

# Working In Groups In The Practice Of Social Work. A General View

(Η εργασία σε ομάδες στην πρακτική της κοινωνικής εργασίας. Μια γενική θεώρηση)

Κωνσταντίνα Σκλάβου<sup>1</sup> (Konstantina Sklavou<sup>2</sup>)

## Περίληψη

Στόχος του άρθρου είναι να αναπτύξει τις αρχές λειτουργίας των ομάδων και τα οφέλη της ομαδικής εργασίας στα πλαίσια της κοινωνικής εργασίας. Στη βάση αυτή αναλύονται οι αρχές λειτουργίας και επιβίωσης των ομάδων, προσδιορίζοντας τις θεωρητικές ερμηνείες, τη δυναμική και τις διεργασίες στην ομάδα (αλληλεπίδραση, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων, συνοχή, διαμόρφωση σκοπών και πηγών ενέργειας). Στη συνέχεια αναλύεται η σημασία της συλλογικής εργασίας, μέσω της παρακίνησης και του αποτελεσματικού χειρισμού των προβλημάτων μέσα σε μια ομάδα, αναδεικνύοντας έτσι τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και τη χρησιμότητα των τεχνικών της εμψύχωσης και της υποκίνησης.

## Λέξεις κλειδιά

Κοινωνική εργασία με ομάδες, παρακίνηση, επικοινωνία στις ομάδες, συμβουλευτική.

## Summary

The purpose of this article is to develop the principles of teamwork and the benefits of teamwork in social work. On this basis, the principles of group functioning and survival are analyzed, identifying theoretical interpretations, dynamics and processes in the group (interaction, communication, decision making, coherence, goal setting and sources of energy). Then the importance of collective work is analyzed, through the motivation and effective handling of problems within a group, thereby highlighting the importance of the human factor and the usefulness of motivation and motivation techniques.

## Key words

Social work with groups, motivation, group communication, counseling

## 1. Εισαγωγή

<sup>1</sup> Κοινωνική Λειτουργός, Παιδαγωγός, Dr., M.Ed., M.Sc., Τμήμα Ψυχιατρικής Παιδιών και Εφήβων Σισμανογλείου ΓΝΑ

sklavoukonstantina@gmail.com, (0030) 213.2058336

<sup>2</sup> Social Worker, Pedagogue, Dr., M.Ed., M.Sc., Department of Psychiatry for Children and Adolescents, Sismanoglio Hospital

sklavoukonstantina@gmail.com, (0030) 213.2058336

Ένα από τα πρωταρχικά προβλήματα στη μελέτη και την κατανόηση των δυναμικών των ανθρώπινων ομάδων είναι η δυσκολία στην απόδοση του ορισμού για το τι εννοούμε και προσδιορίζουμε ως ομάδα. Τι είναι λοιπόν μια ομάδα, από ποια μέλη αποτελείται, για ποιο σκοπό τα άτομα αυτά σχετίζονται μεταξύ τους, αν διαμορφώνουν και διατηρούν θετική ή αρνητική σχέση, με ποια χρονική διάρκεια και πώς αλληλεπιδρούν και ορίζουν τον εαυτό τους μέσα στην εκάστοτε ομάδα; Δεδομένων των παραπάνω ερωτημάτων σχηματίζεται μια ακόμη προβληματική σε σχέση με τις ομάδες που αφορά την εμπειρία, τα κίνητρα και τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτές. Ομάδα θα μπορούσε να ονομαστεί μια συνάθροιση ατόμων με έναν τυχαίο ή όχι σχηματισμό, αλλά και μια πιο σύνθετη μορφή συνεύρεσης ανθρώπων όπως η οικογένεια, μια επαγγελματική ομάδα, οι ομάδες ψυχαγωγίας, οι θεραπευτικές ομάδες και άλλες.

Κάθε κατηγοριοποίηση είναι ενδεικτική, καθώς τα κριτήρια διαχωρισμού δεν είναι μοναδικά και η ένταξη μιας ομάδας σε μια κατηγορία είναι σχετική, προσωρινή και ενέχει το στοιχείο της αλλαγής. Η ταξινόμηση των ομάδων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, ανάλογα με την οπτική, το σκοπό σύστασης, τους στόχους τους, τη χρονική διάρκεια και γενικά τα χαρακτηριστικά τους. Ενδεικτικά μπορούν να διαχωριστούν σε:

- Πρωτογενείς/δευτερογενείς: με κριτήριο τη φύση των σχέσεων που επικρατούν
- Φυσικές/τεχνητές ομάδες: με κριτήριο τον τρόπο σχηματισμού τους
- Ανάπτυξης/έργου: με κριτήριο τις ανάγκες των μελών
- Μεγάλες/μικρές ομάδες: με κριτήριο τον αριθμό των μελών που συμμετέχουν
- Ανοικτές/κλειστές ομάδες: με κριτήριο την ελεύθερη ή με όρους απόκτηση της ιδιότητας του μέλους
- Τυπικές/άτυπες ομάδες: με κριτήριο την ύπαρξη ή όχι επίσημης δομής της ομάδας
- Ψυχαγωγίας/εκπαίδευσης/κοινωνικοποίησης/ψυχοθεραπείας: με κριτήριο το πρόγραμμα που χρησιμοποιεί κάθε ομάδα για να λειτουργήσει [1].

