέρουμε εμείς; Ξέρουμε τι σκεφτόμαστε ότι οι ηγέτες πρέπει να κάνουν, ξέρουμε ότι έχουμε την εμπειρία ενός ελλείμματος ηγεσίας, και ξέρουμε ότι ένα σταθερό ρεύμα των συνταγών ηγεσίας ρέει από μια σειρά από πηγές.

### **Η προσέγγιση μας στα θέματα ηγεσίας (εμπνευσμένη από τον Chris Lowney)**

Η προσέγγισή μας δεν μας λείπει πολύ περισσότερο από ότι όλοι γνωρίζουμε γύρω από το τι κάνουν οι ηγέτες.

Ούτε διδάσκουμε κάτι μοναδικό για αυτό που οι ηγέτες επιτυγχάνουν. Αλλά έχουμε πολλά να πούμε για το ποιοί είναι οι ηγέτες, πώς οι ηγέτες ζουν, και πώς γίνονται ηγέτες κατά πρώτο λόγο.

Απορρίπτουμε τις (quick fix) προσεγγίσεις που εξισώνουν την ηγεσία μόνο με τεχνικές και τακτικές. Η προσέγγιση μας απορρίπτει το μοντέλο "command and control" που στηρίζεται στο ένα και μοναδικό άτομο για να ηγηθεί των υπολοίπων. Βρίσκει τις ευκαιρίες ηγεσίας όχι μόνο στην εργασία αλλά και στις συνηθισμένες δραστηριότητες της καθημερινής ζωής.

Η προσέγγισή μας εξετάζει την ηγεσία μέσω ενός πολύ διαφορετικού πρίσματος, και διαθλασμένη μέσω αυτού του πρίσματος, η ηγεσία αναδύεται σε ένα πολύ διαφορετικό φως.

Είμαστε όλοι ηγέτες, και ηγούμεθα **«all the time well or poorly»**.

Η εργασία μας δεν είναι το να πείσουμε τους σπουδαστές μας για το τι πρέπει να κάνουν αλλά το να τους εφοδιάσουμε με τις δεξιότητες που θα τους επιτρέπουν να διακρίνουν από μόνοι τους το τι πρέπει να γίνει.

Πιστεύουμε ότι κάθε πρόσωπο κατέχει **«untapped Leadership Potential»** αναξιοποίητο δυναμικό ηγεσίας και δεν ενθαρρύνουμε ότι θα μπορούσε να αποκληθεί πρότυπο 1% μοντέλο της ηγεσίας: «1 τοις εκατό της ομάδας, μόνο 1 τοις εκατό του χρόνου».

Ακόμα η στενή εστίαση στο 1 τοις εκατό της ομάδας, «the general», αγνοεί τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άλλα 99%, «the troops».

Η ακόμα στενότερη εστίαση στο 1% του χρόνου, ο ηγέτης που υποθετικά οδηγεί στην μέγιστη ευκαιρία την παραμονή της μάχης -αγνοεί το άλλο 99% των ευκαιριών που πρέπει να έχει καθημερινά για να έχει ένας ηγέτης ένα αντίκτυπο ηγεσίας.

Ρίχνοντας στην άκρη τα blinders που ανάγκασαν τους ανθρώπους να επικεντρωθούν μόνο σε εκείνους που «διοικούν κατ'επάγγελμα», αναπτύσσουμε σε κάθε σπουδαστή την προϋπάρχουσα ικανότητα του να ηγείται.

Πιστεύουμε ότι καθένας είναι ηγέτης και ο καθένας ηγείται all the time -μερικές φορές με τους άμεσους, δραματικούς, και προφανείς τρόπους, περισσότερο όμως συχνά με έμμεσους και λιγότερο εμφανείς ή μετρήσιμους τρόπους, αλλά εν τούτοις ηγείται.

Οι περισσότεροι θα συμφωνούσαν ότι οι ηγέτες επηρεάζουν τους άλλους και προξενούν την αλλαγή. Αλλά τι είδους επιρροή ή αλλαγή καθορίζει την ηγεσία;

Εάν ο στρατηγός που οδηγεί εκατοντάδες εισβολέων για μία αποφασιστική εμπλοκή είναι ένας ηγέτης δεν είναι οι γονείς που σχηματοποίησαν αυτά τα ίδια στρατεύματα στους ευσυνειδητους, γεμάτους αυτοπεποίθηση ηγέτες ενηλίκων επίσης;

Εάν ένας διευθυντής που πλοηγεί τους συναδέλφους μέσω μιας κρίσης εργασίας είναι ένας ηγέτης δεν είναι το πρόσωπο που ενθαρρύνει έναν φίλο για να αντιμετωπίσει ένα δύσκολο προσωπικό πρόβλημα επίσης ένας ηγέτης;

Συμπερασματικά ποιος εφεύρε το κριτήριο που μετρά μερικούς ως ηγέτες και άλλους ως μόνο δασκάλους, γονείς, φίλους, ή συναδέλφους; Και ποιες είναι οι διαχωριστικές γραμμές;

Πρέπει κάποιος να επηρεάσει τουλάχιστον εκατό ανθρώπους τη φορά να είναι ηγέτης; Ή πενήντα; Και εάν πενήντα, τι ισχύει για περίπου είκοσι, δέκα, ή ακόμα και ένα μεμονωμένο πρόσωπο; Ο αντίκτυπος ενός ηγέτη πρέπει να γίνει προφανής μέσα σε μια ώρα; η μέσα σε ένα έτος;

Δεν υπάρχουν επίσης ηγέτες των οποίων ο αντίκτυπος είναι μόλις αντιληπτός μέσα στη διάρκεια ζωής τους αλλά φανερώνεται αργότερα μέσω εκείνων που ανατράφηκαν, διδάχθηκαν, μαθήτευσαν η εκγυμνάστηκαν;

Η σύγχυση προέρχεται από μία στενή αντίληψη των ηγετών, ως μόνον εκείνων που είναι υπεύθυνοι για άλλους και που έχουν έναν ( transformational impact) αντίκτυπο.

Η σύγχυση προέρχεται από ένα λανθασμένα στενό όραμα των ηγετών ως μόνο εκείνων που είναι υπεύθυνοι για άλλους και που έχουν έναν μεταμορφωτικό αντίκτυπο.

Και οι οποίοι το κάνουν σε μια σύντομη διαταγή. Και όσο γρηγορότερα το κάνουν, τόσο περισσότερο μεταμορφωτικός υποτίθεται ότι είναι ο μετασχηματισμός, ενώ όσο περισσότερους ανθρώπους επηρεάζουν τόσο πιο ψηλά καταχωρούνται στο θερμόμετρο της ηγεσίας.

**Αλλά το στερεότυπο του top-down immediate, all transforming leadership is not the solution, is the problem.**

Εάν μόνο εκείνοι που τοποθετούνται να οδηγούν τις άμεσες μεγάλες ομάδες είναι ηγέτες, τότε όλοι οι υπόλοιποι πρέπει να είναι οπαδοί. Και εκείνοι οι επονομαζόμενοι οπαδοί θα ενεργήσουν αναπόφευκτα όπως οι αδρανείς οπαδοί που υπολείπονται της ενέργειας και της ώθησης για να υλοποιήσουν τις δυνατότητες ηγεσίας τους.

Το πρότυπο μας απορρίπτει το πρότυπο «ενός μεγάλου ατόμου» για τον απλό λόγο ότι ο καθένας μας έχει την επιρροή, και ο καθένας προβάλλει επιρροή-καλή ή κακή, μεγάλη ή μικρή – κάθε στιγμή.

Ένας ηγέτης επωφελείται όλων των διαθέσιμων ευκαιριών να επηρεάσει και να έχει έναν αντίκτυπο. Οι περιστάσεις θα παρουσιάσουν σε μερικούς ανθρώπους, με τον κόσμο που αλλάζει, ευκαιρίες και καθοριστικές στιγμές, οι περισσότεροι όμως δεν θα απολαύσουν καμία τέτοια ευκαιρία στη διάρκεια της ζωής τους.

Ακόμα η ηγεσία καθορίζεται όχι από την κλίμακα της ευκαιρίας αλλά από την ποιότητα της απάντησης. Κανείς δεν μπορεί να ελέγξει όλες τις περιστάσεις κάποιου, αλλά μόνο η ανταπόκριση σε εκείνες τις περιστάσεις.

Η ηγεσία αναβλύζει από μέσα. Είναι γύρω από το ποιος είμαι και τι κάνω.

Αντί των επιφανειακών καλοφορεμένων καταλόγων του τι κάνουν οι ηγέτες, η εστίαση της προσέγγισής μας βρίσκεται στο ποιοι είναι οι ηγέτες. Κανένας δεν έγινε ποτέ αποτελεσματικός ηγέτης με την ανάγνωση ενός βιβλίου οδηγιών, πολύ δε λιγότερο με το να παπαγαλίσει τις «one size fits all rules or maxims».

**Μακράν το σημαντικότερο εργαλείο ηγεσίας ενός ηγέτη είναι το ποιος είναι:**

ένα πρόσωπο που καταλαβαίνει τι εκτιμά και τι θέλει, το οποίο δεσμεύεται από ορισμένες αρχές, και που αντιμετωπίζει τον κόσμο με μια συνεπή προοπτική.

Η συμπεριφορά ηγεσίας αναπτύσσεται φυσικά μόλις τεθούν αυτά τα εσωτερικά θεμέλια. Εάν δεν υπήρχαν, η τεχνική από μόνη της δεν μπορεί ποτέ να αντισταθμίσει το έλλειμμα ηγεσίας.

Η μέγιστη δύναμη ενός ηγέτη είναι το προσωπικό όραμά του/της, από το παράδειγμα που επικοινωνεί καθημερινά.

Το όραμα με αυτήν την λογική αναφέρεται όχι στα ασαφή μηνύματα και mottoes που υιοθετούνται από το εταιρικό λεξικό «bringing good things to life», άντ' αυτού το όραμα είναι έντονα προσωπικό, η σκληρά κερδισμένη αντίδραση της αντανάκλασης της σκέψης: για ποίο πράγμα ενδιαφέρομαι; Τι θέλω; Ποία είναι η θέση μου στον κόσμο;

Οι δηλώσεις αποστολής δεν ριζώνουν απλά επειδή έχουν διατυπωθεί κομψά. Ριζώνουν όταν βλέπουν οι υφιστάμενοι τους διευθυντές να δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για την αποστολή.

Το «τσακίστε τον ανταγωνισμό» έρχεται ζωντανό σε μένα όχι όταν ακούω τον παπαγαλισμό των διευθυντών μου για τον στόχο αλλά όταν βλέπω την γεμάτη πάθος δέσμευση τους για νίκη.

**Απλούστερα το τι πηγάζει από μέσα κάνει τη διαφορά μεταξύ των «talking the talk and walking the walk».**

Η ηγεσία δεν είναι μια πράξη. Είναι η ζωή μου, ένας τρόπος ζωής.

Η ηγεσία δεν είναι μια εργασία, ούτε ένας ρόλος που κάποιος διαδραματίζει στην εργασία και τον βάζει έπειτα κατά μέρος κατά τη διάρκεια της επιστροφής στο σπίτι προκειμένου να χαλαρώσει και να απολαύσει την πραγματική ζωή. Αντίθετα η ηγεσία είναι η πραγματική ζωή του ηγέτη. Η ηγεσία είναι «**our way of proceeding**» - «**the way we do things**».

Μερικές συμπεριφορές ταιριάζουν με αυτόν τον τρόπο, άλλες όμως όχι. Ο τρόπος μας είναι μια πυξίδα όχι ένας πίνακας ελέγχου (checklist)

Γνωρίζοντας το τι εκτιμούμε και θέλουμε να επιτύχουμε προσανατολιζόμαστε εμείς με το περιβάλλον προσαρμοζόμενοι με βεβαιότητα στις άγνωστες περιστάσεις.

Δεν ολοκληρώνω ποτέ το καθήκον του να γίνω ηγέτης.

Είναι μια διαρκής διαδικασία που δεν τελειώνει ποτέ.

Η προσωπική ηγεσία είναι μια ατέρμονη εργασία υπό εξέλιξη που επισύρει την προσοχή ωριμάζοντας στη αναπτυσσόμενη κατανόηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον εξελίσσεται όπως και η προσωπική αλλαγή περιστάσεων, αλλά και οι προσωπικές προτεραιότητες.

Όλες αυτές οι αλλαγές απαιτούν τη συνεπή ισορροπημένη αύξηση και εξέλιξη ως ηγέτη.

Για έναν αδύνατο ηγέτη, η τρέχουσα διαδικασία γίνεται μια απειλή ή μια μικροδουλειά, ενώ μια ελκυστικότερη προοπτική είναι να φθάσει σε κάποιο φανταστικό οροπέδιο ηγεσίας όπου κάποιος εγκαθίσταται και απολαμβάνει τη θέση ηγεσίας.

Αντίθετα, ο ισχυρός ηγέτης απολαμβάνει την ευκαιρία να συνεχίσει να μαθαίνει γύρω από τον εαυτό του και τον κόσμο και αναμένει με ενδιαφέρον τις νέες ανακαλύψεις και τα ενδιαφέροντα.

**Εάν όλη η ηγεσία είναι πάνω απ όλα αυτοκαθοδήγηση η οποία πηγάζει από τις προσωπικές πεποιθήσεις και τις τοποθετήσεις, τότε κάθε πρόσωπο πρέπει πρώτα να αποφασίσει ποια προσωπική κληρονομιά ηγεσίας θέλει να αφήσει πίσω του.**

Και εάν επηρεάζουμε εκείνους που είναι γύρω από μας όλη την ώρα, είτε το συνειδητοποιούμε είτε όχι, συνήθως δεν επιλέγουμε να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες να ηγηθούμε.

Ποια είναι τα μυστικά της ηγεσίας μας; Πώς τα μεμονωμένα ενδεχόμενα μέλη μας γίνονται οι ηγέτες και γιατί οι προσπάθειές τους στέφονται από επιτυχία;

Όπως είπαμε νωρίτερα, τα μέλη μας γίνονται ηγέτες διότι :

Αντιλαμβάνονται τα ισχυρά και ασθενή σημεία τους και έχουν επίγνωση των αξιών και της κοσμοθεωρίας τους. Έχουν δηλαδή αυτοσυνείδηση.

Έχουμε εφεύρει ή προσαρμόσει μια σειρά εργαλείων και καλών πρακτικών για να αναπτυχθεί η αυτοσυνείδηση των σπουδαστών μας.

Οι ηγέτες αναπτύσσονται με την κατανόηση του ποιοί είναι και σε τι δίνουν αξία, με το να γίνονται ενήμεροι για τα επικίνδυνα τυφλά σημεία ή τις αδυναμίες που μπορούν να τους εκτροχιάσουν, και με την καλλιέργεια της συνήθειας της συνεχούς αυτο - εξέτασης και διαβίου μάθησης.

Μόνο το πρόσωπο που ξέρει τι θέλει μπορεί να το ακολουθήσει δραστήρια και να εμπνεύσει άλλους να κάνουν πράξουν το ίδιο. Προφανής αρχή αλλά σπάνια ακολουθούμενη στην πράξη.

Οι ασκήσεις αυτοαξιολόγησης είναι η μέγιστη συνειδησιακή στιγμή, η οποία καλύπτει το κάθε τι από την προσωπική αυτοεξέταση στον προσωπικό κοινωνικό ακτιβισμό.

Οι σπουδαστές μας ολοκληρώνουν την αυτοαξιολόγηση τους γνωρίζοντας το τι θέλουν από την ζωή και πως θα το αποκτήσουν, έχοντας παράλληλα επίγνωση και των αδυναμιών τους.

Καινοτομούν και προσαρμόζονται με επινοητικότητα σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο.

Οι ηγέτες κάνουν τους εαυτούς τους και τους άλλους άνετους σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο.

Εξερευνούν ανυπόμονα τις νέες ιδέες, προσεγγίσεις, και πολιτισμούς αντί να συρρικνώνονται αμυντικά από αυτό που κρύβεται γύρω από την επόμενη γωνία της ζωής.

Αγκυροβολημένοι από τις μη διαπραγματεύσιμες αρχές και τις αξίες, καλλιεργούν την «απόσπαση» που τους επιτρέπει να προσαρμόζονται με βεβαιότητα χωρίς όμως να παραβιάζουν τις αρχές τους .

Ο ιδανικός σπουδαστής είναι πάντα έτοιμος να ανταποκριθεί στις αναδυόμενες ευκαιρίες.

