

15. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

15.1. Προσωπικότητα και εαυτός

Η **προσωπικότητα** αποτελεί μία βασική διάσταση του ατόμου που έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στο χώρο της ψυχολογίας. Από τους περισσότερους ερευνητές ο όρος ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών του ατόμου, νοητικών, σωματικών, συναισθηματικών και κοινωνικών, ο δυναμικός συνδυασμός των οποίων συντελεί ώστε κάθε άτομο να είναι μοναδικό (Παπαδιώτη, 1998). Αν και σημειώνονται διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων των μελετητών, όλες οι θεωρητικές θέσεις συγκλίνουν σήμερα στο συμπέρασμα ότι **η αλληλεπίδραση γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων οδηγούν από κοινού στη διαμόρφωση της προσωπικότητας**. Κάθε άτομο, με βάση τη δυναμική αλληλεπίδραση ανάμεσα στις βιολογικές του καταβολές και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος – οικογενειακό, πολιτισμικό, εθνικό και ευρύτερο κοινωνικό – διαμορφώνει ένα συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας.

Συμπληρωματική είναι **και η έννοια του εαυτού**, στην οποία θα αναφερθούμε εν συντομία πριν μιλήσουμε για την αυτογνωσία και την αυτοεκτίμηση, οι οποίες άλλωστε, αποτελούν συνιστώσες του εαυτού (Byrne, 1996).

Ένας ορισμός της έννοιας του εαυτού που είναι γενικά αποδεκτός είναι «ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του» (Byrne, 1996, Harter, 1999). Η ρήση του Σωκράτη **«γνώθι σαυτόν»**, να γνωρίζουμε, δηλαδή, τον εαυτό μας, εκφράζει ουσιαστικά το θεμέλιο λίθο αυτού που σήμερα έχει επικρατήσει με τον όρο **«συναισθηματική νοημοσύνη»** να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματά μας μόλις γεννηθούν μέσα μας, να έχουμε αυτοεπίγνωση, με την έννοια της συνεχούς προσοχής του ατόμου στις εσωτερικές του καταστάσεις.

15.2. Αυτοεπίγνωση και αυτοεκτίμηση

Σύμφωνα με τον Μέγιερ (1993 στο Goleman, 1996) **αυτοεπίγνωση** σημαίνει «αντίληψη της διάθεσής μας και των σκέψεών μας σχετικά με αυτή τη διάθεση». Για παράδειγμα, τυπικές σκέψεις που υποδηλώνουν συναισθηματική αυτοεπίγνωση περιέχουν τα «Δε θα έπρεπε να νιώθω έτσι», «Σκέφτομαι ευχάριστα πράγματα για να μου φτιάξει η διάθεση», ενώ μία πιο περιορισμένη αυτοεπίγνωση εκφράζεται από τη φευγαλέα σκέψη «Μην το σκέφτεσαι», ως αντίδραση σε ένα πολύ δυσάρεστο

γεγονός. Οι άνθρωποι που κατακτούν αυτογνωσία σε ικανοποιητικό βαθμό, αντιμετωπίζουν τα συναισθήματά τους με τρόπο που μπορεί να ενισχύσει άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους: είναι αυτόνομοι και σίγουροι για τα όριά τους, έχουν καλή ψυχική υγεία και τείνουν να υιοθετούν μία θετική στάση απέναντι στη ζωή. Όταν βρίσκονται σε κακή διάθεση, δεν την αναμασούν ούτε κατακυριεύονται από αυτήν και ως εκ τούτου, είναι σε θέση να απαλλαγούν από αυτή γρηγορότερα (Goleman, 1996). Αναπτύσσεται έτσι στο άτομο η ικανότητα να **αποδέχεται** κατ' αρχάς την ύπαρξη μιας ευρείας γκάμας συναισθημάτων, όπως χαρά, ευτυχία, θυμός, φόβος, έκπληξη, αηδία, απογοήτευση, ενθουσιασμός, μίσος και πολλά άλλα. Επιπλέον, μαθαίνει να **βιώνει** και να **εκφράζει** τα συναισθήματα αυτά, χωρίς να αποκλείει όσα έχουν μια πιο αρνητική χροιά ή είναι πιο δυσάρεστα. Τέλος, καταφέρνει να τα **επεξεργάζεται** και να τα **διαχειρίζεται**, να αναπτύσσεται μέσα από αυτά.