Ο Homans [1], στη βάση αυτή, θεωρεί ότι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών είναι και το μοναδικό κριτήριο για το σχηματισμό, την ύπαρξη, τη διατήρηση μιας ομάδας, αλλά και τον προσδιορισμό των μελών της ως αναπόσπαστο κομμάτι της. Ένα

ακόμη κριτήριο που επίσης διαμορφώνει μια άλλη προσέγγιση για το τι είναι ομάδα και πως αυτή συστήνεται είναι η σχέση αλληλεξάρτησης ατόμου - ομάδας, στο βαθμό που το άτομο μέλος καλύπτει βασικές του ανάγκες από τη συμμετοχή του σε αυτήν. Σύμφωνα με την γνωστή θεωρία του Maslow [2], η κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών κατά προτεραιότητα, αποτελούν βασικά κίνητρα και παρακινούν τα άτομα να συμμετέχουν και μάλιστα ενεργά σε μια ομάδα. Όταν η ομάδα δε ανταποκριθεί θετικά σε αυτές και ως ένα βαθμό τις εκπληρώνει ικανοποιητικά, μετατρέπεται σε μια σημαντική σχέση για το άτομο μέλος. Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η εκάστοτε θεωρητική και επιστημονική προσέγγιση διαφοροποιεί ανάλογα τον ορισμό της ομάδας, το είδος, τη φύση, το στόχο, τα κίνητρα και τα κριτήρια της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα μέλη της. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η σχέση ατόμου ομάδας αφορά και προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και την επάρκεια της ομάδας να καλύψει βασικές ανάγκες των μελών της και τότε και μόνο διαμορφώνεται και παγιώνεται ένας μηχανισμός επιδράσεων και εμπειριών που θα συμβάλλει στη δημιουργία μιας λειτουργικής σχέσης ανάμεσα στα μέλη [3]. Η σχέση αυτή στην πορεία τροφοδοτείται από τη μορφή, τη δυναμική και τους συσχετισμούς που δημιουργούνται και αναλόγως εξελίσσεται θετικά ή αρνητικά. Βασικό στοιχείο είναι ότι μέσα από τη δυναμική διεργασία στον μικρόκοσμο της ομάδας το άτομο θα βιώσει νέες εμπειρίες και συναισθήματα. Θα λάβει και θα διοχετεύσει μηνύματα, θα συμμετέχει στην επιτυχία και στην αποτυχία, στη δράση και την παραγωγική αντίδραση της εσωτερικής ζωής της ομάδας και μέσα από αυτή τη διεργασία επέρχεται η μάθηση νέων στάσεων, συμπεριφορών και δεξιοτήτων. Επιπρόσθετα επαναπροσδιορίζεται η αίσθηση του εαυτού και η κοινωνική συλλογική συνείδηση στις συγκρούσεις και στη λήψη αποφάσεων, τόσο σε ατομικό, όσο και συλλογικό επίπεδο, ώστε σταδιακά τα μέλη να μπορούν να λειτουργούν και να επικοινωνούν με ένα νέο πιο υγιή τρόπο.

## 2. Η δυναμική και οι διεργασίες στην ομάδα στα πλαίσια της κοινωνικής εργασίας

Με τη συστηματική παρατήρηση μιας ομάδας δεν θα δυσκολευτούμε να διαπιστώσουμε ότι αυτή βρίσκεται σε μια διαρκή διαδικασία εσωτερικών αλλαγών, σε μια διαρκή κίνηση που μεταβάλλει τα αρχικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά (ρόλους, κανόνες, αλληλεπιδράσεις) και ίσως εν τέλει και τους σκοπούς της. Εξάλλου ένας από τους κύριους λόγους σύστασης και λειτουργίας μιας ομάδας είναι η ίδια η αλλαγή που επιδιώκουν σε διάφορα επίπεδα τα μέλη της. Ακριβώς αυτό το "ζωντανό" στοιχείο των μεταβολών αποτελεί και τη δυναμική μιας ομάδας και είναι τόσο απαραίτητο για τη ζωή της ομάδας που όταν εκλείπει κινδυνεύει και η ίδια η ομάδα να αποσυντονιστεί ή να διαλυθεί.

Το κατά πόσο μπορούν οι όποιες αλλαγές μέσα στην ομάδα να υπονομεύσουν τη συνέχισή της εξαρτάται από το βαθμό συνοχής των μελών της και

τη δυσκαμψία τους στο να τις δεχτούν και να προσαρμοστούν σε αυτές. Οι αιτίες των όποιων μεταβολών μπορεί να είναι πολλές αναμενόμενες και μη. Για παράδειγμα ο χώρος, η ηλικία των μελών, το φύλο τους, οι στόχοι της ομάδας ακόμη και η αποχώρηση ή η αντικατάσταση ενός ατόμου από ένα άλλο [26]. Συγκεκριμένα δηλαδή μπορούμε να κάνουμε λόγο για αλλαγές στις δομές της ομάδας (ρόλοι, σχέσεις, θέσεις και άλλα), στις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται (για παράδειγμα στη λήψη αποφάσεων), τα πολιτιστικά στοιχεία της ομάδας (αξίες, κανόνες συμπεριφοράς, σκοποί) και οι σχέσεις των μελών με το εξωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή το πλαίσιο της οργάνωσης μέσα στο οποίο λειτουργεί η εκάστοτε ομάδα.

Από τη στιγμή που αρχίζει να λειτουργεί η ομάδα της τάξης, με άξονα τη συνεργασία των μελών της για την επίτευξη κοινών στόχων, αρχίζει να λειτουργεί μια δύναμη αλληλεπίδρασης. Το κάθε μέλος της ομάδας επηρεάζει και επηρεάζεται από τα άλλα, βοηθάει και βοηθιέται, συμπληρώνει και συμπληρώνεται. Η δύναμη λοιπόν της αλληλεπίδρασης, που δημιουργείται από τη συνεργασία των μελών μιας ομάδας, χαρακτηρίζεται ως δυναμική της ομάδας. Η δυναμική της ομάδας δηλαδή αναφέρεται σε οτιδήποτε συμβαίνει σε μια ομάδα. Στα χαρακτηριστικά της ομάδας περιλαμβάνονται οι αξίες που έχει, η ποιότητα του ηγέτη, η ενεργητική συμμετοχή των μελών της, το είδος και η φύση της, η δομή και η συνοχή και η σχέση της με το ευρύτερο περιβάλλον [3]. Η ομάδα από τη στιγμή που δημιουργείται δε μένει στατική, αλλά διανύει μια πορεία που περνάει τα εξής στάδια: το αρχικό (οργάνωση και σύνθεση ομάδας), το στάδιο της ανάπτυξης (σχηματισμός ομάδας, αλληλεπιδράσεις, συγκρούσεις), το τελικό στάδιο (απολογισμός, ολοκλήρωση εργασιών).