Ο ηγέτης προσαρμόζεται με βεβαιότητα με τη γνώση αυτού που είναι διαπραγματεύσιμου και αυτού που δεν είναι.

Η γενεά μας κατακλύζεται από μια φαινομενικά ατέλειωτη διαρκή αλλαγή. Πώς μπορούμε να γίνουμε άνετοι; Πως μπορούμε να γίνουμε γρήγοροι, εύκαμπτοι, ανοικτοί στις νέες ιδέες;

Το ίδιο σύνολο εργαλείων και πρακτικών που ενθάρρυνε την ενσταλαγμένη αυτοσυνειδητοποίηση μπορεί να οδηγήσει στην ικανότητα για την μη αντίσταση στην αλλαγή.

Εμπλέκουν τους άλλους με ένα πνεύμα ειλικρινούς και εγκάρδιου ενδιαφέροντος.

Σε άμεση επαφή με την SOCIETY FOR ORGANIZATIONAL LEARNING και το CONSORTIUM FOR EMOTIONAL INTELLIGENCE, παρέχουμε εργαλεία και τεχνικές για την οργανωσιακή μας μάθηση. Αυτές οι αρχές δεν προέρχονται από ένα βιβλίο κανόνων ή ένα εγχειρίδιο οδηγιών για θέματα ηγεσίας, αλλά κυριαρχούν στα προσεκτικά σχεδιασθέντα επιμορφωτικά προγράμμάτα μας, καθοδηγούν τον κάθε ένα από μας, και διαμορφώνουν το «εταιρικό» πολιτισμό μας.

### **ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ "ΑΓΑΠΗ" ΑΝΤΙ ΓΙΑ ΦΟΒΟ**

Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τους άλλους με εμπιστοσύνη και με μία υγιή αίσθηση του εαυτού τους καθώς είναι προικισμένοι με ταλέντο, με εντιμότητα και το δυναμικό του να ηγούνται.

Ανακαλύπτουν τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά στους άλλους και με πάθος δεσμεύονται στο να βρίσκουν ακριβώς αυτές τις ίδιες ιδιότητες και στους άλλους.

Δημιουργούν περιβάλλοντα που δεσμεύονται και που ενεργοποιούνται από την πίστη, την αγάπη, και την αμοιβαία υποστήριξη.

Συμβουλευόμαστε τους δασκάλους μας για να αλληλεπιδρούν να χρησιμοποιούν όλη την αγάπη, τη σεμνότητα και τη φιλανθρωπία, θεωρώντας ότι οι ομάδες θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στα περιβάλλοντα της μεγαλύτερης αγάπης αντί του φόβου.

Παραμένουμε δεσμευμένοι σε αυτό το όραμα επειδή λειτουργεί.

Καθένας ξέρει ότι οι οργανώσεις κάνουν το καλύτερο όταν σέβονται τα μέλη των ομάδων τους, εκτιμούν και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και θυσιάζουν την επιτυχία του στενού συμφέροντος στην υποστήριξη των στόχων των ομάδων και των συναδέλφων τους.

Τα άτομα εκτελούν το καλύτερο όταν γίνονται σεβαστά, εκτιμούνται, και εμπιστεύονται από κάποιον που φροντίζει πραγματικά για το καλό τους.

### **ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ : ΑΠΟΣΠΑΣΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΘΥΜΙΩΝ.**

Οι ηγέτες φαντάζονται το ενθαρρυντικό μέλλον και προσπαθούν να το διαμορφώσουν αντί να αναμένουν παθητικά να συμβαίνει το μέλλον γύρω τους.

Οι ηγέτες εξάγουν το χρυσό από τις ευκαιρίες αντί να περιμένουν τις χρυσές ευκαιρίες που τους δίνονται.

Οι διοικητικοί σύμβουλοι ψάχνουν ατέλειωτα για τον αλάνθαστο τύπο για να αποσπάσουν την παρακινήμενη, δεσμευμένη απόδοση από τα άτομα και τις ομάδες.

Δεν υπάρχει κανένα μαγικό εργαλείο που να μεταστρέφει το κίνητρο. Ή ακριβέστερα, υπάρχει ένας ανθρώπινος διακόπτης, αλλά είναι στο εσωτερικό κάθε ανθρώπου.

Τελικά, από μόνο του κάθε άτομο μπορεί να παρακινηθεί για να οραματιστεί τις μεγάλες αποφάσεις και να αναπτύξει τις μεγάλες επιθυμίες.

Δεν είναι για μας όμως ένα απομονωμένο συναίσθημα. Τα κεντρίσματα του εταιρικού πολιτισμού μας λειτουργούν για «να αποσπάσουν τις μεγάλες επιθυμίες».

Η σημαντική προσωπική και ομαδική απόδοση δημιουργείται ακριβώς όταν εστιάζουμε στους φιλόδοξους στόχους όπως κάνουν οι αθλητές, οι μουσικοί, ή οι διευθυντές.

Οδηγούμαστε επίσης από μια ανήσυχη ενέργεια, που τοποθετείται σε ένα απλό ρητό «more» κάτι μεγαλύτερο.

Αυτό το ρητό μας εμπνέει για να κάνει για εμάς πραγματικότητα την «αναζήτηση της τελειότητας» (T.Peters) όπως για τους δασκάλους μας.

Η υψηλή απόδοση έρχεται όταν στοχεύουμε ψηλά (πνεύμα αριστείας).

Το πρόγραμμά μας είναι βασισμένο σε αυτήν την πεποίθηση.

Κοιτάζουμε να δημιουργήσουμε στη συνολική προσπάθεια ομάδων κάτι που είναι μεγαλύτερο από οποιοδήποτε μεμονωμένο σπουδαστή.

Ακόμα η δέσμευση των ομάδων ακολουθεί τη μεμονωμένη δέσμευση.

Κάθε σπουδαστής περνά αρχικά από τη διαδικασία της προσωπικής του αυτοδέσμευσης στους στόχους της ομάδας, και της απόσπασης των «μεγάλων επιθυμιών του».

### **Πώς τα άτομα γίνονται ηγέτες σήμερα;**

- Με τη γνώση.
- Με την καινοτομία για να αγκαλιάσουν έναν μεταβαλλόμενο κόσμο.
- Από την αγάπη για τον εαυτό τους (self respect) και τους άλλους.
- Με το να στοχεύσουν ψηλά (aiming high).

### **Αυτοσυνείδηση, επινοητικότητα, αγάπη, και μεγάλες επιθυμίες . Όχι τέσσερις τεχνικές, αλλά διαμόρφωση τεσσάρων αρχών.**

Κανένας σπουδαστής μας δεν θα πετύχει με την υιοθέτηση των τριών και την αγνόηση του τετάρτου.

Για να καταλάβουμε την ηγεσία μας, πρέπει πρώτα να την τεμαχίσουμε για να μελετήσουμε τα τέσσερα βασικά στοιχεία της και να ολοκληρώσουμε έπειτα με την εκ νέου συγκέντρωση τους για να φέρουμε την ηγεσία στη ζωή.

Η πραγματική αξία των αρχών μας δεν βρίσκεται σε μία χωριστά, αλλά στον συνδυασμό μεταξύ τους που δημιουργεί την δικιά μας συνταγή της επιτυχίας.

Η πιο πρόσφατη ανάλυση εξερευνά κάθε στυλοβάτη με περαιτέρω λεπτομέρειες.

### **ΠΡΟΤΥΠΑ ΡΟΛΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Τα πρότυπα μας δεν είναι ούτε τα «πιο ιερά», ούτε τα περισσότερο «κρίσιμα» πρόσωπα στην ιστορία.

Τελικά οι ηγέτες δεν οδηγούν άλλους ανθρώπους, ούτε οι μέγιστοι ηγέτες οδηγούν τεράστιες μάζες ανθρώπων. Το κρίσιμο σημείο για μας είναι ότι πριν από οτιδήποτε άλλο ηγούνται του εαυτού τους.

Δεν απομακρύνονται από αυτόν τον στόχο, την πρώτη και κρίσιμότερη πρόκληση ηγεσίας που κάθε ηγέτης πρέπει να αντιμετωπίσει. Αλλά είναι ηγέτες.

Και είναι ακριβώς επειδή δεν ταιριάζουν με την συμβατική φόρμα ηγεσίας, επειδή οι ζωές τους δημιουργούν τα σημαντικά ερωτήματα γύρω από το τι σημαίνει να ηγείσαι σε οποιοδήποτε τομέα της ανθρώπινης ζωής σήμερα.

Το μέτρο του προσωπικού μεγαλείου τους είναι λιγότερο αυτό που βρήκαν στο τέλος (Καβάφης/Ιθάκη) και περισσότερο το βάθος του ταξιδιού του ανθρώπινου χαρακτήρα που τους έφερε κατά μήκος του δρόμου: η φαντασία τους, η εμμονή, το θάρρος, ο εσωτερικός πλούτος τους και η προθυμία να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο της αποτυχίας.



Η αντίληψη πρότυπων ρόλων επαναπροσδιορίζει την επιτυχία της ηγεσίας με την επεξήγηση πώς δεν χρειάζεται αναγκαστικά να κάνει κάποιος κάτι ορατά μεγάλο, για να είναι επιτυχής ηγέτης, μερικές φορές η επιτυχία έρχεται υπό μορφή συμβολής που βοηθά μια ομάδα για να κερδίσει.

Επιθυμούμε τη ριζική και φαινομενικά αντικρουόμενη στρατηγική του «J.Porras: Built to last» ένας όρος που πλάστηκε σχετικά πρόσφατα για να περιγράψουμε τη στρατηγική μας προσαρμογής αλλά και ανατροπής του ισχύοντος και παραδεδομένου.

Συμπαθούμε τους δασκάλους που θεωρούν ότι η διανοητική τους πρόκληση είναι το να μετατρέψουν τους ταλαντούχους σπουδαστές σε καλύτερους ανθρώπους.

### **Τα πρότυπα ρόλου μας (role models) :**

- πάντα διδάσκουν και πάντα μαθαίνουν
- εμμένουν
- ενεργοποιούνται από την καθαρή φιλοδοξία των «ηρωικών» στόχων τους
- καινοτομούν με την προσέγγιση των προκλήσεών τους με τρόπους που οι προκάτοχοί τους δεν φαντάζονται
- αφιερώνονται στην τελειότητα
- παραμένουν ανοικτοί στις νέες ιδέες, ακόμη και στα γηρατειά
- τιμούν την αλήθεια πάνω από τα εγώ τους
- επηρεάζουν τους άλλους με το παράδειγμά τους, τις ιδέες τους και την προγύμνασή τους

Η ηγεσία δεν είναι απλά και μόνο το να διαχειριστούμε το όποιο έργο αλλά αφορά πριν από οτιδήποτε άλλο την ποιότητα του έργου.

Για όλους τους ηγέτες αυτό σημαίνει, να επηρεάσουν, να οραματιστούν, να δείξουν συχνά αντοχή στις δυσχέρειες, να ενεργοποιήσουν τον εαυτό τους η άλλους, να καινοτομήσουν και να διδάξουν.

### **Ορισμένες υποθέσεις έχουν έρθει με την πάροδο του χρόνου να κυριαρχήσουν τα πολιτιστικά στερεότυπα μας ηγετών και ηγεσίας:**

- Ένας ηγέτης είναι ένα πρόσωπο υπεύθυνο - αυτό που τρέχει μια επιχείρηση, μια κυβέρνηση, που προοιωνάζει μια ομάδα, ή που διοικεί τα στρατεύματα.
- Η ηγεσία παράγει άμεσα αποτελέσματα, και η αποτελεσματικότερη συμπεριφορά ηγεσίας παράγει τα άμεσα αποτελέσματα εδώ και τώρα.
- Η ηγεσία είναι γύρω από τις καθοριστικές στιγμές (**defining moments**) την κρίσιμη μάχη (**decisive battle**), το παιχνίδι του πρωταθλητισμού (championship game), η τη νέα επιχειρησιακή στρατηγική (**new business strategy**).

Τα πρότυπα ρόλου μας (role models) κάνουν μια πολύ διαφορετική δήλωση για το ποίοι είναι οι ηγέτες και πώς ξετυλίγονται οι ζωές της ηγεσίας τους.

Παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, εν τούτοις αντιπροσωπεύουν ένα πρότυπο ηγεσίας σχετικό με τον πραγματικό κόσμο που οι περισσότεροι από μας ζούμε:

- Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν αντιμετωπίζουν ποτέ την πρόκληση της υποκίνησης των στρατιών των υφισταμένων, αντίθετα αντιμετωπίζουν την καθημερινή πρόκληση της αυτο-παρακίνησης μέσω των μακριών και μερικές φορές χωρίς πολλές ελπίδες επιτυχίας ταξιδιών.

- Σπάνια η ζωή ξετυλίγεται με την προβλεψιμότητα του προσεκτικά προκαθορισμένου στρατηγικού σχεδίου, οι περισσότερες προκλήσεις ζωής προκύπτουν στους απροσδόκητους χρόνους με συχνά απρόβλεπτους τρόπους. Τέτοιες περιστάσεις δεν περιγράφονται με ένα εγχειρίδιο ηγεσίας και δεν ταιριάζουν με την καλά προγραμματισμένη στρατηγική ζωής, άντ' αυτού στηριζόμαστε στις απρόβλεπτες περιστάσεις της ζωής και τη συσσωρευμένη φρόνησή μας.

- Αντίθετα από τον στρατηγό που ηγείται στη μάχη ή τον προπονητή στο παιχνίδι, λίγοι από μας δοκιμάζουν τις δραματικές καθοριστικές στιγμές (dramatic defining moments). Οι περισσότεροι από μας αντλούν την ικανοποίηση όχι από τα προφανή και κρίσιμα αποτελέσματα αλλά από τη προσωπική πεποίθηση ότι οι ενέργειες, οι αποφάσεις, και οι επιλογές μας έχουν εσωτερική και κοινωνική αξία.

Η στερεότυπη άποψη μετρά σχετικά λίγους ηγέτες, όλοι στις θέσεις της ουσιαστικής αρχής της επιρροής.

Χτίζουμε ένα μοντέλο στο οποίο κάθε σπουδαστής είναι ηγέτης που μπορεί να αποδείξει την ποιότητα της συνείδησης του όχι μόνο σε κάποιες καθοριστικές στιγμές αλλά σε κάθε ευκαιρία της καθημερινής ζωής .

Με το να εστιάζεται κανείς στις αναμενόμενες δραματικές και καθοριστικές στιγμές, συχνά αγνοεί τις καθημερινές ευκαιρίες που συνολικά μπορεί να διαμορφώσει μια διάρκεια ζωής, της θετικής επιρροής ηγεσίας.

### **ΟΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΑΙΝΟΝΤΕΣ .**

Το πρόσωπο που ξέρει τι θέλει μπορεί να το ακολουθήσει δραστήρια και δυναμικά.

Κανένας δεν γίνεται μεγάλος δάσκαλος, γονέας, βιολιστής, ή εταιρικός ανώτερος υπάλληλος τυχαία.

Μόνο εκείνοι που ξέρουν τις αδυναμίες τους μπορούν να τις ξεπεράσουν ή ακόμα και περισσότερο να ελπίσουν να τις αντιμετωπίσουν.

Οι ανώτεροι υπάλληλοι με τις σταδιοδρομίες που αναλίσκονται από τη μικρή αυτοπεποίθηση μπορούν να επαναλάβουν μια ανοδική τροχιά μόνο με τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση των αδυναμιών τους.

Εκείνοι που έχουν προσδιορίσει το τι τους αυτο-υποκινεί προς μία ειλικρινή δέσμευση έχουν μικρό πρόβλημα να παραμείνουν παρακινούμενοι.

Δεν υπάρχει καμία είδηση σε αυτές τις δηλώσεις.

Αλλά όσο προφανείς και γνωστές είναι αυτές οι δηλώσεις, τόσο λιγότεροι άνθρωποι κάνουν την προσωπική επένδυση για να ωφεληθούν.

Πολλοί άνθρωποι επενδύουν σημαντικό χρόνο και χρήματα για να αποκτήσουν τα επαγγελματικά πιστοποιητικά και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να πετύχουν.

Οι ηγέτες επενδύουν εξίσου στις ανθρώπινες δεξιότητές τους, στην ικανότητά τους να ηγηθούν.

Ένα ενδοσκοπικό ταξίδι - είτε γίνει εντελώς ξαφνικά, είτε κατά τη διάρκεια μιας εκτεταμένης περιόδου - δημιουργεί τα θεμέλια της επιτυχίας.