Η συναισθηματική αυτογνωσία ολοκληρώνεται με την ικανότητα του ανθρώπου να σχηματίζει *μία συνολική εικόνα για τον εαυτό του, να σχηματίζει αντίληψη εαυτού για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, για το σωματικό εαυτό, για την κοινωνική του συμπεριφορά, για την επίδοση στις σχολικές ή τις επαγγελματικές υποχρεώσεις κ.ο.κ.*

Η **αυτοαντίληψη** μπορεί να είναι διαφορετική για διαφορετικούς τομείς του εαυτού.

Καταλήγει, συνεπώς, το κάθε άτομο, να κάνει μία **γενική αξιολόγηση για τον εαυτό του**. Την αξιολόγηση του συνολικού εαυτού ονομάζουμε **αυτοεκτίμηση**. Η αυτοεκτίμηση εκφράζει *την αξία που δίνει κάποιος στον εαυτό του*. Είναι μία συνολική, συναισθηματική κυρίως στάση για τον εαυτό, που μπορεί να είναι θετική ή αρνητική.

Ο πρώτος που ασχολήθηκε σε βάθος με την αυτοεκτίμηση ήταν ο William James (1890/1963 στο Σβιατκιεβιτς, 2006), ο οποίος και πρότεινε ένα κλάσμα για να την ορίσει. Σύμφωνα με το κλάσμα αυτό, η αυτοεκτίμηση είναι το πηλίκο των επιτυχιών του ατόμου προς τις επιδιώξεις, φιλοδοξίες ή προθέσεις του:

$$\text{Αυτοεκτίμηση} = \frac{\text{επιτυχίες}}{\text{επιδιώξεις}}$$

Παρατηρεί κανείς ότι το πηλίκο αυτό, έχει ως αριθμητή του τις επιτυχίες, δηλαδή κάτι το πραγματικό και ως παρονομαστή τις επιδιώξεις, κάτι το επιθυμητό.

Ο James (Παπαδιώτη, 1998) είχε υποστηρίξει ότι η **αυτοεκτίμηση** του ατόμου ισούται με το **πηλίκο του ιδεώδους εαυτού δια του πραγματικού εαυτού**.

$$\text{Αυτοεκτίμηση} = \frac{\text{Ιδεώδης εαυτός}}{\text{Πραγματικός εαυτός}}$$

Ιδεώδης είναι ο εαυτός που το άτομο νομίζει ότι είναι ο σωστός εαυτός.

Πραγματικός είναι ο εαυτός που νομίζει ότι είναι.

Σύμφωνα με τον Torry Higgins (1989), βασικό ερευνητή της σχέσης ανάμεσα στον πραγματικό και τον ιδεατό εαυτό, υπάρχει:

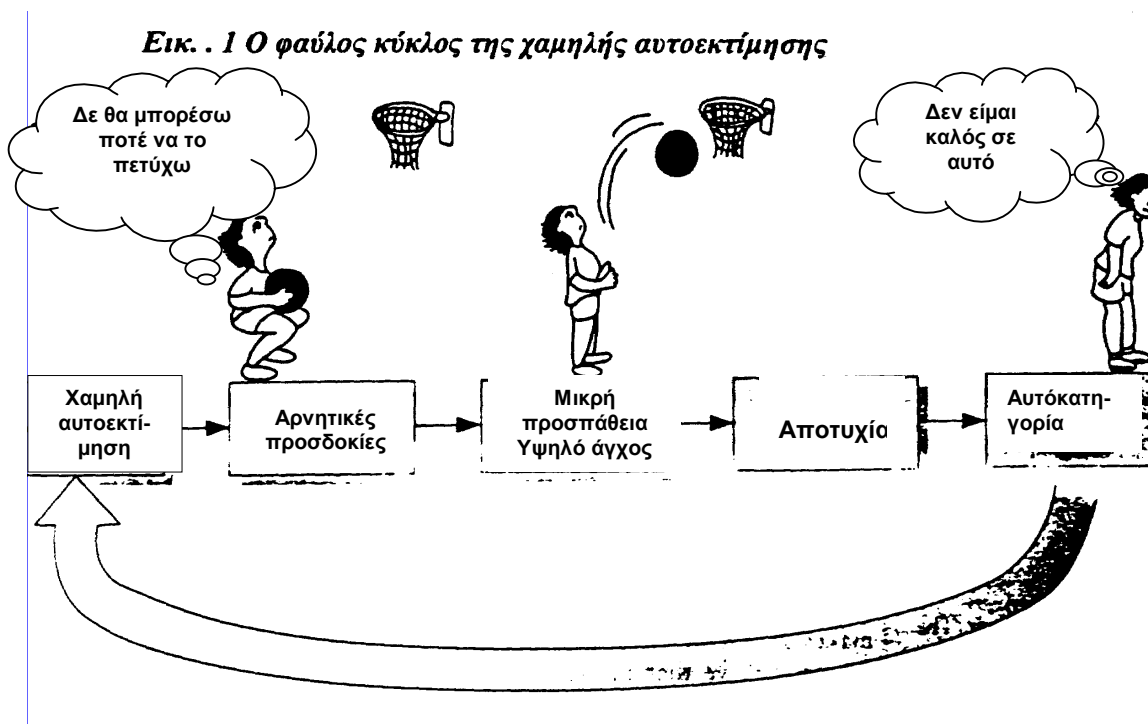
- ✚ **Ο πραγματικός εαυτός**
- ✚ **Ο επιθυμητός εαυτός**, ο εαυτός δηλαδή που το άτομο θα ήθελε να είναι
- ✚ **Ο ιδεώδης εαυτός**, ο εαυτός που το άτομο νομίζει ότι θα έπρεπε να είναι

Η Αυτοεκτίμηση του ατόμου εξαρτάται από δύο παράγοντες. Αφενός από τη **διαφορά ανάμεσα στους τρεις αυτούς εαυτούς** και αφετέρου από τη **συνειδητοποίηση αυτής της διαφοράς**.

Παρόλο που η σχέση ανάμεσα στην αυτοεκτίμηση και την αυτοαντίληψη δεν έχει επακριβώς καθοριστεί, θεωρείται ότι η αντίληψη που το άτομο έχει για τις επιδόσεις του και τις ικανότητές του σε διάφορες δεξιότητες και χαρακτηριστικά, τα οποία θεωρεί σημαντικά, αποτελούν ένα βασικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της αυτοεκτίμησης (Harter et al., 1983).

Η σχέση ανάμεσα στην αυτοεκτίμηση και την επιτυχία σε άλλους τομείς είναι αμφίδρομη. **Υψηλή αυτοεκτίμηση οδηγεί σε επιτυχία και η επιτυχία οδηγεί σε**

αύξηση της αυτοεκτίμησης. Ένα άτομο με **υψηλή αυτοεκτίμηση** αναμένεται να έχει υψηλότερες προσδοκίες για επιτυχία και αποδοχή και ως εκ τούτου να διαμορφώνει και τις κατάλληλες συνθήκες για επιτυχία. Αντίθετα, άτομα με **χαμηλή εμπιστοσύνη** στον εαυτό τους, αναμένουν συνήθως την αποτυχία, κατάσταση που τους δημιουργεί **άγχος**. Το **άγχος** κάνει τα άτομα αυτά να προσπαθούν λιγότερο και να απομακρύνονται από την προσπάθεια να επιχειρήσουν σημαντικά επιτεύγματα (Brehm & Kassin, 1996 στο Παπαδιώτη, 1998). Στην εικόνα οι Brem & Kassin (1996, σελ. 57 στο Παπαδιώτη Β, 1998), παρουσιάζουν τη διεργασία με βάση την οποία οι χαμηλές προσδοκίες που έχουν τα άτομα με χαμηλή Α.Ε. οδηγούν σε αποτυχία και σε περαιτέρω μείωση της εμπιστοσύνης στον εαυτό τους.