Σε όλα τα είδη ομάδων έχουν καταγραφεί εννέα συνολικά διεργασίες [3]:

- Οι τρόποι αλληλεπίδρασης και κυριαρχίας στις ομάδες (ποιος κυριαρχεί, ποιους αποβάλλει κτ.λ.)
- Οι τρόποι επικοινωνίας και συντονισμού
- Οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων στην εξέλιξη της ομάδας
- Η διαμόρφωση των σκοπών
- Οι ρόλοι
- Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων και η λήψη αποφάσεων
- Η συναισθηματική κατάσταση της ομάδας
- Η συνοχή

Τέλος η αποτελεσματικότητα της ομάδας στην επίτευξη των στόχων της και οι πηγές ενέργειας που διαθέτει και αξιοποιεί.

### 2.1 Αλληλεπίδραση

Όσον αφορά την αλληλεπίδραση, η αντίδραση του ενός μέλους στο άλλο δηλαδή η αλληλεπίδραση τους μέσα στην ομάδα προέρχεται από [27]:

- Τη συνείδηση της εγγύτητας των άλλων

- Την εδραίωση γραμμών επικοινωνίας
- Τη συχνότητα έκθεσης των μελών μεταξύ τους
- Το επίπεδο έντασης αυτής της έκθεσης
- Την ανάγκη να ενισχύεται η αποδεκτή συμπεριφορά
- Την ικανότητα των μελών να ανταποκρίνονται
- Τις διαθέσεις των μελών, που βασίζονται στην προσωπικότητα και στις εμπειρίες τους
- Την κατανόηση της ομοιότητας, τη συμπάθεια, τις ανάγκες, τη θέση στην ιεραρχία
- Την ανάγκη να υπάρχει πρόσβαση στις πηγές ενέργειας και δυνατότητα συμμετοχής και υποστήριξης.

• Η αξία της αλληλεπίδρασης είναι μεγάλη μέσα στην ομάδα, καθώς συμβάλει στη διάχυση πληροφοριών, στην κατανόηση ανάμεσα στα μέλη, στο να βελτιώνει και να ενισχύει γνώμες και να αναδεικνύει τα επιτεύγματά τους.

## 2.2 Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι μια εξέχουσα ανάγκη για τους ανθρώπους που συνδέεται άμεσα με την κάλυψη βασικών αναγκών και συγκεκριμένα τη διατήρηση της σωματικής υγείας και ευεξίας, τον προσδιορισμό της ταυτότητάς τους, την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών για αμεσότητα και συναναστροφές, αλλά και αντιμετώπιση πρακτικών, καθημερινών αναγκών [4].

Στη συνέχεια παραθέτουμε μερικά βασικά σημεία στην επικοινωνία των ομάδων, καθώς η συγκεκριμένη ενότητα αναλύεται εκτενώς σε άλλο κεφάλαιο του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού.

Η επικοινωνία, λεκτική ή μη, πρέπει να είναι κατάλληλη και αποτελεσματική για να συνεισφέρει μέσα στην ομάδα και να προάγει τους ατομικούς και τους ομαδικούς στόχους. Δηλαδή η δημιουργία αμφίδρομων επικοινωνιακών σχέσεων πρέπει να στηρίζεται στην ανταλλαγή ευκρινών και με πληρότητα μηνυμάτων, στην δημιουργία μιας ατμόσφαιρα αποδοχής και ασφάλειας και στη διεξαγωγή μιας πολιτισμένης συζήτησης με ειλικρίνεια, αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση [28].

Οι αλληλεπιδράσεις μέσα στην ομάδα εμφανίζονται σχεδόν αποκλειστικά όταν υπάρχει μια σωστή μορφή επικοινωνίας, ώστε να προκληθούν θετικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη. Με τον τρόπο αυτό μειώνονται οι τάσεις για δημιουργία υποομάδων (κλίκες), ενδυναμώνεται η συνοχή και καλλιεργείται η "συνειδηση του μέλους" και εν τέλει υλοποιούνται οι επιδιώξεις και οι στόχοι της ομάδας. Κακές ή ατελείς μορφές επικοινωνίας εμποδίζουν την πλήρη ή και την μερική ανάπτυξη της ομάδας, δεν συμβάλλουν στην παραγωγικότητά της, περιπλέκουν τις σχέσεις και προκαλούν σοβαρά εμπόδια για θετική σχέση που μπορεί να οδηγήσουν και στη διάλυση της ομάδας [29]. Η επικοινωνία που παραποιεί, η επικοινωνία που αγνοεί και η επικοινωνία που παρακρατεί συγκεκριμένα και επιλεκτικά πληροφορίες είναι οι βασικές δυσλειτουργικές διαστάσεις των εμποδίων στην αποτελεσματική ανταλλαγή μηνυμάτων.

