

Πλοήγηση

— —

Η αρχική μου

□ Αρχική σελίδα ιστοτόπου

Σελίδες ιστοτόπου

Το προφίλ μου

Current course

SYG - Ικανότητα Διαχείρισης Συγκρούσεων στο Χώρο Ε...

Συμμετέχοντες

Badges

Ικανότητα Διαχείρισης Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

📄 Ορίζοντας τη Σύγκρουση

💬 Παραγωγή σύντομου κειμένου Ενότητας 1

📋 Ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών Ενότητας 1

📺 Παρουσίαση Ενότητας 1

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

ΕΝΟΤΗΤΑ 7

ΕΝΟΤΗΤΑ 8

ΕΝΟΤΗΤΑ 9

ΕΝΟΤΗΤΑ 10

Τα μαθήματά μου

Διαχείριση

— —

Διαχείριση μαθήματος

Ρυθμίσεις προφίλ

Ορίζοντας τη Σύγκρουση

Προβολή ως pdf για ΕκτύπωσηΑποθήκευση ως pdf

Ικανότητα Διαχείρισης Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας

Ενότητα 1

Ορίζοντας τη Σύγκρουση

Συγγραφέας: Αλεξάνδρα Βασιλείου, Νόπη Κεχάογλου

ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΑΞΕΙΣ

«ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΤΑΙΡΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΙΖΟΝΤΙΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ – Α.Π. 7 ΚΑΙ Α.Π. 8»

Ενότητα 1: Ορίζοντας τη Σύγκρουση

Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να κατανοήσεις περισσότερο την έννοια της σύγκρουσης και των πιθανών ωφελειών που μπορούν να προκύψουν από αυτήν έτσι ώστε να μπορείς να την αντιμετωπίσεις ως εν δυνάμει χρήσιμη διεργασία, όσον αφορά την προσωπική σου ανάπτυξη αλλά και τη βελτίωση των διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης της πρώτης ενότητας, θα είσαι ικανή/ός:

- Να κατανοήσεις την έννοια της σύγκρουσης.
- Να αναγνωρίσεις μερικούς από τους μύθους γύρω από τις συγκρούσεις και να τους αμφισβητήσεις.
- Να διακρίνεις πιθανά οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μια σύγκρουση και να αναγνωρίσεις τη σημασία τους.
- Να διερευνήσεις τις τρεις παράλληλες διαστάσεις μιας σύγκρουσης και ιδιαίτερα, να προβληματιστείς ως προς την εσωτερική διάσταση των συγκρούσεων.

Λέξεις – Κλειδιά

Σύγκρουση: αφορά μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση.

Μύθοι γύρω από τις συγκρούσεις: αφορά τους σημαντικότερους λόγους που δυσκολευόμαστε να εστιάσουμε στις συγκρούσεις.

Οφέλη από τις συγκρούσεις: περιλαμβάνει τα πιθανά οφέλη διαχείρισης ή/και επίλυσης μιας σύγκρουσης καθώς και τα αρνητικά αποτελέσματα συγκρούσεων που μένουν άλυτες στο χρόνο.

Εσωτερική σύγκρουση: αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε δύο δικές μας πλευρές/φωνές.

Διαπροσωπική σύγκρουση: αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε δύο διαφορετικά πρόσωπα.

Σύγκρουση κοινωνικών ρόλων: αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε δύο κοινωνικούς ρόλους.

Υποενότητα 1.1: Ορισμός της Σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων. Εμφανίζονται στην προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική ζωή με διαφορετική ένταση και σημασία για τη ζωή μας, την κάθε στιγμή. Ας προσπαθήσουμε να τις κατανοήσουμε καλύτερα.

Σύμφωνα με τους Wilmot, W. & Hocker, J. (: 13-19):

«Σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση».

Η σύγκρουση, λοιπόν, είναι μια διαμάχη *αντίθετων δυνάμεων*. Είναι η διαμάχη ανάμεσα σε δυο αντιπθέμενες πλευρές, δυο αντίθετες θέσεις, απόψεις ή ανάγκες. Αν εστιάσουμε στο χώρο εργασίας, μία σύγκρουση μπορεί να μοιάζει με αντιπαράθεση ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους γύρω από θέματα άδειας και χρονοδιαγραμμάτων. Στην οικογένεια, μπορεί να μοιάζει με μια διαφωνία που εντείνεται με τον καιρό και αφορά τον προϋπολογισμό της οικογένειας, τι προτεραιότητες θα δοθούν σε έξοδα.

Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης σημαίνει, καταρχήν, την ύπαρξη μιας *σχέσης* και κατά συνέπεια, την *αλληλεξάρτηση* των δύο ή περισσότερων πλευρών. Η αλληλεξάρτηση είναι βασικό χαρακτηριστικό κάθε ομάδας, είτε αυτή είναι η οικογένεια, οι συνεργάτες στη δουλειά ή οι σχέσεις στην κοινότητα (παρέα, γειτονιά, σύλλογος, κοινωνία κ.λπ.). Οι άνθρωποι δε λειτουργούν ο ένας ανεξάρτητα από τον άλλον: οι ενέργειες του ενός επηρεάζουν τους υπόλοιπους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της αλληλεπίδρασης, μπορεί να προκύψουν πιθανές συγκρούσεις. Αν για παράδειγμα, μέσα στο χώρο εργασίας, ο καθένας μπορούσε να κάνει τη δουλειά του εντελώς ανεξάρτητα από τους άλλους, δεν θα υπήρχε λόγος για σύγκρουση. Αυτό όμως, σπάνια συμβαίνει. Η δουλειά του ενός επηρεάζει τη δουλειά του άλλου και οι συγκρούσεις είναι, πολλές φορές, αναπόφευκτες.

Οι συγκρούσεις έχουν πάντοτε και μια *συναισθηματική πτυχή*. Η σύγκρουση είναι μια συναισθηματική διεργασία που μπορεί να γεννήσει έντονα συναισθήματα και στις δυο πλευρές. Αντίθετα με την κοινή πεποίθηση ότι η σύγκρουση γεννά κυρίως θυμό και επιθετικότητα, οι συγκρούσεις για τους περισσότερους ανθρώπους γεννούν συναισθήματα στενοχωρίας, αγωνίας, εγκατάλειψης και λύπης.

Τέλος, δομικό στοιχείο των συγκρούσεων είναι οι *διαφορές*. Μπορεί να είναι διαφορές σε πεποιθήσεις, σε αξίες και σε στόχους ή μπορεί να είναι διαφορές στις επιθυμίες των αντικρουόμενων πλευρών. Επιθυμίες για εκτίμηση, για έλεγχο ή σύνδεση. Αυτές οι διαφορές αποτελούν το έδαφος πάνω στο οποίο αναπτύσσονται οι συγκρούσεις.

Υποενότητα 1.2.: Μύθοι γύρω από τις Συγκρούσεις –Η Σύγκρουση ως Καταστροφή

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που δυσκολευόμαστε να εστιάσουμε στις συγκρούσεις και

τείνουμε να τις αποφεύγουμε είναι ότι τις συνδέουμε με αρνητικές συμπεριφορές και προβλέπουμε καταστροφικές συνέπειες. Ας δούμε, αμέσως παρακάτω, τους μύθους που τείνουμε, συχνότερα, να θεωρούμε ως αυτονόητες αλήθειες.

Μύθος 1^{ος}: «*Τα καλά παιδιά δεν τσακώνονται*»

Από την παιδική μας ηλικία, μαθαίνουμε να «*μην τσακωνόμαστε*» μαθαίνουμε ότι «*τα καλά παιδιά δεν μαλώνουν*», μαθαίνουμε να είμαστε ευγενείς. Νιώθουμε ότι η σύγκρουση είναι αγένεια. Ευγένεια, όμως, που χρησιμοποιείται για αποφυγή σύγκρουσης σπάνια γίνεται πιστευτή από τους άλλους ανθρώπους. Αν η σύγκρουση είναι παρούσα, η ευγένεια μοιάζει περισσότερο με συγκάλυψη, παρά με καλοσύνη.

Μύθος 2^{ος}: «*Η σύγκρουση συνεπάγεται καβγά*»

Η σύγκρουση, κατά την κοινή μας αντίληψη, συνδέεται άμεσα με τον «*καβγά*» και βγάζει κερδισμένους και χαμένους. Στη συνέχεια του εκπαιδευτικού υλικού, θα δούμε με περισσότερη λεπτομέρεια πώς αυτός ο συσχετισμός μας εμποδίζει να αξιοποιήσουμε τα οφέλη μιας σύγκρουσης.