### **Αυτό το ταξίδι περιλαμβάνει:**

- Το να αποτιμήσει κανείς τα talέντα του

- Το να προσδιορίσει κανείς τα προσωπικά, (εκτροχιαστικά του) εμπόδια που αποτρέπουν την πραγματοποίηση της πλήρους δυνατότητας του, ειδικά αδυναμίες που φανερώνονται ως συνήθειες και μόνιμες αρνητικές τάσεις.
- Να αρθρώσει τους προσωπικά παρακινημένους στόχους και ευγενείς φιλοδοξίες του.
- Να καθορίσει τον λόγο ύπαρξης (what one stands for) και το είδος του αντίκτυπου που θέλει να έχει.
- Να αναπτύξει μια κοσμοθεωρία (world view), η οποία θα καθοδηγεί την αλληλεπίδραση με τους άλλους.
- Να αποκτήσει τη συνήθεια να ανανεώνεται τακτικά, καθημερινά, σε όλα τα ανωτέρω.

Εκείνοι που αποκτούν αυτό το «χαρτοφυλάκιο» των προσωπικών δεξιοτήτων γίνονται απέραντα ικανότεροι για δεσμευμένη, ενεργητική, δράση.

Καταλαβαίνει κανείς την παγιωμένη δύναμη μιας ομάδας χιλιάδων που κατέχει αυτές τις προσωπικές δεξιότητες.

Οι καλές ειδήσεις είναι ότι ο καθένας έχει την ικανότητα να καλλιεργήσει αυτές τις δεξιότητες ηγεσίας με την άσκηση στην προσωπική ενδοσκοπική επένδυση που θα αναπτύξει τις ανωτέρω αναφερόμενες αρετές.

Δεδομένου ότι ο κόσμος γίνεται όλο και πιο σύνθετος και αλλάζει ακόμα γρηγορότερα, γίνεται όλο και περισσότερο σαφές ότι μόνο εκείνοι με μια βαθιά ριζωμένη ικανότητα για τη συνεχή εκμάθηση και τη αυτό-αντίδραση (self reflection) έχουν την δυνατότητα να πλοηγήσουν τα κύματα της αλλαγής επιτυχώς.

Οι ιδέες μας για την ηγεσία και για το πώς βοηθάμε τους ηγέτες να αναπτυχθούν πρέπει να αναθεωρηθούν.

Κατ' αρχάς κανένας δεν μπορεί να κάνει ένα άλλο πρόσωπο να αποκτήσει αυτεπίγνωση.

Μέσα από διαδικασίες προσωπικής χύτευσης (Warren Bennis- Geeks & Geezers How Era Values, and Defining Moments Shape Leaders) οι ηγέτες μπορούν να σχηματιστούν.

Μόνο ο καθένας χωριστά μπορεί να συγκεντρώσει τη θέληση, το θάρρος, και την τιμιότητα για να βρει τον εαυτό του.

Οι άλλοι, προπονητές, διευθυντές, φίλοι, γονείς, σύμβουλοι, - μπορούν να βοηθήσουν φυσικά, αλλά πρώτιστα διαδραματίζουν ένα ρόλο παρόμοιο με αυτόν του διευθυντή.

Η εργασία του διευθυντή είναι να δείξει με το δάχτυλο, τη φλέβα στο ορυχείο και να αφήσει καθένα να σκάψει για τον εαυτό του.

Αλλά πρώτα αναλαμβάνουν την ισόβια υποχρέωσή οι ίδιοι να ακολουθήσουν τη δια βίου μάθηση.

Όλη η ηγεσία αρχίζει με την αυτοηγεσία και η αυτοηγεσία αρχίζει με την αυτογνωσία.

Πρώτα έρχονται οι στόχοι θεμέλια και οι αξίες, μια κατανόηση των προσωπικών δυνάμεων και των εμποδίων, μια προοπτική στον κόσμο (an outlook on the world).

Κατόπιν έρχεται η ενδυναμωτική καθημερινή συνήθεια της αναζωογόνησης και της εμπάθουσας σε έναν συνεχώς εξελισσόμενο κόσμο.

Ακολουθούμε τη βιώσιμη αύξηση (sustainable growth) επειδή θέλουμε να έχουμε τη φήμη της επιλεκτικότητας, των υψηλών προτύπων, και των σημαντικών αποτελεσμάτων.

Με αυτό τον τρόπο θα προσελκύσουμε τους πιο ταλαντούχους σπουδαστές.

Τα καλύτερα talέντα στη νοτιοανατολική Ευρώπη και πέρα από αυτήν.

Απορρίπτουμε τις πρακτικές του «bottom fishing» στρατολογώντας τους καλύτερους.

Η στρατηγική στρέφεται πρώτιστα στη διαδικασία της σχηματοποίησης ποιοτικών μελών ένα προς ένα.

Η τρέχουσα επιτυχία μας εξαρτάται από την μετατροπή των σπουδαστών σε ηγέτες.

Το ύφος μας, της σχηματοποίησης ηγεσίας δεν έχει να κάνει μόνο με τις τεχνικές δεξιότητες (technical skills) ή την επαγγελματική κατάρτιση (vocational training).

Ο Peter Drucker πρωτοπόρος στις μελέτες διοίκησης και ηγεσίας για περισσότερο από πέντε δεκαετίες, είχε γράψει πειστικά στις διακλαδώσεις της μεταβαλλόμενης οικονομίας μας, ιδιαίτερα τις τεχνολογικά οδηγούμενες προσεγγίζοντας πρώτος την μετατόπιση προς μια «οικονομία της γνώσης».

Δεν ήταν τόσα πολλά έτη πριν που η εργασία για τους περισσότερους ανθρώπους συνεπαγόταν απλή εκτέλεση διαταγών και εκτέλεση των μηχανικών εργασιών.

Οι προϊστάμενοι διαμοίραζαν τους στόχους, και εκείνες τις ρουτίνες που άρμοζαν σε μια τακτική και αρκετά προβλέψιμη εταιρική ρουτίνα.

Οι ρόλοι εργασίας σήμερα έχουν γίνει κατά ένα μεγάλο μέρος απρόβλεπτοι, και η μεγάλη εικόνα είναι ασαφής, μεταβλητή και μη προβλέψιμη. Υπάρχουν πολλοί λιγότεροι επόπτες για να δώσουν την κατεύθυνση.

Οι επιχειρήσεις έχουν συχνά -και μερικές φορές άσπλαχνα- αποφασίσει την εξάλειψη των μεσαίων στελεχών στην αναζήτηση της αποδοτικότητας.

### **Τα επιζώντα μεσαία στελέχη είναι αρμόδια για τα όλο και περισσότερο ευρέα μέρη του ελέγχου:**

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γραφείου από μόνοι τους τις περισσότερες φορές αυτοοργανώνονται, ανεξάρτητα, δίνουν προτεραιότητες και προαγάγονται μέσω των συχνά αυτοεπιβαλλόμενων πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Επιπλέον, σε μια ανταγωνιστικότερη και μεταβαλλόμενη με γρήγορους ρυθμούς αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκριθούν με συνεχώς αυξανόμενη ταχύτητα.

Αυτή η επείγουσα ανάγκη έχει αποκεντρώσει αρμοδιότητες .

Ο Drucker έχει εστιάσει στις ανθρώπινες επιπτώσεις αυτής της μετατόπισης, όπως επίσης και ο William Bridges (Transitions).

Οι δεξιότητες που ήταν κρίσιμες μόνο για την κορυφαία διοίκηση έχουν γίνει ουσιαστικές για τον καθένα μας. Κανείς δεν μπορεί πλέον να πετύχει με το να ακολουθεί παθητικά τις διαταγές.

Κάθε υπάλληλος είναι όλο και περισσότερο ένας αυτοδιευθυντής, που λαμβάνει τις αποφάσεις από μέρους του/της.

Επιπλέον με τον επιταχυνόμενο ρυθμό της αλλαγής, οι ρόλοι και οι στόχοι εξελίσσονται συνεχώς και απαιτούν τη συνεχή κρίση και τη δυνατότητα να μαθαίνει κανείς ..(to learn on the fly).

**ποιός αναπτύσσεται σε τέτοια περιβάλλοντα;**

Εκείνοι που μπορούν να μάθουν, να καινοτομούν, να ασκήσουν την καλή κρίση, να πάρουν την ευθύνη για τις ενέργειές τους, και να διατρέξουν κινδύνους.

Αυτά τα γνωρίσματα δεν είναι όπως οι τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται από έναν καλό δικηγόρο, ένα λογιστή, ή έναν πωλητή.

Προέρχονται από την αυτοκατανόηση και όχι την απλή επαγγελματική κατάρτιση.

Όπως υποστήριξε ο Drucker σε αυτό το περιβάλλον οι επιτυχείς σταδιοδρομίες δεν προγραμματίζονται. Αναπτύσσονται όταν προετοιμάζονται οι άνθρωποι για τις ευκαιρίες επειδή ξέρουν τις δυνάμεις τους, τη μέθοδο εργασίας τους, και τις αξίες τους.

Φυσικά η επιτυχία σε οποιαδήποτε εργασία είναι αδύνατη χωρίς τις απαραίτητες τεχνικές ή επαγγελματικές δεξιότητες.

Αλλά ενώ κάποτε αυτές οι δεξιότητες από μόνες τους αποτελούσαν τη δύναμη η τον τύπο της επιτυχίας, οι υπάλληλοι πρέπει σήμερα επίσης να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις δυνάμεις τους, τις αδυναμίες τους, το ύψος εργασίας τους που τους εξοπλίζει για ένα με γρήγορο ρυθμό συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας.

Με άλλα λόγια πρέπει να γίνουν αυτοελεγχόμενοι και αυτοβελτιούμενοι.

Όσο ο ρυθμός της κοινωνικής και εταιρικής αλλαγής επιταχύνεται, είτε στις προσωπικές, είτε στις επαγγελματικές ζωές, τα άτομα αναγκάζονται να λάβουν περισσότερες αποφάσεις και να τις κάνουν γρήγορα πράξη -με τη λιγότερη δυνατή καθοδήγηση, ελλιπίεις πληροφορίες, και συχνά αντιμετωπίζουν νέα χωρίς ιστορικό προηγούμενο δεδομένα.

Η επιτυχής πλοήγηση τέτοιων αλλαγών και μεταβαλλόμενων τοπίων ελέγχει την αυτοπεποίθηση, την καλή κρίση, τη δυνατότητα του να μάθουμε, και την άνεση κάποιου στη λήψη των αποφάσεων.

Η εκτενής έρευνα του Daniel Goleman στον ευρύ τομέα της διευθυντικής αυτοσυνηδητοποίησης έχει οδηγήσει σε δύο (best sellers) εργασίες, "Emotional Intelligence" και "Working with Emotional Intelligence" που συνεχίστηκαν με πλειάδα νέων με τεράστια απήχηση (πληροφορίες [eiconsortium.org](http://eiconsortium.org)).

Ο Goleman έχει εστιάσει γενικά στο γιατί και στον τρόπο με τον οποίο μερικά ανώτερα στελέχη πετυχαίνουν, ενώ άλλα αποτυγχάνουν.

**Ξέρουμε τι θέλουμε από αυτούς τους ηγέτες για να κάνουν:**

να καθιερώσουν την κατεύθυνση και το όραμα, να παρακινήσουν τις ομάδες για να επιτύχουν τους στόχους, να συνθλίψουν τα εμπόδια, και να δημιουργήσουν αλλαγή προς το καλύτερο.

Οι περισσότερες εταιρίες έχουν μια διαδικασία για να αναγνωρίσουν τους έξυπνους, ταλαντούχους και φιλόδοξους υπαλλήλους με τη δυνατότητα να τους ανατεθούν οι ρόλοι ηγεσίας.

Παρ όλα αυτά παρατηρούμε συχνά την συντριβή πολλά υποσχόμενων ηγετών από την έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Κανένας δεν καταλαβαίνει πραγματικά γιατί μερικά ταλαντούχα άτομα γίνονται επιτυχείς ηγέτες, ενώ άλλοι συντρίβονται και καίγονται, γιατί ο πρώτος στην κατηγορία είναι σπάνια ο πρώτος στη ζωή, ή γιατί ο κατώτερος ανώτερος υπάλληλος γίνεται σπάνια ο επιτυχημένος Γενικός.

Ο Goleman έχει στρέψει την έρευνά του σε αυτόν τον γρίφο, και οι ιδέες του έχουν τις επιπτώσεις τους περισσότερο στον κόσμο των ανώτερων και ανώτατων στελεχών.

Όσο περισσότερος κρίσιμος ο ρόλος κάποιου μέσα σε μια οργάνωση, τόσο λιγότερο κρίσιμη στην επιτυχία είναι απλά η διάνοια και οι τεχνικές δεξιότητες έναντι των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

« όταν σύγκρινα star performers με μέσους στις ανώτερες θέσεις ηγεσίας σχεδόν 90% της διαφοράς στα σχεδιαγράμματά τους αποδίδεται στις συναισθηματικές δυνατότητες αντί τις γνωστικές ικανότητες (cognitive abilities)». Daniel Goleman

### **Ακριβώς τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη;**

Με την ορολογία του Goleman, περιλαμβάνει πέντε ικανότητες πυρήνων:

1. Αυτοσυνειδητοποίηση: η δυνατότητα να αναγνωριστούν και να γίνουν κατανοητές οι διαθέσεις, οι συγκινήσεις, και τα κίνητρα σας.
2. Αυτορύθμιση : η δυνατότητα να ελεγχθούν ή να επαναπροσανατολιστούν οι αποδιοργανωτικές ωθήσεις και οι διαθέσεις ή ροπή προς αναστολή -η κρίση του να σκεπτόμαστε πριν ενεργήσουμε.
3. Κίνητρο: ένα πάθος στην εργασία για λόγους που υπερβαίνουν τα χρήματα ή τη κοινωνική θέση.
4. Ενσυναίσθημα (Empathy): η δυνατότητα να γίνει κατανοητό το συναισθηματικό makeup άλλων ανθρώπων.
5. Κοινωνική ικανότητα: ικανότητα στη διαχείριση των σχέσεων και την οικοδόμηση των δικτύων μια δυνατότητα να βρεθεί το κοινό έδαφος και να χτιστεί οικειότητα (rapport).

### **Η προσέγγισή μας πηγαινει ένα βήμα περαιτέρω, προσδιορίζουμε -όχι μόνο το τι αλλά και το πώς-στο πρόγραμμα μας για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων.**

Κάθε σπουδαστής μας πρέπει πρώτα να αναπτυχθεί, μέσω των ορθών πρακτικών μας:

- Η δυνατότητα να απεικονίσει συστηματικά τις προσωπικές αδυναμίες, ειδικά εκείνες που φανερώνονται ως συνήθειες τάσεις.
- Ενσωματώσει ένα όραμα(worldview) και ένα σύστημα αξίας.
- Αποκτήσει βαθύ σεβασμό των άλλων ανθρώπων και όλης της δημιουργίας.
- αυτοεκτίμηση και αίσθηση σημαντικότητας.
- Η δυνατότητα να συντονιστεί έξω από κάθε απόσπαση της προσοχής προκειμένου να απεικονίσει τον βαθύτερο εαυτό του, και η συνήθεια του να το κάνει καθημερινά.
- Μια μέθοδος για την παρακολούθηση των επιλογών και των αποφάσεων.

Η ουσία είναι η απόκτηση της σημαντικότερης ικανότητας: η δυνατότητα της μακροχρόνιας εκμάθησης ζωής on the fly, συνεχώς να επεξεργαζόμαστε τις νέες γνώσεις και να αλλάζουμε.

### **EMOTIONAL INTELLIGENCE EXERCISES. A LIFE LONG LEARNING TOOL.**

Ο Σωκράτης είχε πει ότι την ανεξέταστη ζωή δεν αξίζει να την ζει κανείς.

Αν και λίγοι φιλόσοφοι σήμερα θα αντηχούσαν μια τόσο σαφή καταδίκη μιας επιπόλαιης προσέγγισης στη ζωή, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η αξία της αυτογνωσίας έχει ανακαλυφθεί πάλι όπως σχεδόν ποτέ πριν.

Η αυτογνωσία που λατρεύεται πάντα από τους φιλοσόφους, ποιητές, ψυχολόγους, συγγραφείς, και άλλους εμφανίζεται , όλο και περισσότερο ως αναπόφευκτο εργαλείο επιτυχίας ακόμη και στο σκληρό χώρο της εταιρικής αίθουσας συνεδριάσεων.