Η προσωπική άποψη περί επικοινωνίας, εντός και εκτός της ομάδας, που έχει διαμορφώσει κάθε μέλος της και η οποία βασίζεται σε εμπειρίες και βιώματα, καθορίζει τον τρόπο προσέγγισης και συμμετοχής στην όλη διαδικασία και συνθέτει το κλίμα που θα δημιουργηθεί τελικά [30]. Τα σημαντικότερα εμπόδια επομένως για την αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στην ομάδα σχετίζονται κυρίως με τις προγενέστερες εμπειρίες των μελών της ομάδας που συνθέτουν την εμπειρία της ομάδας ως συνόλου και με λανθασμένες και άστοπες παραδοχές για τα άλλα μέλη της ομάδας, βασισμένες σε μία αρχική εντύπωση.

## 2.3 Ρόλοι

Ο Rogers [5] αναφέρει ότι, «είναι μεγάλη η ποικιλία των ρόλων που συναντά κανείς σε μια ομάδα» σε τέτοιο βαθμό πλήθους χαρακτηρισμών που να ζητάει να προστεθούν και άλλοι ως άσκηση για τον αναγνώστη. Επισείει δε κυρίως την προσοχή για τον εκπαιδευτή στην "ταμπελοποίηση", την απόρριψη και τον εγκλωβισμό στον ρόλο για τα μέλη της ομάδας. Το πλέγμα των αλληλεπιδράσεων στην ομάδα δίνει τους ρόλους: του ηγέτη, του "αποδιοπομπαίου τράγου", του παρεϊσάκτου, του αντιρρησία, του συντονιστή/εκπαιδευτή [6]. Κάθε ομάδα έχει το δικό της ιδιαίτερο τρόπο διαμόρφωσης και κατανομής ρόλων στα μέλη της, αφού κάθε ομάδα αναπτύσσει τη δική της διεργασία με ιδιαίτερο και μοναδικό τρόπο. Η ανάληψη ρόλων αυτού του είδους εκ μέρους των μελών της ομάδας είναι απαραίτητη για τη λειτουργία της, καθώς οι ρόλοι αποτελούν αλληλένδετους και συμπληρωματικούς κρίκους της ευρύτερης διεργασίας. Δυσλειτουργία της ομάδας προκύπτει στην περίπτωση που οι ρόλοι παγιώνονται σε συγκεκριμένα πρόσωπα και σε συγκεκριμένες μορφές έκφρασης χωρίς να εναλλάσσονται μεταξύ περισσότερων μελών και στην περίπτωση που η παρουσία τους δεν αξιοποιείται προς όφελος της διεργασίας της ομάδας, αλλά θεωρείται ενοχλητική και αγνοείται.

## 2.4 Λήψη αποφάσεων

Η ποιότητα ζωής μια ομάδας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συνοχή των μελών της αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο θα λάβει αποφάσεις και κατ' επέκταση θα επιλύσει συγκρούσεις [31]. Επομένως στη λήψη αποφάσεων κάνουμε λόγο για μια διαδικασία, η οποία αναμένεται να οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα άτομα μέσα από αυτή γνωρίζονται καλύτερα, ασκούνται και καλλιεργούν νέες δεξιότητες για την αντιμετώπιση μιας κρίσης ή τη λήψη απόφασης. Μέσα από μια συλλογική προσπάθεια τα άτομα καλούνται να αναλάβουν ευθύνη για την επιλογή λύσεων, τις επιπτώσεις αυτής, το συμβιβασμό ή την υποχώρηση που θα κληθούν να κάνουν.

Τα στάδια στη λήψη αποφάσεων είναι τα εξής [7]:

- αναγνωρίζουμε την ύπαρξη ενός προβλήματος και τις επιλογές που πρέπει να γίνουν



- σιγουρευόμαστε ότι το πρόβλημα και οι επιλογές για τη λύση του έχουν γίνει πλήρως κατανοητά

- συγκεντρώνουμε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το πόσοι τρόποι επίλυσης ή επιλογές υπάρχουν για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος

- διατηρούμε σε συνεχή ροή μέσα στην ομάδα τη συζήτηση για τη λύση του προβλήματος

- συλλέγουμε πληροφορίες τις οποίες μοιραζόμαστε μέσα στην ομάδα, ώστε κάθε άτομο μέλος να γνωρίζει τι πρέπει να γίνει

- αναλύουμε τις σημαντικές επιπτώσεις από την επιλογή συγκεκριμένων πιθανών λύσεων

- θεμελιώνουμε το αίσθημα ευθύνης των μελών της ομάδας αναφορικά με τη λήψη μιας απόφασης, αλλά και τη δέσμευσή τους σε αυτή

- κάνουμε μια επιλογή και λαμβάνουμε μια απόφαση

- εφαρμόζουμε την απόφαση

- αξιολογούμε την εφαρμογή της.

Οποιαδήποτε και αν είναι η απόφαση που λαμβάνει το άτομο ή η ομάδα είναι βέβαιο ότι θα υπάρξουν επακόλουθα στο ίδιο και στις σχέσεις του με το εξωτερικό του περιβάλλον. Ο ρόλος του κοινωνικού λειτουργού στην ομάδα είναι πολύ σημαντικός στο χώρο των αποφάσεων, προσπαθεί από τη μία να βοηθήσει την ομάδα να πάρει την καλύτερη δυνατή απόφαση και από την άλλη το άτομο - μέλος να συμμετέχει παραγωγικά στη διαδικασία της λήψης μιας απόφασης και στην επίλυση μιας σύγκρουσης. Στην προσπάθειά του αυτή επιδρούν και επηρεάζουν πολλοί παράγοντες όπως το μέγεθος της ομάδας, οι στόχοι της, η συνοχή της ομάδας, οι ικανότητες των μελών της, οι αντιστάσεις που προβάλλουν, το είδος και η δομή της μεταξύ τους επικοινωνίας και άλλοι.