Παπαδιώτη Β., 1998

α) Οφέλη υψηλής αυτοεκτίμησης

Η **υψηλή αυτοεκτίμηση** έχει βρεθεί ότι συνδέεται με πολλά οφέλη, μεταξύ των οποίων είναι και η εσωτερική ισορροπία, οι καλύτερες ικανότητες προσαρμογής, η απουσία συγκρούσεων, η ευφορία, η ευτυχία, η ανεξαρτησία, η κοινωνικότητα και οι υγιείς κοινωνικές σχέσεις, τα χαμηλότερα επίπεδα ανησυχίας και άγχους, η μικρότερη χρήση μηχανισμών άμυνας, η αποδοχή του εαυτού και η εμπιστοσύνη σε αυτόν, η βίωση περισσότερων θετικών συναισθημάτων, η ακαδημαϊκή και επαγγελματική επιτυχία, η ικανοποίηση από τη ζωή, οι θετικότερες εκτιμήσεις από τους άλλους, η επιμονή σε περίπτωση αποτυχίας κ.ά. (DeNeve & Cooper, 1998, Diener & Diener, 1995, Elliott, 1996, Roberts, Gotlib, & Kassel, 1996, Robins, Hendin, & Trzesniewski, 2001).

β) Αποτελέσματα χαμηλής αυτοεκτίμησης

Αντίθετα, η **χαμηλή αυτοεκτίμηση** έχει διαπιστωθεί ότι συνδέεται με ποικιλία αρνητικών καταστάσεων, όπως έντονο φόβο πιθανής αποτυχίας, αυξημένο άγχος και αμυντικότητα, μοναξιά, προβλήματα προσαρμογής, ανασφάλεια, απαισιοδοξία, προβλήματα υγείας, αντικοινωνική συμπεριφορά η οποία μπορεί να φτάσει και μέχρι την κοινωνική φοβία, έλλειψη εμπιστοσύνης στον εαυτό, αποφυγή του ανταγωνισμού, αστάθεια και μεταβολή, επιθετικότητα, μη ικανοποίηση από τη ζωή, διαταραχές πρόσληψης τροφής, συναισθηματικές διαταραχές (π.χ. κατάθλιψη) κ.ά. (Donnellan, Trzesniewski, Robins, Moffitt, & Caspi, 2002, O' Connor & Vallerand, 1998, Reinherz, Giaconia, Pakiz, & Silverman, 1993, Roberts, Gotlib, & Kassel, 1996).

Άρα, λοιπόν, μπορούμε να συμπεράνουμε πως *η υψηλή αυτοεκτίμηση βοηθάει τα άτομα να αντιμετωπίσουν καλύτερα την καθημερινή ζωή τους, ενώ αντίθετα, η χαμηλή αυτοεκτίμηση δυσχεραίνει την προσπάθειά τους αυτή.*

15.3. Αυτογνωσία, αυτοαντίληψη, αυτοεκτίμηση στον επαγγελματικό χώρο, στάσεις και συμπεριφορές

Στον επαγγελματικό χώρο τόσο και η **αυτοαντίληψη** όσο και η **ικανοποιητική αυτοεκτίμηση** συνιστούν σημαντικά **εφόδια** και συνδυάζονται με την ανάληψη

πρωτοβουλιών, την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και τη λήψη αποφάσεων, τις καλές συναδελφικές σχέσεις, την ηγετική ικανότητα κ.ά. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών που ακολουθούν συνοψίζουν μία αναγκαία διεργασία «επαγγελματικής» αυτογνωσίας.

▪ Αναγνώριση των προσωπικών μας προκαταλήψεων
▪ Ενεργοποίηση των ικανοτήτων μας
▪ Αξιολόγηση των επαγγελματικών μας δραστηριοτήτων
▪ Εντοπισμός των συναισθηματικών μας αντιδράσεων και της επίδρασής τους στην εργασία μας με άλλους

Πηγή: Manfred Pretis

S.I.N.N. Sozial INnovatives Netz Unternehmensberatung, Psychologie

Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τα **χαρακτηριστικά** που συγκεντρώνουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό **τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση**, επενδύουν πολύ σταθερά σε μία **προσωπικότητα** που έχει την προοπτική και τη δυναμική να είναι **επιτυχημένα επαγγελματικά**. Εξάλλου, τα άτομα που ξεκινούν να χτίζουν και καταφέρνουν να διατηρήσουν μία ικανοποιητική επαγγελματική πορεία, ενισχύουν με αυτό τον τρόπο την αυτοεκτίμησή τους ακόμη περισσότερο.