Οι ανώτεροι υπάλληλοι υιοθετούν μια ευρεία ακολουθία εργαλείων στην αναζήτηση για τη μεγαλύτερη συνειδητοποίηση των δυνάμεών τους, αδυναμιών, αξιών, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, 360 βαθμού ανατροφοδοτήσεις, δείκτες τύπων Myers-Briggs...

Λίγα ιδρύματα εκτιμούν την αυτοσυνειδητοποίηση τόσο βαθιά όσο εμείς.

Είναι το θεμέλιο του προτύπου ηγεσίας μας.

αντί να ανακυκλώνουμε δεύτερης διαλογής ιδέες περί αυτογνωσίας σε συνεργασία με το CONSORTIUM FOR EMOTIONAL INTELLIGENCE αλλά και τον PETER SENGE-SOL αναπτύσσουμε και προαγάγουμε εργαλεία και ασκήσεις αυτογνωσίας και μάθησης.

Οι ασκήσεις μας έχουν ως σκοπό να βοηθήσουν το άτομο για να επιλέξει ή να επιβεβαιώσει μια κατεύθυνση ζωής.

Όλα αυτά λειτουργούν ως εργαλείο ηγεσίας όχι επειδή στηρίζονται σε ένα ψυχολογικό worldview αλλά επειδή χτίζουν τους προσωπικούς πόρους που απαιτούνται για ελεύθερες επιλεγμένες, ισχυρές, και επιτυχείς ανθρώπινες υποχρεώσεις όλων των ειδών: στους διανοητικούς στόχους, αλλά εξίσου στην εργασία, τις φιλοδοξίες ζωής, και τις προσωπικές σχέσεις.

Ο σκοπός μας είναι κάθε σπουδαστής να διαμορφώσει διανοητικά και συναισθηματικά την προσωπική αποστολή του.

Αυτό οδηγεί στην κοινωνική δράση.

#### **ΠΩΣ Η ΕΠΙΝΟΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΑΛΕΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΦΑΙΡΙΚΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ.**

Η επινοητικότητα είναι μέρος του τρόπου που κάνουμε τα πράγματα. (our way of doing things)

Είναι η ετοιμότητα να διασχιστεί ο κόσμος σε μια ειδοποίηση στιγμής στην πλήρη εγκάρδια αναζήτηση μιας καλής ευκαιρίας.

Είναι η προθυμία να εργαστεί κανείς με συνθήκες κρίσης αξιοποιώντας νέες προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων.

Είναι ο δημιουργικός εναγκαλισμός των νέων ιδεών και ξένων πολιτισμών.

#### **Οι γκουρού σε θέματα ηγεσίας περιγράφουν τις αρετές που και εμείς υπερασπιζόμαστε:**

- φαντασία,
- προσαρμοστικότητα,
- δημιουργικότητα,
- ευελιξία, και η
- δυνατότητα να αποκριθεί κανείς γρήγορα.

Όχι μόνο προτρέπουμε τους σπουδαστές να είναι προσαρμοστικοί και δημιουργικοί:

εξασφαλίζουμε μέσω των ασκήσεων μας ότι οι σπουδαστές θα υιοθετήσουν την συμπεριφορά, τις τοποθετήσεις, και worldview που καθιστούν την προσαρμοστικότητα και τη δημιουργικότητα πιθανές.

Υπάρχουν δύο ζωτικής σημασίας συστατικά για την επινοητικότητα.

Η «αδιαφορία,απόσπαση» (Indifference) μας ελευθερώνει από τις προκαταλήψεις, τις συνδέσεις, τους φόβους και το στενό πνεύμα που μπορούν να εμποδίσουν την ενθουσιώδη αναζήτηση των νέων ιδεών και των ευκαιριών.

Η φαντασία, η δημιουργικότητα, η προσαρμοστικότητα, και η γρήγορη απάντηση γίνονται τα κλειδιά για την εύρεση και το ξεκλείδωμα εκείνων των ευκαιριών.

### **Εδώ είναι μερικά βασικά στοιχεία του τρόπου μας:**

- Απομάκρυνση από τις κλασικές παραδόσεις των ΜΚΟ. Οι στρατηγικές αξίες μας - ταχύτητα, κινητικότητα, ανταπόκριση, και ευελιξία-είναι τα αντίθετα από αυτά που συνήθως οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί αντιπροσωπεύουν.
- Αγκαλιάζοντας τον κόσμο και την καθημερινή ζωή του, που ζει στις πόλεις και τα πολιτιστικά κέντρα του και που ταξιδεύει και που λειτουργεί με τους ανθρώπους του.
- Να κηρύξουμε on the run παρά σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον. Πρέπει να πάμε προς την αγορά...
- Προσπάθεια για τη σφαιρική αύξηση που αναπτύσσει νέους τρόπους παρά διατηρεί νεκρές παραδόσεις. Σκοπεύουμε να χτίσουμε ένα μη κερδοσκοπικό Ίδρυμα δυναμικό, κινητικό, σύγχρονο, μεγάλης κλίμακας.
- Βασίζοντας την συνεισφορά μας στην ευκαιρία παρά στους ακριβείς ορισμούς. Δεν θέλουμε να περιορίσουμε την αποστολή μας στους ιδιαίτερους τομείς της υπηρεσίας ή τους τύπους εργασιών. Αρθρώσαμε μια ευρεία ανοικτή αποστολή. Αποφεύγουμε τα επαγγέλματα που θα μπορούσαν να μας δέσουν ή να περιορίσουν τη στρατηγική ευελιξία. Φυσικά οι επιχειρήσεις δεν γίνονται στρατηγικά εύκαμπτες και δεν αλλάζουν μόνο με την επανάληψη των στόχων. Είναι εύκολο να μιλήσει κανείς για το αγκάλιασμα της αλλαγής είναι πολύ δυσκολότερο να ζήσει με αυτό. Οι σπουδαστές μας πρέπει να είναι πολυμήχανοι, κινητικοί, προσαρμοστικοί, δημιουργικοί, χωρίς συνδέσεις, και ικανοί να λειτουργήσουν ανεξάρτητα.
- Βρίσκοντας την προσωπική αποστολή στον κόσμο παρά πίσω από τους τοίχους. Βρίσκουμε την αποστολή μας σε όλα τα πράγματα, παραδείγματος χάριν, στη συζήτηση με κάποιον, στο περπάτημα, κοίταγμα, δοκιμή, ακοή, σκέψη... Σήμερα ο κόσμος αλλάζει σε έναν πιο μανιωδή ρυθμό η σύγχρονη υπερηφάνεια των διευθυντών είναι ότι οι ίδιοι όχι μόνο αντιμετωπίζουν την αλλαγή αλλά οδηγούν την αλλαγή. Η επιτυχία σε αυτόν τον κόσμο απαιτεί από τα άτομα να καλλιεργήσουν τις προσωπικές δεξιότητες που απαιτούνται για να αναπτυχθούν σε ένα περιβάλλον κοντά στη μόνιμη αλλαγή.
- Προσαρμοστικότητα στις πολιτιστικές πρακτικές. Οι περισσότερες μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ασχολούνται τακτικά με τα ανάλογα θέματα. Προσαρμοζόμαστε συστηματικά στις πολιτιστικές πρακτικές.
- Το θάρρος να εξουσιοδοτούμε επιθετικά. Χτίζουμε ανταποκριτικές, καινοτόμους, με παγκόσμιο σκεπτικό ομάδες. Με άλλα λόγια, η ταχύτητα, η καινοτομία, και η σφαιρική εστίαση συμβαίνουν μόνο όταν τα μέρη της εξουσιοδοτημένης αρχής έχουν την ελευθερία της δημιουργίας. Σαν Ινστιτούτο μπορούμε να αγκαλιάσουμε την αλλαγή εάν τα άτομα αγκαλιάζουν την αλλαγή. Μπορούμε να αγκαλιάσουμε την αλλαγή όχι μόνο με το σάλπισμα του στόχου της ευελιξίας αλλά και το περπάτημα του περιπάτου με την εξουσιοδότηση της δύναμης και την παροχή της γενναιόδωρης προσωπικής ενθάρρυνσης στους υφισταμένους που στήριζονται σε εκείνη την εξουσιοδοτημένη αρχή.

**Μερικοί άνθρωποι συρρικνώνονται με την αλλαγή και παραλύονται από το σαφή παλαιό φόβο οποιοσδήποτε είναι διαφορετικός. Άλλοι παρασύρονται άσκοπα από ένα σύνολο αξιών και στρατηγικών.**

Και οι δύο αντιδράσεις και η παράλυση και η ασυνάρτητη ταλάντευση δείχνουν το ίδιο ελλοχεύον πρόβλημα: lack of core values and principles.



Η προβληματική στιγμή είναι όταν κάποιος έρχεται αντιμέτωπος με τις περίπλοκες επιλογές, όταν είναι κάτω από την πίεση, ή όταν καταπιάνεται κάποιος με ένα επείγουσα πρόβλημα ή μια ευκαιρία.

Εκείνοι που έρχονται στο τραπέζι με μια ισχυρή κατανόηση των nonnegotiables τους μπορούν να επιτεθούν ξαφνικά ενστικτωδώς στις ευκαιρίες που ταιριάζουν τους ευρύτερους στόχους τους.

Ολόκληρος ο κόσμος γίνεται το σπίτι μας.

Οι ηγέτες με μια παγκόσμια τοποθέτηση αναμένουν με ενδιαφέρον ανυπόμονα αυτό που βρίσκεται γύρω από την επόμενη κάμψη της ζωής.

Η ευστροφία στηρίζεται στην πεποίθηση ότι τα περισσότερα προβλήματα έχουν τις λύσεις, και ότι η φαντασία, η εμμονή, και η ειλικρίνεια στις νέες ιδέες θα τις αποκαλύψουν.

### **TALENT WARS. ΠΩΣ ΑΠΟΚΑΛΥΠΤΟΥΜΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΚΑΙ ΕΝΩΝΟΥΜΕ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ.**

Η προσανατολισμένη προς την «αγάπη» ηγεσία είναι η αφετηρία.

**Εν ολίγοις η οδηγημένη ηγεσία «αγάπης» είναι:**

- Το όραμα για να δει το ταλέντο, τη δυνατότητα, και την αξιοπρέπεια κάθε προσώπου.
- Το θάρρος, το πάθος, και η υποχρέωση να ξεκλειδωθεί εκείνη η δυνατότητα.
- Η προκύπτουσα πίστη και η αμοιβαία υποστήριξη που ενεργοποιούν και ενώνουν τις ομάδες.

Πιστεύουμε ότι οι ιδιότητες ενός προσώπου είναι σημαντικότερες από την καταγωγή του. Είμαστε δεσμευμένοι στη στρατολόγηση πάντα του καλύτερου οποιασδήποτε και αν είναι η προέλευσή τους.

### **ΒΛΕΠΟΥΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΚΑΙ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ.**

Αυτή είναι προσανατολισμένη προς την «αγάπη» ηγεσία: το όραμα για να δει το ταλέντο, τη δυνατότητα, και την αξιοπρέπεια κάθε προσώπου το θάρρος, το πάθος, και υποχρέωση να ξεκλειδωθεί εκείνη η δυνατότητα και το προκύπτον δικαίωμα και η αμοιβαία υποστήριξη που ενεργοποιούν και ενώνουν τις ομάδες.

Εκτιμούμε τα πιθανά, μοναδικά ταλέντα, και τη θεμελιώδη ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

Ακόμα «η αγάπη» όχι μόνο βλέπει, αλλά κάνει κάτι για αυτό που βλέπει.

Η υποχρέωση πράγματι, το πάθος για να αναπτύξουμε την ανθρώπινη δυνατότητα πηγαινει περαιτέρω από απλά μία συμπαθητική διάθεση.

Η αγάπη οδηγεί στην θετική ενέργεια ακόμα και όταν η ανθρώπινη δυνατότητα, φαίνεται σπαταλημένη, ή ματαιωμένη.

**We develop others to achieve their full potential (not using others to achieve a self interested agenda).**

Υποστηρίζουμε παρά χειριζόμαστε τους υφισταμένους μας.

Τι διακρίνει τους προσανατολισμένους προς την «αγάπη» ηγέτες από τους τύραννους;

Μεγάλη «αγάπη» που συνδέεται με το πάθος για να δει άλλους να αναπτύσσουν το πλήρες δυναμικό τους.

Η προσανατολισμένη προς την «αγάπη» ηγεσία δεν ωθεί τους άλλους προς τα εμπρός χωρίς ανησυχία για τις φιλοδοξίες τους, ύπαρξη, ή προσωπικές ανάγκες.

Ούτε είναι αυτό που είναι ο συμπαθητικός διευθυντής αγνοεί τη μειωμένη απόδοση υφισταμένου που θα μπορούσε να του προκαλέσει μακροπρόθεσμη ζημία.

Αντ' αυτού η προσανατολισμένη προς την «αγάπη» διψά να δει το λανθάνον πιθανό δυναμικό να ανθίσει και επιδιώκει να το βοηθήσει για να συμβεί.

Με περισσότερο πεζούς όρους, τότε τα παιδιά, οι σπουδαστές, οι αθλητές, ή οι υπάλληλοι επιτυγχάνουν την πλήρη δυνατότητά τους;

Όταν είναι, διδασκόμενοι, προγυμνασμένοι, ή διοικούμενοι από εκείνους που προκαλούν την εμπιστοσύνη, παρέχουν την υποστήριξη και την ενθάρρυνση, αποκαλύπτουν τη δυνατότητα, και καθορίζουν υψηλά πρότυπα.

Όταν η προσανατολισμένη προς την «αγάπη» ηγεσία ριζώνει σε ευρεία βάση, ενεργοποιεί τις αποδόσεις και δημιουργεί τους μοναδικούς δεσμούς της ενότητας ομάδων.

Μια γρήγορη ανίχνευση του διοικητικού ραφιού αποκαλύπτει την καθοδήγηση με κάθε σχεδόν διανοητή ανθρώπινη συγκίνηση και τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο: επιθετικότητα, εξαπάτηση, χαρά, φθόνος, πλεονεξία, παιχνίδια, πόλεμος, και τα λοιπά.

### **Εφαρμόζουμε προσανατολισμένη προς την «αγάπη» ηγεσία:**

- Δεν αρνούμαστε κανένα ταλέντο, ούτε οποιονδήποτε με στοιχεία προσωπικής ποιότητας όπως οι καλά οργανωμένοι φορείς αναγνωρίζουμε, τιμούμε, και φέρνουμε κοντά μας τα ταλέντα που άλλοι αποφεύγουν ή αγνοούν.

- Τρέχουμε με όλη την ταχύτητα προς την τελειότητα: οι διευθυντές μας αφιερώνονται στην ανάπτυξη της αναξιποίητης δυνατότητας των σπουδαστών μας αντί απλά να προεδρεύουμε στην αγωνιώδη προσπάθεια κάποιων να επιπλεύσουν ή να βυθιστούν.

- Στην εποχή της κοινωνίας της γνώσης η διοίκηση δεν μπορεί να στηριχτεί στα βιομηχανικά πρότυπα του προηγούμενου αιώνα. Η πρακτική μας ενθαρρύνει τον αυτοέλεγχο.

Καθένας που έχει εργαστεί σε έναν στενό, άξιο πίστης κύκλο, και έχει εμπιστευθεί μία ομάδα μια οικογένεια, αθλητική ομάδα, ή ένα κύκλο πραγματικών φίλων-ξέρει ότι τέτοια ελάχιστα πρότυπα ομαδικής εργασίας χλομιάζουν σε σύγκριση με τις ενοποιημένες συμπεριφορές, που επιδεικνύουν προσανατολισμένες προς την αγάπη ομάδες.

Τα μέλη της ομάδας σε τέτοια περιβάλλοντα υποστηρίζονται από τους συναδέλφους που θέλουν να τα βοηθήσουν για να πετύχουν.

Τα άτομα αποδίδουν καλύτερα όποτε γίνονται σεβαστά, εκτιμούνται, και εμπιστεύονται από εκείνους που φροντίζουν πραγματικά για να είναι καλά.

### **ΠΩΣ ΠΡΟΒΛΕΠΟΥΜΕ ΤΟ «ΑΝΕΦΙΚΤΟ» ΚΑΙ ΤΟ ΚΑΝΟΥΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.**

Η καταστροφή είναι ότι οι διευθυντές δεν πιστεύουν τις φιλοδοξίες που κηρύσσουν.