Στην ουσία ο επαγγελματίας προσπαθεί να εργαστεί με την ομάδα του με στόχο την αλλαγή πεποιθήσεων και συγκεκριμένα στις εξής δυσλειτουργικές διαστάσεις στη λήψη μιας απόφασης [8]:

- Αποφυγή (αυτό που αισθάνομαι μεταφέρεται σε εξωτερικά συμβάντα και όχι στις πεποιθήσεις μας – ποιες αποδείξεις έχω ότι ένα γεγονός με κάνει αγχωμένο;).

- Καταστροφопоίηση (χρησιμοποιώ πολύ «δυνατές» λέξεις για να περιγράψω μια κατάσταση π.χ. τρομερό, απάισιο, φρικτό – πόσο πιθανό είναι να συμβεί αυτό που φαντάζομαι και αν συμβεί μπορεί να είναι ενοχλητικό, ατυχές;).

- Υπεργενίκευση (ταμπέλες σε συγκεκριμένες συμπεριφορές που με περιορίζουν – π.χ. τα λάθη μας κάνουν ένα «τίποτα»).

## 2.5 Συνοχή

Η ικανότητα μιας ομάδας να λειτουργήσει και να εξελιχθεί εξαρτάται σημαντικά από το βαθμό συνοχής που παρουσιάζει, δηλαδή το μηχανισμό άμυνας που αναπτύσσει η ομάδα και αφορά στην "κινητοποίηση όλων των δυνάμεων που έλκουν τα άτομα και τα

κάνουν να θέλουν να παραμείνουν στην ομάδα [6]. Σύμφωνα με τους Carron, Brawley, και Widmeyer [9], υπάρχουν τέσσερις γενικές κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη συνοχή των ομάδων:

- Περιβαλλοντικοί παράγοντες, προσωπικοί παράγοντες, παράγοντες ηγεσίας και παράγοντες ομάδας. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται σε παράγοντες, όπως το μέγεθος της ομάδας, το αγωνιστικό επίπεδο, αλλά και παράγοντες του κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως οι σημαντικοί για την ομάδα άνθρωποι.

- Οι προσωπικοί παράγοντες αναφέρονται σε παράγοντες, όπως δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. φύλο, ηλικία, ομοιογένεια), γνωστικούς παράγοντες και παράγοντες παρακίνησης (π.χ. ικανοποίηση, άγχος, δέσμευση), αλλά και σε συμπεριφορικούς παράγοντες, όπως το «φαινόμενο της λούφας» που περιγράφηκε παραπάνω.

- Οι παράγοντες ηγεσίας αφορούν στο στυλ ηγεσίας του προπονητή, στον τρόπο λήψης αποφάσεων, στην καθοδήγηση και στην κοινωνική υποστήριξη.

- Οι παράγοντες της ομάδας αναφέρονται σε παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά αθλήματος, οι αρχές λειτουργίας και οι ρόλοι των μελών της ομάδας, καθώς και η συλλογική αυτο-αποτελεσματικότητα.

Η συνοχή της ομάδας είναι [10]:

(α) Πολυδιάστατη και διακρίνεται σε συνοχή έργου και κοινωνική συνοχή (η συνοχή έργου αφορά τη συναρμογή της ομάδας στον τομέα των λειτουργικών συνεργασιών που επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του συνόλου. Η κοινωνική συνοχή αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις των παικτών, αλλά και κυρίως της ομάδας ως σύνολο. Το πόσο δηλαδή τα μέλη της ομάδας συναναστρέφονται μεταξύ τους, αλλά και ο τρόπος που εκδηλώνουν τις σχέσεις τους ως σύνολο),

(β) δυναμική, αφού διαμορφώνεται και αλλάζει μέσα στο χρόνο και σε συνάρτηση με άλλες παραμέτρους της λειτουργίας της ομάδα,

(γ) λειτουργική (επειδή αντανάκλα τους λόγους δημιουργίας και διατήρησης της ομάδας και αποτελεί μέσο για την επίτευξη των στόχων, και Η συνοχή της ομάδας είναι κάτι το οποίο χτίζεται με τον χρόνο, αλλά και επηρεάζεται διαχρονικά από πολλούς παράγοντες που αφορούν τη λειτουργία, την αποτελεσματικότητα, αλλά και την ανανέωση της ομάδας από καινούργια μέλη),

(δ) θυμική, καθώς είναι συνδεδεμένη με τα συναισθήματα των μελών της (η συνοχή αντανάκλα τους λόγους δημιουργίας και διατήρησης της ομάδας, ενώ παράλληλα αποτελεί μέσο για την επίτευξη των στόχων της. Θυμική. Είναι συνδεδεμένη με τα συναισθήματα των μελών της, και κυρίως με τα θετικά όταν υπάρχει σε υψηλό βαθμό).

Δεδομένων των παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, η θετική θέση του ατόμου προς την ομάδα, οι κοινοί σκοποί και η

δυνατότητα για έκφραση μέσα σε ένα ελεύθερο και θετικό πλαίσιο επικοινωνίας αποτελούν βασικά στοιχεία που καλλιεργούν και διατηρούν τη συνοχή της ομάδας. Φαινόμενα όπως οι επαναλαμβανόμενες και με διάρκεια συγκρούσεις, οι κλίκες, η υποτονική ή η αυταρχική ηγεσία αποτελούν σημεία διάσπασης της ομάδας και μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στις ενωτικές δυνάμεις μιας ομάδας.