Όλα τα σύγχρονα ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι η επαγγελματική δραστηριότητα, η αποδοτικότητα, η σχέση με τους συναδέλφους, η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η εξέλιξη στον επαγγελματικό τομέα συνδέονται ισχυρά με την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση αλλά και την καλή ψυχική υγεία του ατόμου.

Αντίθετα τα **άνεργα άτομα** – άτομα, δηλαδή, που βρίσκονται εκτός αμειβόμενης εργασίας – φέρονται να έχουν **χαμηλότερα επίπεδα τόσο αυτοεκτίμησης** όσο και **ψυχικής ευημερίας** (Winefield, 1995), να αναφέρουν **υψηλότερα επίπεδα στρες και μελαγχολίας και χαμηλότερα επίπεδα αυτοπεποίθησης** από τα εργαζόμενα υποκείμενα των αντίστοιχων ερευνών (Henwood & Miles, 1987, Wanberg, Watt & Rumsey, 1996).

Τα **κύρια στοιχεία** που προσδίδουν τόση σημασία στην εργασία και στην επίδρασή της στο ψυχισμό είναι, αφενός μεν το εισόδημα που εξασφαλίζει το εργαζόμενο άτομο, αφετέρου δε η κάλυψη ορισμένων βασικών ψυχολογικών αναγκών του, όπως

- ✚ **Η ένταξη σε μία ομάδα με κοινούς στόχους**, της οποίας η λειτουργία γίνεται βάσει ενός προγράμματος και ορισμένων κανόνων
- ✚ **Η κοινωνική επαφή** που επιτυγχάνεται μέσα από τη δουλειά
- ✚ **Η κατάκτηση μιας επαγγελματικής επιδίωξης – ενός επαγγελματικού status**
- ✚ **Η καθοδηγούμενη και ανατροφοδοτούμενη επαγγελματική δραστηριότητα** (Jahoda, 1981).

Η αποστέρηση της εργασίας οδηγεί το άνεργο άτομο σε οικονομική αλλά και ψυχολογική αποστέρηση, με αποτέλεσμα τις περαιτέρω αρνητικές επιδράσεις στη ψυχική διάθεση και κατάσταση (Warr, 1987). Ο Creed και οι συνεργάτες του (2001) κατέληξαν στο ότι η συμμετοχή ανέργων σε εκπαιδευτικά προγράμματα βελτίωσε την αυτοεκτίμησή τους, με έμμεσο αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη κινητοποίησή τους για ανεύρεση εργασίας, ενώ αντίθετα οι άνεργοι με χαμηλή αυτοεκτίμηση, παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα αδρανείς ως προς την αναζήτηση εργασίας (Kasl, 1982 στο Creed και συνεργάτες, 2001). Ο Branden (1969, στο Creed και συνεργάτες, 2001) ισχυρίζεται ότι η πίστη του ατόμου στην ικανότητά του να αλλάξει μία κατάσταση στη ζωή του, είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για το επίπεδο της αυτοεκτίμησής του.

15.4. Στάσεις, ικανότητες και συμπεριφορές στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση

Σύμφωνα με τη σύγχρονη επιχειρηματική ψυχολογία και πρακτική οι ικανότητες και οι στάσεις που θα πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να αναπτύξει επιχείρησης θα πρέπει να είναι οι παρακάτω (*Οδηγός υποστήριξης γυναικείας επιχειρηματικότητας*, Γ.Γ.Ε.Ε., 1998).