Η πρόκληση είναι πώς να κινηθεί κανείς από την κυνική, απόδοση και συμπεριφορά στην παρακινήμενη, ακόμη και ηρωική απόδοση.

### **Μετατρέπουμε τις φιλοδοξίες των σπουδαστών μας σε πραγματικότητα:**

- Προσκαλούμε τους σπουδαστές να μετατρέψουν μια εταιρική φιλοδοξία σε προσωπική αποστολή.
- Δημιουργούμε έναν πολιτισμό επιχείρησης που τονίζει τον ηρωισμό, διαμορφώνοντας την αρετή οι ίδιοι.
- Δίνουμε σε κάθε πρόσωπο την ευκαιρία να διευρυνθεί με το να συμβάλει σε μια δραστηριότητα μεγαλύτερη από τα ενδιαφέροντά του.

Οι δάσκαλοί μας ενισχύουν τη δέσμευση για την τελειότητα και για τις μεγάλες φιλοδοξίες. Κανένα κοινό επίτευγμα δεν θα ικανοποιήσει τις μεγάλες υποχρεώσεις που θέλουμε να αναλάβουν.

Η προσωπική δέσμευση εξατμίζει στον κυνισμό και καθιστά κάθε αποστολή προσωπική.

### **ΤΟ ΠΝΕΥΜΑ ΜΑΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΤΟΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ ΝΑ ΤΟΛΜΗΣΕΙ (ΔΙΑΚΥΒΕΥΣΗ).**

Λίγες επιχειρήσεις ή οργανισμοί έχουν ένα «τολμηρό» πνεύμα, η οι πρωτοπόροι στην αγορά γίνονται αμυντικοί κοιτάζοντας συντηρητικά παρά ξανακοιτάζοντας προς τα εμπρός για τις νέες ευκαιρίες ή τις απειλές στον ορίζοντα.

Η προσανατολισμένη προς την τελειότητα ηγεσία, η συνεχής εστίαση σε αυτό που βρίσκεται μπροστά και σε πιο φιλόδοξους στόχους μπορεί να επιτευχθεί και παραμένει ο μόνος αξιόπιστος τρόπος να εξασφαλιστεί ότι τα σημαντικά μέρη του οράματος και της αποστολής παραμένουν ζωτικής σημασίας και δεν είναι αγνοημένα ή απορριμμένοι συνολικά.

### **Δεν εγκαταλείπουμε τις αρχές ηγεσίας μας:**

- Είμαστε πάντα έτοιμοι για αλλαγή
- Σκεπτόμαστε διεθνώς
- Επιδιώκουμε την τελειότητα

Πιστεύουμε ότι ο μέγιστος κίνδυνος είναι να μην διατρέξουν οι κίνδυνοι καθόλου.

Η αναζήτησή μας της τελειότητας είναι όχι μόνο μια απάντηση σε μια κρίση αλλά μια συνειδητά επιλεγμένη προσέγγιση στη ζωή και η ζωή πιστεύουμε ότι κρίνεται όχι από την κλίμακα της ευκαιρίας αλλά από την ποιότητα της απάντησης στην δεδομένη ευκαιρία .

### **Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΜΕ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ.**

Για εμάς η αυτοσυνείδηση είναι το προίμιο μίας πλήρως δεσμευμένης ζωής με τις ανάγκες του κόσμου.

Οι ηγέτες επιλέγουν την επιρροή που θέλουν να έχουν στον κόσμο επιλέγοντας τον δικό τους τρόπο .

Με τον υπολογισμό του που είναι καλός, τι αντιπροσωπεύει, και θέλει στη ζωή, ο ηγέτης τοποθετείται για να επιλέξει μια σταδιοδρομία και έναν τρόπο ζωής που επισύρουν την προσοχή από εκείνους που πρέπει να υπηρετηθούν από αυτόν.

Επιπλέον ο ηγέτης καταλαβαίνει ότι οι αξίες και οι τρόποι του/της πρέπει να διαμορφώσουν ένα ενσωματωμένο, ενισχυμένο ολοκληρωμένο σύνολο, ένα τρόπο να γίνουν τα πράγματα.

Η ηγεσία είναι ένας τρόπος ζωής ενώ οι στρατηγικές και οι αρχές ενισχύουν το ένα το άλλο.

Αυτό είναι εύκολο να ειπωθεί αλλά δύσκολο να εφαρμοστεί.

Τίποτα δεν επεξηγεί καλύτερα τη δύναμη των αρχών σε σχέση με την πραγματικότητα της έντονης, σταθερής αλλαγής όσο δύο πρόσφατες ακαδημαϊκές ερευνητικές προσπάθειες που έχουν δώσει έμφαση όχι μόνο στη σύνδεση αλλά και την μακροπρόθεσμη ανταμοιβή για τις οργανώσεις που πράττουν το σωστό.

Το επιχειρησιακό σχολείο του Χάρβαρντ καθηγητές John Kotter και James Heskett τοποθέτησαν ένα τετραετές ερευνητικό πρόγραμμα για να ελεγχθεί η συνήθως επικρατούσα υπόθεση ότι οι ισχυροί εταιρικοί πολιτισμοί αναπαράγουν την επιτυχία απόδοσης.

Εάν ο εταιρικός πολιτισμός ορίζεται ως ένα ευπροσδιόριστο σύνολο κοινών αξιών και πρακτικών, η δημιουργία ισχυρών πολιτισμών μερικές φορές βλάπτει την απόδοση της επιχείρησης με το να αναγκάσει τους υπαλλήλους να απορρίψουν τις νέες ιδέες και τις προσεγγίσεις.

### **Αλλά ένας ισχυρός εταιρικός πολιτισμός μπορεί επίσης να κεντρίσει τα σημαντικά αποτελέσματα, όταν τακτοποιούνται τρία βασικά χαρακτηριστικά:**

- Ο πολιτισμός είναι ισχυρός όχι μόνο on paper αλλά με έναν από τρόπο που καθοδηγεί τη συμπεριφορά του καθημερινού υπαλλήλου.
- Ο πολιτισμός είναι στρατηγικά κατάλληλος. Ένας λεπτομερής προσανατολισμένος πολιτισμός που υπογραμμίζει τους λειτουργικούς ελέγχους ταιριάζει καλύτερα σε έναν κατασκευαστή χαμηλότερου κόστους από μια διαφημιστική αντιπροσωπεία.
- Ο πολιτισμός προωθεί την προσαρμοστικότητα. Ο πολιτισμός δεν εμποδίζει την αλλαγή αλλά την προάγει.

Οι επιτυχείς πολιτισμοί διαπερνούν την κινητήρια δύναμη των βαθιά κρατημένων πεποιθήσεων. Αλλά ενθαρρύνουν επίσης την αλλαγή και την καινοτομία-προθυμία να γίνει οτιδήποτε πρέπει και αρμόζει στους καιρούς.

Δύο ακαδημαϊκοί του Στάνφορντ εφάρμοσαν την πολύ διαφορετική μεθοδολογία για να αποκαλύψουν θαυμάσια και συνεπή συμπεράσματα.

Οι James Collins και James Porras επέλεξαν ένα σύνολο δειγμάτων αυτού που κάλεσαν οραματιστικές επιχειρήσεις, που διακρίθηκαν από το αρχείο διαδρομής τους που προσδιορίστηκε από τους άμεσους ανταγωνιστές ως ηγέτες κάθε κλάδου βιομηχανίας.

Οι ερευνητικές ερωτήσεις ήταν απλές: τι ήταν αυτό τις οραματιστικές επιχειρήσεις πετυχημένες ;ήταν αυτοί οι παράγοντες επιτυχίας κοινοί για τις μεγάλες επιχειρήσεις πέρα από ένα ευρύ φάσμα των βιομηχανιών;

Αντίθετα από τους ερευνητές του Χάρβαρντ, δεν βγήκαν ψάχνοντας τα αποτελέσματα του εταιρικού πολιτισμού. Αλλά ο εταιρικός πολιτισμός είναι αυτό που βρήκαν.

Το ιδιαίτερο σημάδι των οραματιστών δεν ήταν μεγάλες ιδέες προϊόντων, οικονομικοί έλεγχοι, ή ακόμα και η ανώτερη διοίκηση, μάλλον ήταν η ίδια στόφα των πολιτιστικών γνωρισμάτων που προσδιορίστηκαν από Kotter και Heskett.

Οι Collins και Porras κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, οι οραματιστικές επιχειρήσεις συνέδεσαν μια ευπροσδιόριστη ιδεολογία με μια άκαμπτη κίνηση για την πρόοδο: στην οικοδόμηση και τη διαχείριση μιας οργάνωσης, το ενιαίο και σημαντικότερο σημείο είναι η κρίσιμη σημασία των απτών μηχανισμών που ευθυγραμμίζονται για να συντηρήσουν τον πυρήνα και να υποκινήσουν την πρόοδο.

Το παράδοξο είναι ότι η δύναμη ενεργοποίησης βρίσκεται ακριβώς σε ένα συνδυασμό μη διαπραγματεύσιμων πεποιθήσεων πυρήνων και έναν πρόθυμο εναγκαλισμό της αλλαγής.

Η σημαντική απόδοση εμφανίζεται μόνο όταν συγχωνεύονται και τα δύο γνωρίσματα.

Τα συμπεράσματα αυτά έρχεται να ενισχύσει και ο Warren Bennis που εξηγεί πώς οι πεπειθήμενοι οράματος και πυρήνων κεντρίζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, ο Bennis υποστηρίζει ότι ένα σαφές όραμα είναι η πυξίδα που επιτρέπει τη βέβαιη διακύβευση, την αυτονομία, και τη δημιουργικότητα.

Το κλειδί για την επίτευξη της αυτοσυνειδητοποίησης προσδιορίζει τις παρακινούσες αξίες και τις πεπειθήμενες πυρήνων, αλλά η ευστροφία ενθαρρύνει τον εναγκαλισμό των νέων προσεγγίσεων, των στρατηγικών, των ιδεών, και των πολιτισμών.

Ο ηρωισμός εμπνέει την επινοητικότητα. Όταν πιστεύουμε ότι κανένα κοινό επίτευγμα δεν θα ικανοποιήσει τις μεγάλες υποχρεώσεις της υπεροχής, δημιουργούμε τις ηρωικές προσδοκίες που θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν μόνο μέσω της αλλαγής και της καινοτομίας σε μια δραματική κλίμακα.

Οι ηγέτες εμμένουν.

Οι ηγέτες εμμένουν όχι μόνο από την υπερηφάνεια, την ακεραιότητα, και τη δέσμευση για τις αξίες τους.

Εμμένουν επειδή εμπιστεύονται, είναι αισιόδοξοι, και αρκετά ταπεινοί να ελπίζουν και να αναμείνουν ότι οι σπόροι των προσπαθειών τους θα ανθίσουν στους χρόνους, τους τρόπους, και τις θέσεις που δεν μπορούν ούτε να προβλέψουν ούτε να ελέγξουν.

### **ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΑΣ: ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΚΑΙ ΜΕ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ**

- ΣΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ,
- ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ
- ΣΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΧΩΡΟ,
- ΠΙΟ ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΝΕΥΣΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η ηγεσία είναι μια προσωπική επιλογή.

Ο προσανατολισμένος προς την τελειότητα ηρωισμός ενθαρρύνει τους ανθρώπους για να στοχεύσουν υψηλά και τους κρατά ακατάπαυστα δεσμευμένους για την επιδίωξη κάτι περισσότερο, κάτι μεγαλύτερο.

Κανένα κοινό επίτευγμα δεν πρέπει να ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες μας να υπερέχουμε.

Η προσανατολισμένη προς την τελειότητα ηγεσία φέρνει την ενέργεια, τη φαντασία, τη φιλοδοξία, και το κίνητρο στην εργασία μας .

Ο ηρωισμός μετριέται όχι από την κλίμακα της ευκαιρίας αλλά από την ποιότητα των απαντήσεων στις δυνητικές ευκαιρίες .

Ο ηρωισμός βρίσκεται στην αριστοκρατία της παράδοσης σε έναν τρόπο της ζωής που εστιάζει στους στόχους που είναι μεγαλύτεροι από τον εαυτό μας .

Η αδράνεια και το πνεύμα του έχειν (E. FROMM) οδηγεί τους ανθρώπους στον επαρχιωτισμό, το φόβο του άγνωστου, τη σύνδεση στη θέση που ήδη κατέχουμε ,στην διατήρηση των εμμονών των προκαταλήψεων, την αποστροφή του κίνδυνου, και την τοποθέτηση ότι εμείς εδώ έτσι λειτουργούμε από πάντα .

Όταν οι άνθρωποι βλέπουν ολόκληρο τον κόσμο ως σπίτι τους, μπορούν να γυρίσουν ένα αισιόδοξο, βλέμμα προς τις νέες ιδέες, τους πολιτισμούς, τις θέσεις, και τις ευκαιρίες.

Η «αγάπη» δανείζει το σκοπό και το πάθος στην ευστροφία και τον ηρωισμό.

Η «αγάπη» καθιστά όλες τις επιχειρήσεις ισχυρότερες.

Πώς; Με το να επιτρέπει σε μια επιχείρηση για να αγκαλιάσει όλα τα talέντα, ανεξάρτητα από τη θρησκεία, το χρώμα, την κοινωνική θέση, ή τα πιστοποιητικά.

Η «αγάπη» είναι το πάθος για να δει τα μέλη ομάδων να υπερέχουν, για να τρέξουν με την πλήρη ταχύτητα προς την τελειότητα.

Και η «αγάπη» είναι η κόλλα που δεσμεύει τα άτομα στις πιστές, ενθαρρυντικές ομάδες. Η αυτοσυνειδητοποίηση τρέφει τις άλλες αρετές ηγεσίας.

Η αυτοεξέτασή μας στηρίζεται στις υποθέσεις ότι ακόμη και οι ηγέτες κάνουν λάθη, ότι μπορούμε να μάθουμε από τα λάθη μας και κάθε ένας από μας έχει απεριόριστη ικανότητα για την αύξηση και την εξέλιξη.

### **ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ.**

Το Ινστιτούτο θα παρέχει αρχικά 3 εκπαιδευτικά προγράμματα κορμούς (που αποτελούνται το κάθε ένα από πολλά υποπρογράμματα 75 και 250 ωρών και που θα αναπτύσσονται και θα τροποποιούνται διαρκώς με βάση τις αντιδράσεις επαρκών και ανανεούμενων πιλοτικών ομάδων) στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας, είτε με συμβατικό, είτε με εκπαίδευση από απόσταση (Distance Learning) και σε δεύτερο επίπεδο δύο συμπληρωματικά για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και της οργανωσιακής μάθησης.

Τα προγράμματά μας δεν θα καλύψουν μόνο τις συμβατικές ομάδες φοιτητών-σπουδαστών, αλλά μέσω των προγραμμάτων μας θα προσεγγιστούν ομάδες πληθυσμού με γεωγραφική διασπορά και διαφορές όσον αφορά την ηλικία, την επαγγελματική απασχόληση και τα ενδιαφέροντα.

Σε κάθε περίπτωση τα προγράμματά μας θα στοχεύουν στην απόκτηση μαθησιακών και εργασιακών προσόντων, με στόχο την αύξηση της απασχολησιμότητας.

Οι εκπαιδευτές μας θα είναι κατά κύριο λόγο άνθρωποι της αγοράς ή θεωρητικοί αλλά με εμπειρία της πραγματικής οικονομίας, ενώ θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην επαφή των σπουδαστών με τοπικούς πολιτικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες και τις νεώτερες επιχειρηματικές ιδέες μέσω των διαδικασιών επαφής και διαλόγου με τις παραγωγικές τάξεις και τούς φορείς αλλαγής (idea practitioners-change agents).

Στον σχεδιασμό της πρότασής μας έχουμε λάβει ειδική μέριμνα, ώστε κατά το δυνατόν, οι δράσεις μας να μην συμπέσουν στην φιλοσοφία, την προσέγγιση ή τις στοχεύσεις και στις ομάδες πληθυσμού με τα υφιστάμενα προγράμματα που ήδη υλοποιούν εποπτευόμενοι οργανισμοί του Υπουργείου Παιδείας, ή παρέχονται ανά την επικράτεια από εταιρίες της αγοράς, π.χ. σεμινάρια ξένων γλωσσών ή κολέγια που παρέχουν συναφή προγράμματα. (εάν κάπου συμπέσουμε θα συνεργαστούμε).