## 2.6 Διαμόρφωση σκοπών

Οι ανθρώπινες ομάδες ως ζωντανά συστήματα έχουν συγκεκριμένους σκοπούς, υπό την έννοια ότι στοχεύουν στο να παράξουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα μέσα από την ομαδική συνεργασία. Οι λόγοι για τους οποίους ένας άνθρωπος αποφασίζει να συμμετέχει σε μια ομάδα αφορούν και σχετίζονται σχεδόν άμεσα με τις ανάγκες που θέλει να καλύψει σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Οι σκοποί της ομάδας επομένως επηρεάζονται από την ίδια την ομάδα αλλά και από άλλους εξωτερικούς παράγοντες π.χ. από τους σκοπούς και τους στόχους ενός φορέα ή ενός προγράμματος στα πλαίσια του οποίου υλοποιείται μια ομάδα. σε κάθε περίπτωση οι σκοποί μπορεί να είναι αρκετοί, προσωπικοί ή και ομαδικοί, να μεταβάλλονται, να αυξηθούν ή να μειωθούν στην πορεία της ομάδας [11]. Σε όλο αυτό το σύστημα πάντα υπάρχουν και οι αδιόρατοι, οι αθέατοι σκοποί που τα άτομα δεν ομολογούν, αλλά επιδιώκουν. Αυτό συχνά έχει ως αποτέλεσμα με έμμεσο και ίσως ασαφή τρόπο να επηρεάζεται η ζωή, η λειτουργία και οι διατυπωμένοι σκοποί της ομάδας. Σε γενικές γραμμές όσο πιο συγκεκριμένοι, σαφείς και ξεκάθαροι είναι οι σκοποί μιας ομάδας τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να επιτευχθούν και τα μέλη να συνεργαστούν αρμονικά προς μια θετική κατεύθυνση για την εκπλήρωσή τους.

## 2.7 Πηγές ενέργειας

Οι πηγές ενέργειας που διαθέτει η ομάδα είναι μεγάλες και μπορούν, αν αξιοποιηθούν κατάλληλα από τα μέλη της, να αποδώσουν μεγάλα οφέλη στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, στην ποιότητα της επικοινωνίας, στην παραγωγή έργου, στη μάθηση και εν τέλει στην αλλαγή που αποτελεί και τον βασικό, τελικό στόχο της συμμετοχής τους σε αυτή. Μια ομάδα επαρκώς οργανωμένη θα λάβει αποφάσεις, θα αξιολογήσει τα αποτελέσματα που προέκυψαν, την ικανότητά της να διαφοροποιήσει την αρχική της απόφαση, εάν στο μεταξύ προέκυψαν νέα, απρόβλεπτα στοιχεία, να εκτιμήσει την έκταση και την ποιότητα της συμμετοχής των μελών της στην όλη διαδικασία, ώστε τελικά να αξιοποιήσει τη δυναμική και τις πηγές ενέργειας που διαθέτει [12].

Παράλληλα τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι οι σχέσεις και οι συμπεριφορές τους μπορεί να μεταβάλλονται και οι μεταβολές αυτές εξαρτώνται από την ποιότητα και τη συχνότητα της δικής τους συμμετοχής. Η δυνατότητα του να μιλάς και να ενεργείς ελεύθερα στα πλαίσια ενός προστατευμένου περιβάλλοντος δίνει την ικανότητα στους συμμετέχοντες να απελευθερωθούν, να μιλήσουν και να διαπραγματευτούν γνώσεις, εμπειρίες,

συναισθήματα και πηγές ενέργειας που μπορεί και οι ίδιοι να μην γνωρίζουν την ύπαρξή τους. Ο φόβος της αποτυχίας, η ανασφάλεια, η αναποφασιστικότητα αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες έκθεσης για τα άτομα μέσα στο προστατευμένο περιβάλλον της ομάδας, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να δοκιμάσουν τρόπους επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης συγκρούσεων, που στη συνέχεια να μπορούν να μεταφέρουν και στην καθημερινή τους ζωή [13]. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η μάθηση και η αλλαγή.

## 3. Η σημασία της εργασίας σε ομάδες και ο ρόλος του κοινωνικού λειτουργού

Οι ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες, στις οποίες αναγκάζομαστε να προσαρμοστούμε ως άτομα και επαγγελματίες κοινωνικοί λειτουργοί σε διάφορα περιβάλλοντα, εργασιακά και μη επιβάλλουν δεξιότητες εγρήγορσης και προσαρμογής. Πιο επιτακτικά από ποτέ προβάλλει η ανάγκη για όσο το δυνατόν εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία φορέων και υπηρεσιών [14]. Δεδομένων των παραπάνω, η συλλογική εργασία μέσα σε έναν οργανισμό αναδεικνύεται ως εξέχουσα για την επιτυχή λειτουργία και αλλαγή, αλλά και για την ενεργή συμμετοχή και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία αυτή.

Δεν πρέπει επιπλέον να παραβλέπουμε το γεγονός ότι, μολονότι τα άτομα χρειάζονται την αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Συχνά οι άνθρωποι βρίσκονται μεταξύ δύο αντίθετων αναγκών, που κατά κάποιον τρόπο τους έλκουν και τους απωθούν [15]. Από τη μια υπάρχει η δύναμη που αναζητεί απορρόφηση και πλήρη ενσωμάτωση μέσα σε ένα σύνολο και από την άλλη η δύναμη που ζητάει αποχωρισμό, απομόνωση και εξατομίκευση.

### 3.1 Η έννοια της παρακίνησης και της εμψύχωσης μέσα στην ομάδα

Οι θεωρίες της παρακίνησης και συγκεκριμένα αυτές που αφορούν την παρακίνηση για εργασία έχουν συμβάλει πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, παρότι η παρακίνηση ως έννοια είναι μια περίπλοκη αντίληψη ή ιδέα και ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο. Αυτό αντανakλάται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα κάθε φορά, ακόμη και προκαλώντας σοβαρές αντιθέσεις.