Μύθος 3^{ος}: «*Μια ομάδα ανθρώπων που δουλεύει καλά μαζί δεν έχει συγκρούσεις*»

Επίσης, μαθαίνουμε ότι μια ομάδα που συνεργάζεται καλά δεν έχει εντάσεις και συγκρούσεις. Συνδέουμε, δηλαδή, την αρμονία με την αποδοτικότητα. Η αποδοτικότητα, μιας ομάδας εξαρτάται και από την ικανότητά της να εμπεριέχει τις διαφορές, τους διαφορετικούς τρόπους και τις διαφορετικές απόψεις, την ικανότητα των μελών της να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και διαφωνίες. Οι διαφορές αυτές φέρνουν στιγμές δυσαρμονίας. Αυτό είναι και αναμενόμενο και βασικό στοιχείο της σύνθεσης που καλείται να κάνει μια ομάδα για να μπορεί να είναι αποδοτική. Η ικανότητα μιας ομάδας να διαχειριστεί τις διαφορές αυξάνει αντί να μειώνει την αποδοτικότητά της.

Υποενότητα 1.3: Πιθανά Οφέλη μιας Σύγκρουσης

Συγκρούσεις που μένουν άλυτες, που αγνοούνται με την ελπίδα ότι έτσι θα σβήσουν και θα εξαφανιστούν, μπορεί να σε αφήσουν με ένταση, με την αμήχανη αίσθηση ότι υπάρχουν άλυτα θέματα, με δυσκολία σε μια φίλια ή σχέση, με χαμηλή παραγωγικότητα, με θυμό, αρρώστια ή άγχος.

Από την άλλη, όταν μια σύγκρουση επιλύεται, ανακουφίζεσαι, γίνεσαι πιο αποδοτικός, ενδυναμώνεσαι. Η σχέση με τον άλλο γίνεται πιο κοντινή. Το κλίμα στη σχέση (οικογένεια, εργασία, κοινότητα) γίνεται πιο ευχάριστο και πολλές φορές μπορεί να κάνει την επικοινωνία πιο ουσιαστική.

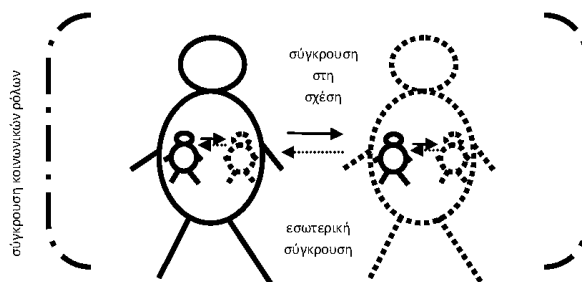
Μια σύγκρουση που αντιμετωπίζεται με εποικοδομητικό τρόπο δημιουργεί οφέλη και για τους δυο ανθρώπους ή για την ομάδα. Οι πιο πολλοί από εμάς έχουμε εμπειρίες με συγκρούσεις που λύθηκαν και η σχέση δυνάμωσε και έγινε πιο κοντινή. Αυτό είναι πιο συχνό σε σχέσεις που είναι σημαντικές για εμάς και υπήρχε ισχυρό κίνητρο να τις επιλύσουμε. Ας δούμε μερικά από τα πιθανά οφέλη μιας σύγκρουσης:

- Γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον άλλον καλύτερα.
- Νιώθεις ότι μπορείς να εισάγεις νέες ιδέες και ότι η ομάδα σε ακούει.
- Νιώθεις ότι η ομάδα μπορεί να συνθέσει από διαφορετικές απόψεις.
- Βελτιώνεις τις δεξιότητες επικοινωνίας σου.
- Ανακαλύπτεις καινούριες πλευρές του εαυτού σου.
- Μειώνεις τη συσσώρευση του στρες.
- Ανακαλύπτεις ή/και επεκτείνεις τα όρια της δύναμής σου.
- Μαθαίνεις να σέβεσαι τις διαφορές με τους άλλους ανθρώπους.
- Ζεις, εργάζεσαι μέσα σε μια πιο ευχάριστη ατμόσφαιρα.

Υποενότητα 1.4: Τρεις ταυτόχρονες διαστάσεις της Σύγκρουσης

Καθώς θα προχωράμε στην εξερεύνηση των συγκρούσεων και πιθανών τρόπων αντιμετώπισής τους, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι συγκρούσεις που αντιμετωπίζουμε κινούνται σε τρία επίπεδα

ταυτόχρονα. Είναι **διαπροσωπικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε δυο ανθρώπους. Είναι και **εσωτερικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε δυο δικές μας εσωτερικές πλευρές/φωνές. Είναι και **κοινωνικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε κοινωνικούς ρόλους.