Οι ώρες συμβατικής εκπαίδευσης συμπληρώνονται με τα τηλεοπτικά, ραδιοφωνικά και ειδικά έντυπα προγράμματα εκπαίδευσης που αποτελούν καθοριστικά κρίσιμο και αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας μας.

Οι 250 ώρες η αποτελούνται από τρία προγράμματα κορμούς με τα υποπρογράμματα των 75 ωρών, σύνολο 225 ώρες και με επιπλέον 25 ώρες για ειδικά επαγγελματικά θέματα ή μαθήματα συναισθηματικής νοημοσύνης και οργανωσιακής μάθησης η είναι, ανά πρόγραμμα κορμό, ανεξάρτητα προγράμματα των 250 ωρών. Για τον σκοπό αυτό δημιουργούνται αντίστοιχες οργανωτικές και ακαδημαϊκές υποδομές από πλευράς εκπαιδευτών, αξιολογητών αλλά και από πλευράς εκπαιδευτικού υλικού.

**Το πρόγραμμα κορμός ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Social Enterprise (Leader to Leader Institute - πρώην Drucker Foundation)

**στοχεύει**

α) σε άτομα τα οποία απασχολούνται ή θέλουν να απασχοληθούν στην Δημόσια Διοίκηση ή τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας αποτελεσματικά αλλά με πνεύμα κοινωνικής υπευθυνότητας,

β) σε νέους οι οποίοι ενδιαφέρονται να στελεχώσουν, διοικήσουν ή να δημιουργήσουν μη κυβερνητικούς οργανισμούς αυξάνοντας τις γνώσεις και τις ικανότητές τους σε θέματα Leadership.

Ο λόγος της ανάπτυξης του συγκεκριμένου προγράμματος είναι η βεβαιότητά μας για τις δυνατότητες απασχόλησης που θα παρέχονται όλο και περισσότερο στον κοινωνικό τομέα της οικονομίας μας (Social Sector), ή στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σε άτομα που χαρακτηρίζονται από το ήθος, την εντιμότητα και την κοινωνική ευαισθησία τους.

**II. Το πρόγραμμα κορμός (Organotecnica Foundation)**

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»

**Στοχεύει**

α) σε άτομα που απασχολούνται ή θέλουν να απασχοληθούν σε μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις ως μεσαία στελέχη

β) σε επιχειρηματίες ή ενδιαφερόμενους να δημιουργήσουν επιχειρήσεις και επιδιώκουν να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σε όλα τα πρακτικά θέματα που θα αντιμετωπίσουν διοικώντας μία επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα καλύπτει την πληθώρα των αυτοαπασχολούμενων, κατώτερων ή μεσαίων στελεχών που δεν έχουν τόσο ανάγκη να απορροφήσουν τις νέες παγκόσμιες κατευθύνσεις, τάσεις και απόψεις σε θέματα επιχειρηματικότητας, Leadership ή Management (αντικείμενο του α' προγράμματος), αλλά επιζητούν τις βασικές γνώσεις σε νομικά, λογιστικά, χρηματοοικονομικά, marketing, πληροφορική και οργανωτικά θέματα. (βασικές ειδικές γνώσεις που στηρίζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις για μη ειδικούς). Για ειδικές κατηγορίες ενδιαφερομένων θα αναπτύξουμε ποικίλα ειδικά στοχευόμενα επαγγελματικά προγράμματα από επιστημονικά καταρτισμένους και έμπειρους στην διδασκαλία συνεργάτες μας. (περισσότερες ενδεικτικές πληροφορίες κατωτέρω στην ανάλυση των προγραμμάτων)

Το εκπαιδευτικό μας υλικό στηρίζεται κατά βάση στην επανέκδοση και επικαιροποιημένη τροποποίηση των βιβλίων του καθηγητή Σ.Ζευγαρίδη (Organotecnica Group) .

Ιδιαίτερη έμφαση θα δώσουμε σε θέματα τεχνολογίας, καινοτομίας, νεανικής επιχειρηματικότητας, έρευνας αξιοποίησης και ενίσχυσης επιστημονικού δυναμικού ανά την επικράτεια, στην βιοτεχνολογία.

**III. Το πρόγραμμα κορμός Περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη**

Μέσω των μαθημάτων αυτών, ελπίζουμε να συμβάλουμε και να προωθήσουμε:

Την καταπολέμηση της φτώχειας, τη μείωση της ανεργίας και την καθιέρωση «πράσινου μισθού», την εμπέδωση της ίσης μεταχείρισης αντρών και γυναικών, τη διαμόρφωση περιβαλλοντικών πολιτικών, την προσφορά ενημέρωσης για τρέχοντα περιβαλλοντικά θέματα, όπως η αλλαγή του κλίματος, η διαχείριση αποβλήτων και υδάτινων πόρων και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, τη δημιουργία βιώσιμων αξιών για την κοινωνία, την

αναβάθμιση της ποιότητας του περιβάλλοντος, την υποβοήθηση κοινωνικών αλλαγών και την αυξημένη συμμετοχή στην κοινωνία των πολιτών, τις ίσες ευκαιρίες των ανθρώπων με ειδικές ανάγκες, τον εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών ευκαιριών, τη δια βίου μάθηση εν γένει και την ηλεκτρονική μάθηση, τη συνολική βελτίωση του τρόπου ζωής

Ειδικότερα, ο αναμενόμενος αντίκτυπος στους εκπαιδευόμενους είναι να:

Αποκτήσουν συνολική εικόνα για σύγχρονα θέματα όπως το περιβάλλον, η βιώσιμη ανάπτυξη, η παγκοσμιοποίηση, βοηθηθούν σε θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού, αυξηθεί η απασχολησιμότητα των εκπαιδευόμενων και δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, ανακαλύψουν νέες εναλλακτικές και κερδοφόρες μορφές απασχόλησης στην ύπαιθρο, όπως ο βιο-τουρισμός και οι βιοκαλλιέργειες, εξοικειωθούν με τις σύγχρονες τεχνολογίες, μέσω της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, συμμετάσχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτικής και στη διάσωση του περιβάλλοντος, ενισχυθεί η κοινωνική συνείδηση και υπευθυνότητα, αποκτήσουν γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, βοηθηθούν τα ηγετικά στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης στη διαμόρφωση περιβαλλοντικής πολιτικής

#### **IV. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ** (eiconsortium.org)

Η ανάπτυξη του προτεινόμενου προγράμματος Βελτίωσης και Ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει επιρροές και από τα δύο μοντέλα εκπαίδευσης στην ΣΝ.

Το περιεχόμενο του προγράμματος προτείνεται όπως κινηθεί στους ακόλουθους άξονες:

- Έννοια και σημασία της ΣΝ
- Η ΣΝ στο χώρο εργασίας
- Οι διαστάσεις της ΣΝ
- Αναγνώριση και Έκφραση Συναισθημάτων
- Χρήση Συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης
- Κατανόηση Συναισθημάτων
- Έλεγχος Συναισθημάτων

Η ενότητα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων των συμμετεχόντων. Μέσω αυτό-αξιολόγησης και αναλυτικής ερμηνείας των επιπέδων δίνονται συγκεκριμένες κατευθύνσεις (action-plan) για βελτίωση στις επιμέρους κλίμακες και αναλύονται τρόποι ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

#### **V. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ** **S.O.L.( SOCIETY FOR ORGANIZATIONAL LEARNING)**

Τα στοιχεία του προγράμματος θα παρουσιαστούν αναλυτικά αφού γίνουν αντικείμενο επεξεργασίας από το Κέντρο Δημιουργίας Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.

Το πρόγραμμα του S.O.L. (solonline.org) προσφέρει κοινωνικές υπηρεσίες σε θέματα οργανωσιακής μάθησης στους περισσότερους από τους μεγαλύτερους πολυεθνικούς ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς ανά τον κόσμο, έχοντας ως αποστολή να βοηθήσει στη βελτίωση και μεγιστοποίηση της μάθησης των ανθρώπων και γενικότερα της επιχείρησης, σημαντικά και μετρήσιμα.(περισσότερες πληροφορίες στα επισυναπτόμενα)

#### **ΤΟ ΥΛΙΚΟ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΣ**

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό μας υλικό, η φιλοσοφία μας είναι διττή:

παράγουμε το δικό μας εκπαιδευτικό υλικό, το οποίο τροποποιούμε και βελτιώνουμε διαρκώς με βάση τις αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων και τις παρατηρήσεις του κέντρου μας αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.



έχοντας άμεση επαφή με τα μεγαλύτερα και σημαντικότερα ερευνητικά κέντρα -ανά τομέα ευθύνης των προγραμμάτων μας - απορροφούμε ότι νεώτερο υπάρχει σε διεθνές επίπεδο αφού όμως προηγουμένως το τεστάρουμε με ειδικά πιλοτικά προγράμματα του κέντρου δημιουργίας εκπαιδευτικών προγραμμάτων και το αξιολογήσουμε σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Σημείωση : το εκπαιδευτικό μας υλικό διακρίνεται

A) στο υποχρεωτικό που επιδίδεται για μελέτη και εργασία σε κάθε εκπαιδευόμενο που συμμετέχει σε συγκεκριμένο εκπαιδευτικό μας πρόγραμμα

B) στο συνιστώμενο, το οποίο διατίθεται μέσω του portal μας για όσους έχουν διάθεση να ερευνήσουν πέραν των ορίων των εκάστοτε εφαρμοζομένων προγραμμάτων μας ( όσον αφορά το διδακτικό μας υλικό)

Γ) τις παραγωγές , οι οποίες παράγονται από τοπικά ραδιοτηλεοπτικά μέσα ) μεταδίδονται ραδιοφωνικά ή τηλεοπτικά, προσφέρονται με την μορφή της κατ' οίκον διδασκαλίας υπό την μορφή μεθόδων αυτοεκπαίδευσης, εκδίδονται είτε ως ένθετα, είτε ως αυτόνομες εκδόσεις σε μηνιαία ή εβδομαδιαία συχνότητα.

Δ) Η Knowledge Bank αποτελούμενη από τις καλύτερες περιλήψεις επιλογής βιβλίων (Golden list summaries) αποτελούν δε και ένα τρόπο οικονομικής επιβράβευσης των αριστευόντων μαθητών μας, αλλά αποτελούν επίσης μία πηγή συμπυκνωμένης γνώσης στους τομείς που σχετίζονται με τα εκπαιδευτικά μας προγράμματα από πλευράς ελληνικής και διεθνούς παραγωγής.

Η προσέγγισή μας προωθεί για όσους θέλουν και έχουν τις βασικές γνώσεις το Distance Learning, όμως λόγω του ότι θέλουμε να προσεγγίσουμε και άλλες πληθυσμιακές ομάδες σε τοπικό επίπεδο, διατηρούμε με βάση την ζήτηση και τις συμβατικές υποδομές (ανά νομό που υλοποιούμε προγράμματα).

Η τακτική μας όσον αφορά την ενημέρωση, προβολή, διάχυση και δημοσιοποίηση δράσεων και αποτελεσμάτων του έργου προβλέπει ένα πλήρες φάσμα δια βίου μάθησης ανά περιοχή-στόχο ετήσια με την συμμετοχή αφ' ενός μεν του συνόλου των εκπαιδευομένων (οι οποίοι θα συμμετάσχουν σε συγκεκριμένες πιλοτικές διαδικασίες) και αφ' ετέρου των μελών των τοπικών κοινωνιών.

Οι ενδιαφερόμενοι θα παρακολουθήσουν έξυπνα σχεδιασμένες τοπικού χαρακτήρα εκδηλώσεις, ενώ παράλληλα θα ενημερωθούν για τις δυνατότητές τους συμμετοχής στα προγράμματά μας δια βίου εκπαίδευσης.

Αν σε κάποια περιοχή-στόχο, δούμε μετά από την πρώτη έρευνα , ότι δεν υπάρχει «προσβάσιμη αγορά» η ενδιαφέρον για την δημιουργία τάξεων και ότι η προσπάθεια έναντι του αποτελέσματος είναι δυσανάλογη διατηρούμε το δικαίωμα να τον αντικαταστήσουμε με άλλον.

Η 15ής εμπειρία μας (διοργάνωση Money Show πανελλαδικά) και οι σχέσεις μας (συνεργαζόμενοι φορείς ανά την επικράτεια) σε πανελλαδικό επίπεδο, μας επιτρέπουν να εξασφαλίσουμε την συμμετοχή των ομάδων-στόχων από τις τοπικές κοινωνίες.

Η επικοινωνία μας θα είναι πολύπλευρη, διότι πέραν των φάσματος, η προβολή των δράσεων μας θα είναι διαρκής σε πανελλαδικό επίπεδο με ανακοινώσεις και δημοσιεύσεις στον τύπο και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, με ένθεση του επιμορφωτικού μας υλικού σε τοπικές εφημερίδες και περιοδικά, αλλά και με δημιουργία και παραχώρηση των τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών μας παραγωγών σε κανάλια και ραδιόφωνα περιφερειακής και τοπικής εμβέλειας για λόγους προσαρμογής στην τοπική αισθητική.

Για όσα μικρής διεισδυτικότητας τοπικά μέσα -εκτός της επιλεγμένης πληρωμένης λίστας επικοινωνίας και προβολής - επιθυμούν και αυτά να αναπαράγουν το ψηφιακό μας υλικό, θα τους παραχωρείται το δικαίωμα της δωρεάν αναπαραγωγής με την υποχρέωσή τους να μην χρεώσουν τα κοινά τους επιπλέον για το επιμορφωτικό μας υλικό.

Για λόγους εθνικής προβολής των δράσεών μας θα προκηρύξουμε διαγωνισμό προβολής μας στα εθνικά μέσα, τηλεοπτικά, ραδιοφωνικά, κυριακάτικες εφημερίδες με κριτήριο όσον αφορά το media plan, την τηλεθέαση, ακροαματικότητα ή αναγνωσιμότητα για τις ομάδες-στόχους μας.

Για την περιγραφή του περιβάλλοντος απασχόλησης ανά περιοχή όσον αφορά τον εντοπισμό των αναγκών δια βίου εκπαίδευσης θα αναθέσουμε ανά περιφέρεια, ετήσια τοπική μελέτη σχετική με τις αποτελεσματικές μεθόδους δια βίου εκπαίδευσης με βάση τις τοπικές ιδιομορφίες της τοπικής ή περιφερειακής αγοράς εργασίας.

Αναφορικά με την πλήρη ποσοτικοποίηση του φυσικού αντικείμενου, σας προσδιορίζουμε – αν επιθυμείτε-τον αριθμό των ατόμων που θα ωφεληθούν από τις επί μέρους δράσεις παρέχοντάς σας και αναλυτικά στοιχεία σχετικά με τους δείκτες που συνδέονται με τους επιμορφωτές-εκπαιδευτές και τους λοιπούς εμπλεκόμενους για την διεξαγωγή του προγράμματος, τον αριθμό των προγραμμάτων, το εκπαιδευτικό υλικό κ.λ.π.

### **ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ Η πρότασή μας εστιάζεται:**

#### **A) Στην παροχή γνώσεων απαραίτητων στην σύγχρονη κοινωνία και οικονομία.**

Θεωρούμε ότι η εστίαση των εκπαιδευτικών μας προγραμμάτων βοηθά τους αποδέκτες τους να:

- κατανοήσουν το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο ζουν σε τοπικό και διεθνές επίπεδο,
- αναπτύσσει προσόντα, τα οποία συνδέονται άμεσα με την δυνατότητα απασχολησιμότητας, ενώ τους βοηθά
- να αντιληφθούν τους τομείς στους οποίους υφίστανται ή θα δημιουργηθούν θέσεις εργασίας που συνδέονται με την κοινωνία και την οικονομία της γνώσης.

#### **B) Στην υποστήριξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και τεχνολογίας (εκπαίδευση εξ' αποστάσεως).**

Το σύνολο των προγραμμάτων μας μέσω του portal θα παρέχει distance learning.

#### **Γ) Στην προσέλκυση γυναικών σε τομείς που η παρουσία τους είναι περιορισμένη.**

Η στρατηγική μας για την επίτευξη του στόχου υλοποιείται με διεθνώς ανταγωνιστικό τρόπο αφ' ενός μεν με την δημιουργία ενός ανεξάρτητου και πρωτοποριακού ινστιτούτου δια βίου εκπαίδευσης υπό τον τίτλο Learnership Institute και αφ' ετέρου με την ανάπτυξη εξειδικευμένων και καινοτομικών προγραμμάτων σπουδών.