Οι θεωρίες που επιδιώκουν να ερμηνεύσουν την εν λόγω έννοια μπορούν να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: αυτές που αφορούν το περιεχόμενο της παρακίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία για να επιτευχθεί αυτή [16]. Η πρώτη κατηγορία αναζητά τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα όπως για παράδειγμα τις βασικές ανάγκες, τις ανάγκες για ύπαρξη, εξέλιξη, τους παράγοντες υγιεινής όπως η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησής της, τις συνθήκες εργασίας (τεχνολογικά μέσα, διαμόρφωση εργασιακού χώρου κ.α.), τις διαπροσωπικές σχέσεις, το μισθό και κατ'

επέκταση τη σιγουριά που αισθάνεται το άτομο στην εργασία του. Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή, η οποία περιλαμβάνει έναν ανεξάντλητο αριθμό μεγεθών, αναγκών και σχημάτων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς έναν επίσης αόριστο και με μετρήσιμο αριθμό κατευθύνσεων [17]. Αυτά ακριβώς τα μεγέθη κάνουν πολύ δύσκολη την αποτύπωση, την ακριβή περιγραφή και την ορθή αξιολόγησή της.

Ο όρος προέρχεται από τη λατινική λέξη "movere" που σημαίνει κινώ. Οι επιστήμονες έχουν ορίσει την παρακίνηση ως τη διαδικασία εμφύχωσης, στην οποία περιλαμβάνεται η επιλογή και η στοχοκατευθυνόμενη συμπεριφορά και διατήρησή της. Κατά τους Maehr και Braskamp [16], μπορεί να θεωρηθεί μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διαθέσιμους πόρους – ικανότητες, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους διαθέτουν όπως αυτοί επιθυμούν. Στον όρο παρακίνηση είναι δεδομένο λοιπόν ότι ενυπάρχει ο ψυχολογικός παράγοντας, ο οποίος στοχεύει στη διερεύνηση και πρόγνωση των αναγκών, των κινήτρων και των στοιχείων εκείνων που παρακινούν τον άνθρωπο να αναλάβει συγκεκριμένη δράση για να ικανοποιήσει μια ανάγκη.

Δυο βασικές έννοιες που αφορούν στην αποτελεσματική παρακίνηση είναι οι ανάγκες και τα κίνητρα του ανθρώπου [18]. Οι ανάγκες προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται, ενώ παράλληλα η ιεραρχική τους δομή διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι ανάγκες, δηλαδή, όσα επιβάλλονται από πραγματικά γεγονότα, λειτουργούν σαν δυνάμεις που ωθούν το άτομο προς τον αντικειμενικό σκοπό [19]. Ως κίνητρο θα μπορούσε να θεωρηθεί η μεθοδευμένη προσπάθεια να επιτευχθεί ο στόχος ενός ατόμου μέσα σε ένα περιβάλλον, με στόχο την καλύτερη δυνατή απόδοση για το ίδιο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από διάφορα ερεθίσματα τα οποία δεχόμαστε είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Ο βασικός στόχος της παρακίνησης επομένως είναι, μέσω των αναγκών ή και των κινήτρων, να καθοδηγήσει το άτομο σε μια τέτοια συναισθηματική κατάσταση, η οποία να το κινεί ή να το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Ως προς τις τεχνικές εμφύχωσης στους ενήλικες υπάρχει η έντονη ανάγκη [20]:

- ενεργοποίησης και, κυρίως, ικανοποίησης των εσωτερικών κινήτρων των συμμετεχόντων σε μια διαδικασία
- επεξήγησης των σκοπών που επιδιώκονται μέσω της διαδικασίας και του αυτοκαθορισμού σκοπών
- αντίληψης και κατανόησης των πρακτικών επιπτώσεων της εμπλοκής τους, είτε πρόκειται για την επίλυση καθημερινών, ρεαλιστικών ή εργασιακών αναγκών, είτε για την αξιοποίηση των εμπειριών τους προς όφελος της διαδικασίας.

Η παρακίνηση του ενήλικα σε μια συλλογική διεργασία, είτε αυτή αφορά σε εκπαίδευση, σε συνεργασία, ή ακόμη και σε επίλυση θεμάτων που απαιτούν μια συλλογικότητα, πρέπει να έχει άμεση σχέση με την καθημερινότητά του, με τις ανάγκες και τις εμπειρίες του, ώστε οι παρακάτω τεχνικές να λειτουργήσουν θετικά [21].

Βασικές τεχνικές εμφύχωσης που μπορεί ο κοινωνικό λειτουργός να εφαρμόσει είναι να:

- αντιλαμβάνεται, κατανοεί και αποδέχεται τους στόχους του εκάστοτε προγράμματος,
- ενεργεί και να εμπλέκεται στη διαδικασία της συλλογικότητας και τη λήψη αποφάσεων,
- νιώθει ενταγμένος σε μία ομάδα,
- διερευνώνται τα εμπόδια που συναντά και να ανακαλύπτονται τρόποι για την υπέρβασή τους,
- λαμβάνονται υπόψη οι προσωπικοί τρόποι, περιορισμοί και ρυθμοί μάθησης και προσαρμογής του στο νέο και τέλος,
- η ομάδα και γενικά η συλλογική προσπάθεια να διεξάγεται μέσα σε κλίμα που να ευνοεί τη συμμετοχή του, λεκτική και μη (ουσιαστική επικοινωνία, κλίμα σεβασμού και συνεργατικό πνεύμα).