Για παράδειγμα, όταν δημιουργείται μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν προϊστάμενο κι έναν υφιστάμενο, μπορείς να δεις τη σύγκρουση σε τρία επίπεδα ταυτόχρονα.

Το πρώτο είναι το διαπροσωπικό. Οι δυο συγκεκριμένοι άνθρωποι με τις αξίες και πεποιθήσεις τους, με τις συγκεκριμένες προσωπικότητες και αρμοδιότητες στο χώρο της δουλειάς, έχουν μια σύγκρουση. Σε ένα άλλο επίπεδο, είναι δυο κοινωνικοί ρόλοι σε σύγκρουση. Ο ρόλος του *προϊσταμένου* κι ο ρόλος του *υφισταμένου*. Με όλα τα χαρακτηριστικά, τους περιορισμούς ή τις σχετικές δυνατότητες στη συμπεριφορά τους. Σε ένα τρίτο επίπεδο, είναι μια εσωτερική σύγκρουση, δηλαδή σύγκρουση ανάμεσα σε μια στάση που εκπροσωπεί ο «προϊστάμενος» και μια άλλη που εκπροσωπεί ο «υφιστάμενος».

Ας προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε λίγο καλύτερα τι σημαίνουν όλα τα παραπάνω:

Ο προϊστάμενος, ας τον ονομάσουμε Γιάννη, είναι δίκαιος αλλά αυστηρός και μερικές φορές απόλυτος. Επιμένει στο γράμμα του νόμου και θέλει τα πράγματα να γίνονται στην ώρα τους. Ο υφιστάμενος, ας τον ονομάσουμε Νίκο, είναι φιλότιμος, αυθόρμητος και μερικές φορές χαοτικός. Έχει τον τρόπο του να βγάζει σε πέρας τη δουλειά, αλλά μερικές φορές τα πράγματα γίνονται την τελευταία στιγμή, με «*την ψυχή στο στόμα*».

Σε διαπροσωπικό επίπεδο, η σύγκρουση είναι ανάμεσα στο Γιάννη και το Νίκο. Δυο διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικούς χαρακτήρες και τρόπους. Και οι δυο είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους, αλλά, θα λέγαμε, ο καθένας με το δικό του τρόπο. Σε κοινωνικό επίπεδο, η σύγκρουση είναι ανάμεσα στο ρόλο του προϊσταμένου και το ρόλο του υφισταμένου. Ο κάθε ρόλος έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και ευθύνες. Σε εσωτερικό επίπεδο, η σύγκρουση είναι μέσα στον καθένα, ανάμεσα σε μια πλευρά που θέλει τα πράγματα να γίνονται γραμμικά, προβλεπόμενα και ξεκάθαρα και σε μια άλλη που δίνει αξία και σε μη γραμμικούς τρόπους, πιο χαοτικούς και εν δυνάμει πιο δημιουργικούς. Ο Γιάννης (προϊστάμενος), ίσως χρειάζεται να εντάξει και μια στάση λιγότερο γραμμική και πιο αυθόρμητη στη ζωή του. Όπως και ο Νίκος, μπορεί να ευεργετηθεί, αν εντάξει μια στάση πιο ξεκάθαρη και γραμμική στη δική του ζωή. Μπορεί να πει κανείς ότι σε αυτό το επίπεδο χρειάζονται ο ένας τον άλλον για να γνωρίσουν και αυτή την πλευρά του εαυτού τους!

Κάθε σύγκρουση λειτουργεί και στα τρία επίπεδα, ταυτόχρονα. Όσο περισσότερα γνωρίζεις για το ένα επίπεδο, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχεις να αντιμετωπίσεις τη σύγκρουση και στα άλλα δύο. Από αυτή τη σκοπιά, κάθε σύγκρουση που αντιμετωπίζουμε στο περιβάλλον μας (προσωπική, εργασιακή, στην κοινότητα), μας δίνει την ευκαιρία να γνωρίσουμε άγνωστες πλευρές του εαυτού μας, αλλά και να καταλάβουμε καλύτερα την κοινωνία μέσα στην οποία ζούμε.