Τα προγράμματά μας θα προσφέρονται και θα εφαρμόζονται είτε με συμβατικούς τρόπους, είτε με την χρήση των εργαλείων των νέων τεχνολογιών. Για την ανάπτυξη των προγραμμάτων μας θα συνεργαστούμε με επαγγελματικές και επιστημονικές οργανώσεις από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Οι προτάσεις μας δεν αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία ούτως ή άλλως παρέχονται στην ελληνική εκπαιδευτική αγορά είτε από τον ιδιωτικό τομέα, είτε από εποπτευόμενους οργανισμούς ή διευθύνσεις του Υπουργείου Παιδείας όπως π.χ. η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Επίσης δεν πρόκειται να παράσχουμε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία δεν θα συντελούν άμεσα η έμμεσα στην απασχολησιμότητα των αποδεκτών.

Με βάση την προαναφερόμενη λογική από τα προγράμματά μας θα απουσιάζουν τεχνικά προγράμματα εκπαίδευσης στην πληροφορική, στις ξένες γλώσσες, προγράμματα με λογική δια βίου εκπαίδευσης αλλά επιπέδου πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όπως επίσης και προγράμματα που εστιάζονται στην ελληνική γλώσσα, τον ελληνικό πολιτισμό ή τις κλασσικές σπουδές.

Η φιλοσοφία της προσέγγισής μας ξεκινά από την διαπίστωση ότι η Ελλάδα σήμερα είναι ουραγός στην οικονομία και την κοινωνία της γνώσης, ότι ακόμα και προς ένταξη χώρες στην ευρωπαϊκή ένωση – χωρίς την βοήθεια των κοινοτικών πλαισίων στήριξης- έχουν κατορθώσει να κάνουν σημαντικά βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση προσαρμόζοντας και το εκπαιδευτικό τους σύστημα μεταξύ άλλων στις προκλήσεις του σήμερα.

Ως γνωστόν ήδη η Ελλάδα βρίσκεται όσον αφορά τα ινστιτούτα δια βίου εκπαίδευσης πίσω από τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές χώρες που ανήκουν στην ευρωπαϊκή ένωση.

Ένα δεύτερο πρόβλημα της Ελλάδας είναι η ύπαρξη ενός αδύναμου κοινωνικού τομέα της οικονομίας, (Social sector: NGO's, Foundations...), ο οποίος λόγω του ερασιτεχνικού τρόπου λειτουργίας του, αδυνατεί να παράσχει μεγάλης εμβέλειας διεισδυτικές και υψηλής αποτελεσματικότητας πρακτικές λύσεις σε θέματα δια βίου εκπαίδευσης.

Η παρούσα πρόταση αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για την δημιουργία ενός παραρτήματος ανεξάρτητου Ιδρύματος δια βίου εκπαίδευσης, το οποίο μ θα είναι μακροπρόθεσμα βιώσιμο, καινοτόμο κοινωνικά διεισδυτικό σε εθνικό επίπεδο, με έντονη και ισχυρή παρουσία επικοινωνιακά και εκπαιδευτικά.

Στην αναλυτική μας παρουσίαση παρέχουμε διεξοδικές πληροφορίες σχετικές με την ανάπτυξη και λειτουργία των προγραμμάτων μας δια βίου εκπαίδευσης σχετικές με τα αντικείμενα των προγραμμάτων μας, την διάρθρωση, την διάρκεια, τον αριθμό των θέσεων των εκπαιδευομένων, το κόστος υλοποίησης, τις πηγές χρηματοδότησης του προγράμματος και μετά την λήξη χρηματοδότησης, την τεκμηρίωση των τεχνικών χαρακτηριστικών του, όσον αφορά το εκπαιδευτικό του περιεχόμενο, τον καινοτομικό του χαρακτήρα, την ανταπόκρισή του στις τρέχουσες εκπαιδευτικές, κοινωνικές και οικονομικές προτεραιότητες και στις ανάγκες αγοράς εργασίας και την πιστοποίηση των εκπαιδευτών και εκπαιδευτικών που θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα.

Το μεγαλύτερο πρόγραμμά μας δεν υπερβαίνει συνολικά κατά τις απαιτήσεις του νόμου τις 250 ώρες διδασκαλίας ενώ η φοίτηση είναι με ευέλικτο ωράριο προσαρμοσμένο στις ανάγκες των εκπαιδευομένων, ή εξ' αποστάσεως.

Ο τρόπος φοίτησης προσαρμόζεται απόλυτα ανά περιοχή στις δυνατότητες και στα δεδομένα των εκπαιδευομένων, ούτως ώστε η φοίτηση να είναι μικρής ή παρατεταμένης διάρκειας, μερική ή εντατική.

Όσον αφορά την εκπόνηση και προμήθεια έντυπου ή και ηλεκτρονικού εκπαιδευτικού υλικού αναφερόμαστε αναλυτικά στην εκπόνηση, την αναπαραγωγή, την διανομή και την προμήθεια ηλεκτρονικού εκπαιδευτικού υλικού το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε για την παροχή των ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών μας υπηρεσιών κατά την διαδικασία υλοποίησης των προγραμμάτων μας δια βίου εκπαίδευσης.

Το εκπαιδευτικό μας υλικό είναι εύχρηστο, επικαιροποιημένο και θα απαρτίζει ένα συνεκτικό σύνολο συμβατό με τον προβλεπόμενο μας σχεδιασμό.

Κατά τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης πρότασης, οι προτάσεις μας περιλαμβάνουν σαφή περιγραφή του προτεινόμενου προς χρήση εκπαιδευτικού υλικού .

Σε σχέση με την ενημέρωση, προβολή, διάχυση και δημοσιοποίηση δράσεων και αποτελεσμάτων έργου, στην πρότασή μας αναφέρονται αναλυτικά οι δράσεις :

A) ενημέρωσης-πληροφόρησης

B) ημερίδες lifelong learning fora (σε 7 διαφορετικές τουλάχιστον περιοχές)

Γ) ανακοινώσεις-δημοσιεύσεις στον τύπο και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Όσον αφορά το τηλεοπτικό, ραδιοφωνικό και έντυπο εκπαιδευτικό ή διαφημιστικό πρόγραμμα προβλέπουμε τοπικές αναθέσεις σε τοπικά περιφερειακά ΜΜΕ που αναλαμβάνουν την επιμέλεια, παραγωγή και εκπομπή η ένθεση του υλικού που κάθε φορά τροποποιείται ανά περιφέρεια που δημιουργούμε τάξεις.

Εκπονούμε ενημερωτικό-πληροφοριακό υλικό.

Δημιουργούμε ελληνικά και αγγλικά την ιστοσελίδα μας σαν επέκταση του portal του Δήμου με στόχο την ενημέρωση και καθοδήγηση των ομάδων στόχων μας και την προαγωγή της μεγαλύτερης δυνατής πληροφόρησης σχετικά με τα προγράμματα και τις δυνατότητές μας παροχής υπηρεσιών στον χώρο της δια βίου μάθησης.

Ψηφιοποιούμε το σύνολο του εκπαιδευτικού μας υλικού παρέχοντάς το και διαχέοντάς το μέσω της ιστοσελίδας μας.

Με την πρότασή αυτή, θα αναλάβουμε την εκπόνηση ειδικών μελετών ανά περιοχή με στόχο τον εντοπισμό των αναγκών δια βίου εκπαίδευσης και τον συντονισμό των ενεργειών μας σε τοπικό ή και θεματικό επίπεδο.

Για τον σκοπό αυτό θα συνεργαστούμε με την Ελληνική κυβέρνηση σε επίπεδο Υπουργών, με τους σημαντικότερους μη κυβερνητικούς οργανισμούς και τοπικά (ανά ενδιαφερόμενη περιοχή) με χίλιους και πλέον εκπαιδευτικούς, επιχειρηματικούς ή επιστημονικούς φορείς με τους οποίους ήδη συνεργαζόμαστε εδώ και 30 χρόνια λόγω των δράσεων του Money Show.

Ο στόχος των μελετών μας σε περιφερειακό επίπεδο θα είναι η ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων δια βίου εκπαίδευσης τοπικά προσαρμοσμένων στις τρέχουσες οικονομικές και κοινωνικές προτεραιότητες και στις τοπικές ανάγκες αγοράς εργασίας.

Σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης προβλέπουμε την δημιουργία ενός συστήματος συνεχούς αξιολόγησης της λειτουργίας των προγραμμάτων μας δια βίου εκπαίδευσης στο οποίο θα συμπεριλαμβάνεται και η εκπόνηση συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης των εκπαιδευτικών συντελεστών και των εκπαιδευτικών διαδικασιών του προγράμματος.

Για την βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μας θα συνεργαστούμε σε διάφορα επίπεδα με σπουδαστές ή συνεργάτες στα κορυφαία πανεπιστήμια και ινστιτούτα στον κόσμο (Open University, S.O.L. Society for Organizational Learning-Peter Senge, C.P.L. Center for Public Leadership John F. Kennedy School of Government Harvard University - Warren Bennis, Social Enterprise program Harvard University, Social Enterprise program Columbia University, Peter F. Drucker Graduate School of Management-Leader to Leader Foundation, The Consortium Research on Emotional Intelligence-Goleman, The Berkana Institute και άλλα διακεκριμένα πρωτοπόρα ερευνητικά ινστιτούτα και Ιδρύματα που αναφέρουμε αναλυτικά κατωτέρω.

Οι προτάσεις μας περιέχουν σαφή περιγραφή της μεθοδολογίας υλοποίησης-αξιολόγησης και του είδους της αξιολόγησης (προαξιολόγηση, αξιολόγηση κατά την διάρκεια υλοποίησης και απολογιστική αξιολόγηση).

### **Στις προτάσεις μας θα ποσοτικοποιούμε πλήρως το φυσικό αντικείμενο:**

Αριθμός ατόμων που θα επωφεληθούν από τις επιμέρους δράσεις. Τηρούμε δείκτες για τους επιμορφωτές-εκπαιδευτές και λοιπούς εμπλεκόμενους για την διεξαγωγή του προγράμματος, τον αριθμό των προγραμμάτων και το εκπαιδευτικό υλικό.

Οι δράσεις μας αποτελούν ένα συνεκτικό σύνολο, αποτυπώνονται με ολοκληρωμένο και πλήρη σχεδιασμό που αφορά το περιεχόμενο, τον τρόπο ανάπτυξης, οργάνωσης και εφαρμογής και εξειδικεύονται περαιτέρω ως προς τους στόχους, το περιεχόμενο, τις ποιοτικές προδιαγραφές, τα ποσοτικά στοιχεία, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής, την μέθοδο υλοποίησης, τα εκπαιδευτικά εργαλεία, τις ομάδες-στόχους, τα ενδεικτικά κόστη, τις επιπτώσεις, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και το σύστημα αξιολόγησης των προγραμμάτων.

Ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός των δράσεών μας υποστηρίζεται αντίστοιχα οργανωτικά και διοικητικά διατηρώντας και δημιουργώντας τις ελάχιστες δυνατές ανθρώπινες υποδομές (με βάση τις ποιοτικές απαιτήσεις του έργου).

Παρά τους περιορισμούς του προγράμματος σε θέματα υλικοτεχνικής υποδομής και επιλεξιμότητας δαπανών, με καινοτόμες αλλά τυπικά αποδεκτές διαδικασίες, υπερβαίνουμε κατά το δυνατόν τις εγγενείς αδυναμίες της παρούσης πρόσκλησης κατανοώντας τους κοινοτικούς περιορισμούς.

Αναλύουμε και τεκμηριώνουμε τα στοιχεία που σχετίζονται με το απασχολούμενο από εμάς προσωπικό υποστήριξης, όπως επίσης την επάρκεια και την ετοιμότητα του φορέα μας για την έναρξη και εφαρμογή των προγραμμάτων.

Όρος επιτυχούς υλοποίησης της παρούσης πρότασης είναι η παροχή της μεγαλύτερης δυνατής ευελιξίας.

Για την υλοποίηση των προγραμμάτων μας θα συνεργαστούμε σε πανελλαδικό επίπεδο με Υπουργεία, Επιμελητήρια, Φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Θα συνεργαστούμε εκτεταμένα με Υπουργεία και εποπτευόμενους οργανισμούς τους λόγω των σχέσεων μας αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης σε επίπεδο Υπουργείων και ανωτάτων διοικήσεων των εποπτευομένων τους Οργανισμών.

Οι συνεργασίες αυτές -κατά πάσα πιθανότητα- θα αφορούν και τους χώρους διεξαγωγής των εκπαιδευτικών μας προγραμμάτων για τους οποίους είμαστε καινοτόμα ευέλικτοι.

Στο θέμα των ωρών και των χώρων δεν θα είμαστε προσκολλημένοι στην μία ή την άλλη λογική, αλλά θα είμαστε απολύτως ευέλικτοι με βάση τις παρατηρήσεις των τοπικών μας συνεργατών.

Αυτό που προέχει πάνω από όλα για την λογική μας είναι η φιλικότητα του περιβάλλοντος και η άνεση, που θα αισθανθούν οι εκπαιδευόμενοι. Με αυτήν την λογική και μόνο θα επιλέξουμε τους χώρους μας πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να είναι σαν πρώτη ικανοποιητική λύση ένα σπίτι, ένας κινηματογράφος, οι χώροι εταιρειών, ακόμα και εξωτερικοί χώροι.

Λόγω των σχέσεών μας θεωρούμε ότι πανελλαδικά (πρακτική που ακολουθούμε εδώ και 30 χρόνια με το Money Show) θα έχουμε την δυνατότητα να μας παρασχεθούν δωρεάν οι χώροι διεξαγωγής των εκπαιδευτικών μας προγραμμάτων.

Τα ωριαία κόστη των προγραμμάτων μας ανά ωφελούμενο θα διαφοροποιούνται μόνον όσον αφορά τα έξοδα μεταφοράς και μετακίνησης των εκπαιδευτών και ελεγκτών.

Η ανάπτυξη των επιμέρους δράσεων και φάσεων της προσπάθειάς μας βρίσκεται σε χρονική αλληλουχία και συνάφεια στο πλαίσιο της παρούσας πράξης.

Θα τηρήσουμε πλήρως αρχείο και θα συλλέγουμε αποδεικτικά στοιχεία από την εφαρμογή όπως το μητρώο με τα πλήρη στοιχεία των εκπαιδευομένων αποφοίτων και εκπαιδευτών, φακέλους ενημερωτικούς ή διδασκαλίας των προγραμμάτων, εκπαιδευτικού υλικού που θα εκδοθεί, διανεμηθέν εκπαιδευτικό και πληροφοριακό υλικό, φωτογραφίες, αφίσες, βιντεοσκοπήσεις κ.λ.π.

Οι προτεινόμενες πράξεις περιλαμβάνουν αναλυτική περιγραφή και πλήρη στοιχεία για το σύνολο των δράσεων που θα υλοποιηθούν, καθώς και το κόστος υλοποίησης.

Στα ολοκληρωμένα πακέτα δράσεων προσδιορίζουμε επακριβώς ποσοτικά τα παραδοτέα. Τα υποέργα παρουσιάζονται με πλήρη χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό.

Σύμφωνα με την πρόσκληση, αναλαμβάνουμε την υποχρέωση της πλήρους επιστημονικής παρακολούθησης και ανάπτυξης της τεχνικής στήριξης, αξιολόγησης και διαχείρισης των πράξεων κατά την διάρκειά τους.

Για την επιλεξιμότητα των δαπανών, θα καταβάλουμε κάθε δυνατή οργανωτική προσπάθεια ώστε οι δαπάνες που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενό μας να είναι άμεσα διακριτές.

Σε σχέση με τις αμοιβές και εργοδοτικές εισφορές προσωπικού ( εκπαιδευτικού-επιστημονικού και διοικητικού τεχνικού ) για τον υπολογισμό των αμοιβών, θα σας παράσχουμε αναλυτικά παραστατικά στοιχεία λαμβάνοντας υπ' όψη τους περιορισμούς των αμοιβών των υπαλλήλων και των κειμένων διατάξεων αν και αυτοί οι περιορισμοί μας δημιουργούν προβλήματα λογικής ανταμοιβής συνεργατών με διεθνή δραστηριότητα και ακτινοβολία.

Οι δαπάνες αυτού του τύπου θα αφορούν αφ' ενός τις δαπάνες των στελεχών που θα ασχοληθούν με το συγκεκριμένο έργο και των στελεχών των συνεργαζόμενων οργανισμών πανελλαδικά.