Αναγκαίες δεξιότητες για τη δημιουργία μιας συλλογικής επιχείρησης	Διαθέτετε	Δε διαθέτετε
<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητα να εκτελώ τις απαιτούμενες 		

<p>επαγγελματικές δραστηριότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αυτοπεποίθηση • Προσωπικότητα • Ικανότητα ηγεσίας • Ικανότητα καινοτομισμού • Κοινωνικές ικανότητες • Ανεξαρτησία • Αισιοδοξία • Δυναμισμός • Δημιουργικότητα • Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ρίσκων • Ικανότητα λήψης αποφάσεων • Ικανότητα σύνθεσης • Προσαρμοστικότητα • Ανοικτό μυαλό σε κριτική & συμβουλές • Κατεύθυνση προς το κέρδος • Κατεύθυνση σε κοινωνικό επιχειρηματικό σκοπό • Αποφασιστικότητα • Παρατηρητικότητα • Αρέσκεια στις προκλήσεις • Θέληση για επιτυχία • Επιμονή • Ικανότητα σκληρής εργασίας • Προνοητικότητα 		
<p>(Οδηγός υποστήριξης γυναικείας επιχειρηματικότητας, Γ.Γ.Ε.Ε., 1998)</p>		

Ικανότητες και στάσεις για την ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ικανότητα να εκτελώ τις απαιτούμενες επαγγελματικές δραστηριότητες</i> • <i>Αυτοπεποίθηση</i> • <i>Προσωπικότητα</i> • <i>Ικανότητα ηγεσίας</i> • <i>Ικανότητα καινοτομισμού</i> • <i>Κοινωνικές ικανότητες</i> • <i>Ανεξαρτησία</i> • <i>Αισιοδοξία</i> • <i>Δυναμισμός</i> • <i>Δημιουργικότητα</i> • <i>Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών</i> • <i>Ικανότητα λήψης αποφάσεων</i> • <i>Ικανότητα σύνθεσης</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Προσαρμοστικότητα</i> • <i>Ανοικτό μυαλό σε κριτική & συμβουλές</i> • <i>Κατεύθυνση προς το κέρδος</i> • <i>Αποφασιστικότητα</i> • <i>Ενέργεια</i> • <i>Παρατηρητικότητα</i> • <i>Ευπροσαρμοστικότητα</i> • <i>Αρέσκεια στις προκλήσεις</i> • <i>Θέληση για επιτυχία</i> • <i>Επιμονή</i> • <i>Ικανότητα σκληρής εργασίας</i> • <i>Προνοητικότητα</i> • <i>Ικανότητα ανάληψης ρίσκων</i>
<p>(Οδηγός υποστήριξης γυναικείας επιχειρηματικότητας, Γ.Γ.Ε.Ε., 1998)</p>	

15.6. Ανάλυση ρόλων στην καθημερινή ζωή

Στις προηγούμενες σελίδες ήρθατε σε επαφή με τις έννοιες της αυτογνωσίας και της αυτοεκτίμησης. Μία παράμετρος που υπεισέρχεται δυναμικά και στις δύο αυτές διαστάσεις του εαυτού, είναι η παράμετρος των ρόλων που ο καθένας από εμάς αναλαμβάνει να παίξει στη ζωή του. Ο βαθμός στον οποίο επιλέγουμε και επιθυμούμε να παίξουμε ένα ρόλο στη ζωή μας (για παράδειγμα, ο ρόλος του γιου ή της κόρης μας δίδεται χωρίς να ρωτηθούμε κατά τη γέννησή μας, ενώ οι ρόλοι του συζύγου ή του επαγγελματία είναι επίκτητοι), **η σωματική και ψυχοσυναισθηματική συμμετοχή** που επιτυγχάνουμε κατά την ανάληψη του συγκεκριμένου ρόλου (για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που απολαμβάνει τη δουλειά του, εργάζεται και έχει συναισθηματικές διακυμάνσεις τελείως διαφορετικές από έναν συνάδελφό του που βρίσκει τη συγκεκριμένη δουλειά ανούσια, βαρετή, καταπιεστική κ.τ.λ.) και τελικά, **το αποτέλεσμα και η ανατροφοδότηση** που παίρνουμε για κάθε ρόλο της ζωής μας είναι διαδικασίες που συμβάλλουν στην αυτογνωσία και καθορίζουν σημαντικά την αυτοεκτίμησή μας (ο γονιός που λαμβάνει μηνύματα από τα παιδιά του ότι τα πάει καλά στο ρόλο του, αισθάνεται ικανοποίηση, πληρότητα και αντλεί δύναμη, ώστε να συνεχίσει την προσπάθειά του).