Αν ένα τουλάχιστον από τα δύο άτομα, μπορέσει να δει τη σύγκρουση όχι μόνο ως ένα πρόβλημα σχέσης ή επικοινωνίας, αλλά και ως αντανάκλαση μιας εσωτερικής σύγκρουσης, αν μπορέσει δηλαδή, να δει τον άλλο και ως «εκπρόσωπο» μιας δικής του, προσωπικής, ανεξερεύνητης πλευρά ή μιας άλλης δικής του φωνής, η επίλυση της σύγκρουσης γίνεται πιο εύκολα και έχει μεγαλύτερη διάρκεια στο χρόνο. Αυτή η θεώρηση των συγκρούσεων, ως αντανάκλαση, παράλληλα μιας εσωτερικής και κοινωνικής σύγκρουσης,

μπορεί να σε ενδυναμώσει δίνοντάς σου επιπλέον πληροφορίες για την ποιότητα της σύγκρουσης και για πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής της.

Σύνοψη

Στην παρούσα ενότητα, ορίστηκε η έννοια της σύγκρουσης αλλά και το βασικότερο χαρακτηριστικό της που είναι η ύπαρξη σχέσης και η αλληλεξάρτηση των δύο πλευρών. Εξετάστηκαν μερικοί από τους μύθους γύρω από τις συγκρούσεις ως βασικές αιτίες που εμποδίζουν να εστιάσουμε στη σύγκρουση. Επίσης, αναλύσαμε τα πιθανά οφέλη μιας σύγκρουσης αλλά και τα αρνητικά αποτελέσματα των άλυτων συγκρούσεων που διαρκούν στο χρόνο. Τέλος, αναλύθηκαν οι τρεις ταυτόχρονες διαστάσεις της σύγκρουσης: διαπροσωπική, δηλαδή σύγκρουση ανάμεσα σε δυο ανθρώπους, εσωτερική, δηλαδή σύγκρουση ανάμεσα σε δυο δικές μας εσωτερικές πλευρές/φωνές και κοινωνική, δηλαδή σύγκρουση ανάμεσα σε κοινωνικούς ρόλους.

Πηγές για περαιτέρω μελέτη

<http://tinyurl.com/egxeiridio1>

<http://www.typesofconflict.org>

Βιβλιογραφία

Goodbread, J., (2010). Befriending Conflict: How to make conflict safer, more productive, and more fun. Portland: Process Oriented Psychology Publications.

Lulofs, S.R., Cahn, D.D., (2000). Conflict: From Theory to Action, 2nd ed., Massachusetts, USA: Allyn and Bacon (pp. 2-20).

Wilmot, W. & Hocker, J. (2011), Interpersonal Conflict, 8th Ed. New York: McGraw Hill.

Βιογραφικό σημείωμα συγγραφέα

Η Αλεξάνδρα-Αριάδνη Βασιλείου, Ph.D. (Δρ. Κοινωνικής Ψυχολογίας) ασχολείται με την εκπαίδευση ενηλίκων από το 1996, ιδιαίτερα με την επιμόρφωση εκπαιδευτικών, εμψυχωτών, θεραπευτών και επαγγελματιών ψυχικής υγείας καθώς και προσωπικού μη-κυβερνητικών οργανώσεων, φορέων και οργανισμών σε θέματα Επίλυσης Συγκρούσεων, Διεργασίας Ομάδας και στις Δυναμικές της Προσωπικής και Κοινωνικής Περιθωριοποίησης. Συνεργάζεται με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η δουλειά της εστιάζει στη σύνδεση ανάμεσα στην προσωπική και κοινωνική αλλαγή.

Η Νόπη Κεχάογλου ασχολείται με την εκπαίδευση ενηλίκων από το 1995. Έχει αποφοιτήσει από το Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου και έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές στην Κοινωνική Ιστορία στο Πανεπιστήμιο Paris I (Σορβόνη). Έχει εργαστεί στο παρελθόν στο ΙΝΕ ΓΣΕΕ ως επιστημονική συνεργάτης και από το 2004 έως το 2013 στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού.

Τελευταία τροποποίηση: Σάββατο, 11 Οκτώβριος 2014, 8:18 μμ

Προγράμματα Δια Βίου
Εκπαίδευσης για την Ανάπτυξη
Οριζοντίων & Κοινωνικών Δεξιοτήτων

ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ

Κοινωνικό Πολύκεντρο

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

ΕΣΕΕ

3ης Σεπτεμβρίου 36

Αθήνα

210-5218700

info@kanep-gsee.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
ΠΡΟΣΤΗΡΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΜΟΔΕΡΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για το αύριο
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΚΑΝΕΠ ΓΣΕΕ 2014