Όσον αφορά τις αμοιβές εξωτερικών συνεργατών για την παροχή εκπαιδευτικού επιστημονικού και διοικητικού τεχνικού έργου, επισημαίνουμε ότι ο κύριος όγκος των συμβάσεών μας θα είναι αυτού του τύπου για λόγους ευελιξίας, ενώ οι συμβάσεις θα ανανεώνονται ανά βραχεία χρονικά διαστήματα με στόχο την διατήρηση ενός σταθερά υψηλού επιπέδου ενδιαφέροντος και αποτελεσμάτων των συνεργατών.

Σε σχέση με τα έξοδα ταξιδιών, εσωτερικού και εξωτερικού (μετακίνησης, διατροφής και διαμονής) που έχουν σχέση με την πράξη έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής.

Ειδικά για τις μετακινήσεις στο εξωτερικό που αφορούν την συμμετοχή σε συνέδρια ή στην μεταφορά καλών πρακτικών από χώρες του εξωτερικού, δικαιολογούμε στο σύνολό τους μόνο δύο μετακινήσεις, θα περιοριστούμε αναγκαστικά σε δύο ταξίδια, ένα στην Γερμανία και ένα στις Η.Π.Α που αποτελούν τις πρωταρχικές πηγές τεχνογνωσίας για το Ινστιτούτο μας.


Σύμφωνα με τις απαιτήσεις σας, θα σας υποβάλλουμε εκτεταμένη έκθεση σχετική με το ταξίδι μας και τα οφέλη του για τα προγράμματά μας δια βίου εκπαίδευσης.

Μεταξύ των συντελεστών του κοστολογίου θα είναι και τα έξοδα μεταφοράς του εκπαιδευτικού μας υλικού και των μέσων για τα προγράμματά μας δια βίου εκπαίδευσης.

Αυτά αφορούν την μεταφορά του εκπαιδευτικού υλικού που θα προμηθευτούμε από το εξωτερικό και σε εξαιρετικά μικρότερο βαθμό την Ελλάδα και την μεταφορά αυτού του εκπαιδευτικού υλικού από την Αθήνα προς τους κατά τόπους και κατά περίπτωση συνεργάτες ανά νομό.


Σχετικά με τις αμοιβές νομικών προσώπων ( εταιριών ) για την υλοποίηση αντικειμένων συναφών με την πράξη, όπως παροχή έργου τεχνικού συμβούλου, έργο αξιολόγησης μελετών, εκτυπώσεων κ.λ.π., σας παρουσιάζουμε αναλυτικά τα έργα και τις δαπάνες λαμβάνοντας υπ' όψη τα κριτήριά σας επιλεξιμότητας των δαπανών.

Θα σας παραθέτουμε σε δεύτερο επίπεδο αναλυτικά τις συνδρομές σε έντυπα, σε βάσεις δεδομένων σε τράπεζες πληροφοριών και τις εισφορές για δικαιώματα χρήσης λογισμικού που είναι αναγκαία για την υλοποίηση των προγραμμάτων μας δια βίου εκπαίδευσης.



# MONEY SHOW REGIONAL NETWORK 2021

- 1. ΑΤΤΙΚΗ (ΑΘΗΝΑ)**
- 2. ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ**
- 3. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ**
- 4. ΚΡΗΤΗ**
- 5. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ-ΘΡΑΚΗ**
- 6. ΗΠΕΙΡΟΣ**
- 7. ΙΟΝΙΟ**
- 8. ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ**
- 9. ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ**
- 10. ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ**
- 11. ΘΕΣΣΑΛΙΑ**
- 12. ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ**
- 13. ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ**



Επίσης, θα σας παρουσιάζουμε αναλυτικά τις πληροφορίες που αφορούν την προμήθεια και την παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού, που σχετίζονται με την προμήθεια βιβλίων, έντυπου οπτικοακουστικού, ηλεκτρονικού υλικού για τα προγράμματά μας δια βίου εκπαίδευσης.

Στην παρουσίασή μας περιλαμβάνεται επίσης η αγορά χρήσης δικαιωμάτων (royalties), καθώς επίσης περιλαμβάνεται η παραγωγή πρωτότυπου εκπαιδευτικού υλικού, αλλά και η προσαρμογή ήδη υπάρχοντος ελληνικού και ξένου εκπαιδευτικού υλικού.

Όσον αφορά τα αναλώσιμα, την προμήθεια εντύπων και γραφικής ύλης, την ανάπτυξη, προμήθεια και συντήρηση λογισμικού, σας παρουσιάζουμε στην πορεία εξέλιξης του έργου αναλυτικά τις δαπάνες.

Το ίδιο ισχύει για τις δαπάνες δημοσιότητας όσον αφορά τις δαπάνες οργάνωσης και διεξαγωγής συνεδρίων και ημερίδων, της ανάπτυξης ιστοσελίδων και της παραγωγής ενημερωτικού υλικού σχετικού με τα προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης, αλλά και τις δαπάνες δημοσιεύσεων, προσκλήσεων, ανακοινώσεων που αφορούν το έργο.

Για τις άλλες δαπάνες, τα κόστη μας περιλαμβάνουν κόστη που καλύπτονται ή δεν καλύπτονται:

A) εξαιρετικά περιορισμένης έκτασης, με βάση την εμβέλεια των προγραμμάτων μας, προμήθεια εκπαιδευτικού εξοπλισμού, όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, εκτυπωτές, εποπτικά μέσα, μηχανήματα προβολής διαφανειών, ενώ προβλέπουμε απόλυτα απαραίτητες δαπάνες για την επισκευή-συντήρηση και ενοικίαση χώρων στην Αθήνα.

Για όλες τις δραστηριότητές μας ή τα παραδοτέα μας που χρηματοδοτούνται δεν δημιουργούμε έσοδα καθ' όλη την διάρκεια του προγράμματος, ενώ δεν επιβάλλεται οποιαδήποτε χρέωση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

**A.2 ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ****I. Αναλύουμε τον προτεινόμενο προϋπολογισμό του έργου ανά υποέργο και δράσεις / πακέτα εργασίας ή παραδοτέα.**

Στη συνέχεια αναλύουμε το προϋπολογιζόμενο κόστος της κάθε δράσης / πακέτου εργασίας ή παραδοτέου ανά διακριτό/ά και κατηγορία/ες επιλέξιμων δαπανών, σύμφωνα με τα δηλωμένα στοιχεία στα αντίστοιχα Δελτία Υποέργων.

**ΚΟΣΤΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ**



## 1. Αυτεπιστασία

**ΑΜΟΙΒΕΣ**

					Μηνιαία Αμοιβή	Σύνολο
<b>Νομική Κάλυψη</b>	1	άτομο	12	μήνες	1.000,00	<b>12.000,00</b>
<b>Λογιστήριο / Τεχνική Υποστήριξη</b>	1	άτομο	12	μήνες	1.500,00	<b>18.000,00</b>
<b>Επικοινωνία με τους καταρτιζόμενους</b>	2	άτομα	12	μήνες	1.000,00	<b>24.000,00</b>
<b>Διευθυντής επικοινωνίας</b>	1	άτομο	12	μήνες	2.000,00	<b>24.000,00</b>
<b>Human Resources</b>	2	άτομα	12	μήνες	1.500,00	<b>36.000,00</b>
<b>Γραμματεία Διοίκησης</b>	1	άτομο	12	μήνες	2.000,00	<b>24.000,00</b>
<b>Γραμματεία</b>	1	άτομο	12	μήνες	1.500,00	<b>18.000,00</b>
<b>Διοίκηση</b>	1	άτομο	12	μήνες	3.000,00	<b>36.000,00</b>
<b>Οικονομική διοίκηση, ροές έργου.</b>	1	άτομο	12	μήνες	2.000,00	<b>24.000,00</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΟΙΒΩΝ</b>						<b>216.000,00</b>

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ**ΔΕΗ - ΟΤΕ **25.000,00**ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΑ **10.000,00**ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ **15.000,00****ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ****50.000,00****ΤΑΞΙΔΙΑ****ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΤΑΞΙΔΙΑ**ΑΜΕΡΙΚΗ 4 άτομα για 7 ημέρες **15.000,00**ΕΛΛΑΔΑ-ΓΕΡΜΑΝΙΑ 2 άτομα για 7 ημέρες **10.000,00****ΣΥΝΟΛΟ ΤΑΞΙΔΙΩΝ****25.000,00**

**ΕΝΟΙΚΙΑΣΕΙΣ ΑΙΘΟΥΣΩΝ - CATERING**

Αίθουσες για τα σεμινάρια των 250 ωρών για 20  
τμήματα με 2.000 ανά τμήμα 40.000,00

Αίθουσες για τα σεμινάρια των  
75ωρών για 30 τμήματα με 500  
ανά τμήμα 15.000,00

**ΣΥΝΟΛΟ 55.000,00**

**ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΑΥΤΕΠΙΣΤΑΣΙΑΣ 346.000,00**

**2. Δημιουργία και προβολή 5 πλήρων εκπαιδευτικών τηλεοπτικών προγραμμάτων 75 ωρών.**

**5** τηλεοπτικές εκπομπές  
με κόστος **40.000,00**

**Συνολικό Κόστος 200.000,00**

**3. Δημιουργία και προβολή 10 πλήρων εκπαιδευτικών ραδιοφωνικών προγραμμάτων 75 ωρών.**

**5** ραδιοφωνικές  
εκπομπές με κόστος **10.000,00**

**Συνολικό Κόστος 50.000,00**

**4. Μετατροπή Τηλεοπτικού Υλικού - Αναπαραγωγή σε DVD-ένθεση σε περιοδικά-εφημερίδες****Μέθοδος αυτοδιδασκαλίας**

**1** Τεύχη+- με  
DVD κόστος **5,00** σε αριθμό  
ς € τεμαχίων **20.000**

**Συνολικό Κόστος 100.000,00**

**5. 5 τριμηνιαίες εκδόσεις και ένθεση εκδόσεων 32 σελίδων μεγέθους 21x28.****Life Long Learner**

**5** εκδόσεις με κόστος **20.000,00 €** σε τιράζ των 10.000 τευχών ανά έκδοση

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>100.000,00</b>
------------------------	-------------------

#### 6. 1.000 σελίδες βιβλίων εκπαιδευτικού υλικού. Δημοσίευση σε διεβδομαδιαίο free press.

<b>40</b>	εκδόσεις	με κόστος	<b>5,000,00 €</b>	σε τιράζ των 10.000 τευχών ανά έκδοση
-----------	----------	-----------	-------------------	---------------------------------------

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>200.000,00</b>
------------------------	-------------------

#### 7. Λογισμικό Distance Learning

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>20.000,00</b>
------------------------	------------------

#### 8. Συνδρομές σε Περιοδικά και Data Bases

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>20.000,00</b>
------------------------	------------------

#### 9. Προμήθεια Βιβλίων - Video- Audiobooks

<b>2.000</b>	τεμάχια	με μέσο κόστος	<b>30,00 €</b>
--------------	---------	----------------	----------------

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>60.000,00</b>
------------------------	------------------

#### 10. Εκτύπωση βιβλίων

<b>10</b>	τίτλοι	με κόστος αντιτύπου	<b>10,00 €</b>	σε αντίτυπα	<b>1.000</b>
-----------	--------	---------------------	----------------	-------------	--------------

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>100.000,00</b>
------------------------	-------------------

**11. Εκπόνηση - Συγγραφή βιβλίων****Αυτεπιστασία**

<b>10</b>	τίτλοι	με κόστος ανά σελίδα	<b>40,00 €</b>	με σελίδες	<b>300</b>	
<b>Συνολικό Κόστος</b>					<b>120.000,00</b>	Αμοιβές

**12. Knowledge Bank - Αυτεπιστασία****Περιλήψεις από την διεθνή εκδοτική παραγωγή**

<b>100</b>	τίτλοι	με κόστος ανά σελίδα	<b>30,00 €</b>	με σελίδες	<b>40</b>	
<b>Συνολικό Κόστος</b>					<b>120.000,00</b>	Αμοιβές

**13. Εκπαιδευτές****Αυτεπιστασία**

<b>Σεμινάρια</b>	<b>25</b>	τάξεις	<b>75</b>	ώρες κάθε τάξη	<b>40,00 €</b>	η ώρα ανά εκπαιδευτή
	<b>25</b>	τάξεις	<b>250</b>	ώρες κάθε τάξη	<b>40,00 €</b>	η ώρα ανά εκπαιδευτή
<b>Συνολικό Κόστος</b>					<b>325.000,00</b>	Αμοιβές

**14. Distance Learning****Αυτεπιστασία**

<b>Εκπαιδευτές</b>	<b>1</b>	άτομα	<b>24</b>	μήνες	<b>2.000,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή
<b>Τεχνική Υποστήριξη</b>	<b>1</b>	άτομα	<b>24</b>	μήνες	<b>2.500,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή
<b>Συνολικό Κόστος</b>					<b>108.000,00</b>	Αμοιβές

**15. Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**

**Αυτεπιστασία**

<b>Αξιολογητές</b>	<b>1</b> άτομα	<b>24</b> μήνες	<b>2.000,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή
<b>Συντονιστής</b>	<b>1</b> άτομα	<b>24</b> μήνες	<b>2.500,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>108.000,00</b>	Αμοιβές
------------------------	-------------------	---------

**16. Εκπαίδευση Εκπαιδευτών****Αυτεπιστασία**

<b>Εκπαιδευτές</b>	<b>1</b> άτομα	<b>24</b> μήνες	<b>2.000,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή
<b>Συντονιστής</b>	<b>1</b> άτομα	<b>24</b> μήνες	<b>2.500,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>108.000,00</b>	Αμοιβές
------------------------	-------------------	---------

**17. Δημιουργία Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων****Αυτεπιστασία**

<b>Συνεργάτες</b>	<b>1</b> άτομα	<b>24</b> μήνες	<b>2.000,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή
<b>Συντονιστής</b>	<b>1</b> άτομα	<b>24</b> μήνες	<b>2.500,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>108.000,00</b>	Αμοιβές
------------------------	-------------------	---------

**18. Ποιοτικός έλεγχος****Αυτεπιστασία**

<b>Συνεργάτες</b>	<b>1</b> άτομα	<b>24</b> μήνες	<b>2.000,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή
<b>Συντονιστής</b>	<b>1</b> άτομα	<b>24</b> μήνες	<b>2.500,00 €</b>	μηνιαία αμοιβή

<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>108.000,00</b>	Αμοιβές
------------------------	-------------------	---------

**19. Σύνδεσμοι οργάνωσης σεμιναρίων - FORUM****Αυτεπιστασία**

<b>Συνεργάτες</b>	<b>50</b>	Τάξεις	<b>1</b>	ανά τάξη	<b>1.000,00 €</b> ανά τάξη 25 ατόμων
-------------------	-----------	--------	----------	----------	---

Συνεργάτες Life Long Learning	1	Άτομο	24	μήνες	2.000,00 €	μηνιαία αμοιβή
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>98.000,00</b>					Αμοιβές

**20. 10 ΤΟΠΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ**

10	μελέτες	5.000,00 €	ανά Περιοχή
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>50.000,00 €</b>		Αμοιβές

**21. ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΑΠΟ ΑΛΛΑ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

	Μελέτες-Εκπαιδευτικό υλικό-εκπαίδευση	30.000,00 €
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>30.000,00 €</b>	

**22. ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ****FORA**

Αίθουσες	10	fora των 500-1000 ατόμων	1	ημέρα	5.000,00 €	ανά forum	<b>50.000,00 €</b>
----------	----	--------------------------	---	-------	------------	-----------	--------------------

**ΕΝΤΥΠΗ ΠΡΟΒΟΛΗ - ΑΦΙΣΑ - ΕΝΤΥΠΟ ΥΛΙΚΟ** **10.000,00 €**

**ΔΕΞΙΩΣΕΙΣ-ΠΡΟΒΟΛΗ ΣΤΑ MONEY SHOW**

2 δεξιώσεις-παρουσιάσεις	20.000,00 €	<b>40.000,00 €</b>
Περίπτερο	<b>20.000,00 €</b>	
Banners	15.000,00 €	<b>15.000,00 €</b>
Οπτικοακουστικά	5.000,00 €	<b>5.000,00 €</b>

**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΑΘΗΝΑΣ. 50.000**

ΑΘΗΝΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ

ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ ΑΘΗΝΑ

**ΣΥΝΟΛΟ****190.000,00 €**