#### 4. Σύνοψη

Μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις για τους σύγχρονους οργανισμούς είναι να προσαρμοστούν σε ανθρώπους που είναι διαφορετικοί μεταξύ τους. Περιγράψουμε την πρόκληση αυτή ως ποικιλομορφία των ατόμων, ως ξεχωριστές οντότητες σε διαφορετικές θέσεις και ρόλους [22]. Η ποικιλομορφία αυτή περιγράφει ομάδες ανθρώπων, είτε αυτές αποτελούν ένα εργατικό δυναμικό γυναικών και ανδρών, πολλών φυλετικών και εθνοτικών ομάδων, ατόμων με διαφορετικές σωματικές ή ψυχολογικές ικανότητες και ανθρώπων που διαφέρουν σε ηλικία και γενετήσιο προσανατολισμό [23]. Η διαχείριση της ποικιλομορφίας αυτής αποτελεί παγκόσμιο μέλημα και ένα δύσκολο εγχείρημα.

Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται [24]. Επίσης, συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς. Κύριοι μοχλοί ενδυνάμωσης και συνεργασίας παραμένουν σε κάθε περίπτωση η αξιοποίηση των θετικών συναισθημάτων όπως η ελπίδα για τις προοπτικές που προσφέρονται μέσα από τη συμμετοχική προσπάθεια, καθώς και η αισιοδοξία και η αυτοεκτίμηση, που θα αποκομίσει ο ενήλικας μέσα από μια υποστηρικτική διαδικασία που θα σέβεται τις ιδιαιτερότητές του και θα έχει πίστη στις δυνατότητές του.

**Βιβλιογραφία**

- [1] G.C. Homans, The Human Group, New York: Harcourt, Brace, 1950.
- [2] A. Maslow, Toward a Psychology of Being (2nd ed.), New York: Van Nostrand Reinhold, 1968.
- [3] T. Douglas, Η Επιβίωση στις Ομάδες. Βασικές αρχές της συμμετοχής σε ομάδες, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1997.
- [4] R.B. Adler, G. Rodman, Understanding Human Communication, New York: Oxford University Press, 2006.
- [5] A. Rogers, Η Εκπαίδευση Ενηλίκων, Αθήνα: Μεταίχμιο, 1999.
- [6] D. Cartwright, The Nature of Group Cohesiveness. In: D. Cartwright & A. Zander (eds), Group Dynamics: Research and Theory (3rd ed), London: Tavistock Publications, 1970.
- [7] G. Corey, The Art of Integrative Counseling (3rd ed.), U.S.A.: Brooks/Cole, Cengage Learning, 2009.
- [8] M. Macgowan, B. J. Engle, Evidence for Optimism: Behavior Therapies and Motivational Interviewing in Adolescent Substance Abuse Treatment, Child Adolesc Psychiatr Clin N Am., 19 (3), 2010, pp. 527 – 545.
- [9] A. Carron, W.N. Widmeyer, L.R. Brawley, "Group cohesion and individual adherence to physical activity", Journal of Sport and Exercise Psychology, 10, 1988, pp. 127-138.
- [10] R. Weinberg, D. Gould, Foundations of sport and exercise psychology (4th ed.), Champaign, IL: Human Kinetics, 2007.
- [11] Α. Σταλίκας, Α. Μερτίκας, Η Θεραπευτική Συμμαχία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2004.
- [12] Π. Χατζηπαντελή, Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Αθήνα: Μεταίχμιο, 1999.
- [13] B. Plasse, Components of Engagement: Women in a Psychoeducational Parent Skills Group in Substance Abuse Treatment, Social Work With Groups, 22 (4), 2000, pp. 33 – 50.
- [14] P. Whitaker, Managing change in Schools, London: Open University Press, 2000.
- [15] Μ. Μαλικιώση – Λοΐζου, Συμβουλευτική Ψυχολογία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1999.
- [16] M. L. Maehr, L. A. Braskamp, The motivation factor: A theory of personal investment, Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com, 1986.
- [17] T.A. Wright, R. Cropanzano, Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictor of Job Performance, Journal of Occupational Health Psychology, 5, 2000, pp. 84-94.
- [18] Χ.Α. Σαΐτης, Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη, Αθήνα: Ατραπός, 2005.
- [19] Μ. Μαλικιώση – Λοΐζου, Η συμβουλευτική ψυχολογία στην εκπαίδευση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2001.
- [20] I.D. Yalom, Θεωρία και Πράξη της Ομαδικής Ψυχοθεραπείας, Αθήνα: ΑΓΡΑΣ, 2006.
- [21] M. S. Olmsted, The Small Group, New York: Random House, 1962.
- [22] V. Vroom, Work and Motivation. USA: Willey, 1964.
- [23] D. W. De Long, L. Fahey, Diagnosing cultural barriers to knowledge management, Acad Manage Perspect, 14:4, 2000, pp. 113-127.
- [24] M. Armstrong, Personnel Management Practice, Kogan Page: USA, 1997.
- [25] C. Argyris, D. Schön, Organizational learning Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- [26] Α. Καλαντζή - Αζίζη, Αυτογνωσία. Αυτοανάλυση και Αυτοέλεγχος, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- [27] P. Hays, Multicultural Applications of Cognitive-Behavior Therapy, Professional Psychology: Research and Practice, 26 (3), 1995, pp. 309-315.
- [28] G. Corey, Θεωρία και πρακτική της Συμβουλευτικής και της Ψυχοθεραπείας, Κοτρωτίου, Ε. (Επιμ.), Αθήνα: Έλλην, 2005.
- [29] H. Barrett Waldron, C.W. Turner, "Evidence-Based psychosocial Treatments for Adolescent Substance Abuse", Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology, 37 (1), 2008, pp. 238 – 261.
- [30] S. Minuchin, Οικογένειες και Οικογενειακή Θεραπεία (7<sup>η</sup> έκδ.), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2009.
- [31] G. Corey, Theory and Practice of Group Counseling (8th ed.), U.S.A.: Brooks/Cole, Cengage Learning, 2012.