Οι **ρόλοι** στην καθημερινή ζωή μπορεί να είναι (Landy, 2001):

- **Φυλετικοί και ρόλοι καθοριζόμενοι από την ηλικία**(π.χ. άντρας – γυναίκα) (παιδί – έφηβος – ενήλικας – μεσήλικας)
- **Κοινωνικοί – πολιτισμικοί**, που αντικατοπτρίζουν τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι οργανώνονται κατά ομάδες σε οικογένειες, κοινότητες, κοινωνίες και κράτη για παράδειγμα, ανάλογα με την ομάδα αναφοράς, έχουμε: πατέρας - μητέρα – γιος - κόρη, πρόεδρος – σύμβουλος, φτωχός – πλούσιος, εργάτης – δάσκαλος – τεχνίτης – γιατρός, εξουσιαστής – εξουσιαζόμενος και αναρίθμητοι άλλοι
- **Γνωστικοί**, που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο κατανοεί κάποιος τις πληροφορίες, τις αναλύει, τις εφαρμόζει, τις συνθέτει, τις αξιοποιεί, π.χ. αδαής – σοφός, θεωρητικός – πρακτικός
- **Συγκινησιακοί**, που αφορούν αξίες και συναισθήματα, π.χ. εσωστρεφής – εξωστρεφής, ηθικός – ανήθικος

Πολλά από τα παραδείγματα χρησιμοποιούν, για πρακτικούς λόγους, ώστε να γίνει μία αδρή περιγραφή, τους δύο ακραίους ρόλους που μπορεί να συναντήσουμε σε μία ιδιότητα, π.χ. φτωχός – πλούσιος. Η πραγματικότητα και η καθημερινή ζωή, φυσικά, είναι πολύ πιο περίπλοκες στις αποχρώσεις και τις διαβαθμίσεις που μπορεί να πάρει ένας κοινωνικός ή συγκινησιακός ρόλος. Επιπλέον, είναι προφανές ότι οι ρόλοι από διαφορετικές υποκατηγορίες συνδυάζονται μεταξύ τους, δίνοντας ένα σύστημα πολυάριθμων συνδυασμών.

Στις περισσότερες περιπτώσεις **οι κανόνες συμπεριφοράς** που ένας ρόλος περιλαμβάνει, ορίζονται άτυπα από την ευρύτερη πολιτισμική και κοινωνική ομάδα και μεταφέρονται από γενιά σε γενιά μέσω της κοινωνικοποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί **ο ανδρικός και γυναικείος ρόλος**. Να είναι υπάλληλος σε μία εταιρεία, συγχρόνως να είναι γονέας στη δική του οικογένεια, παιδί στην πατρική οικογένεια, να είναι σύζυγος, φίλος, πολιτικό πρόσωπο κ.τλ.

15.7. Επιλογή ρόλων και συμπεριφορά

Ο ρόλος επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς, διότι **υπαγορεύει στο άτομο τις νέες υποχρεώσεις αλλά και τα καινούρια δικαιώματα** που αποκτά, αναλαμβάνοντάς τον. Η αλλαγή του ρόλου (π.χ. ο υπάλληλος που γίνεται

διευθυντής), η προσθήκη ενός νέου ρόλου (π.χ. η σύζυγος που γίνεται και μητέρα) ή η απομάκρυνση ενός ρόλου (π.χ. συνταξιοδότηση) από το καθημερινό μας ρεπερτόριο έχουν άμεσο αντίκτυπο στη συναισθηματική μας κατάσταση και τη συμπεριφορά μας.

15.8. Ισορροπία των ρόλων και η συμβολή τους στην προσωπική μας ανάπτυξη

Ο αριθμός και η ποιότητα των ρόλων που αναλαμβάνει ένα άτομο στην καθημερινή του ζωή, καθορίζουν την απαρτίωση ή μη της προσωπικότητάς του, το κίνητρό του για προσπάθεια, τη ψυχική του διάθεση, το αίσθημα πληρότητας και ευτυχίας. **Όσο μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ των ρόλων** του εξασφαλίζει ένα άτομο, τόσο πιο ήρεμο, ικανό και πλήρες νιώθει. Η ισορροπία αυτή υποβοηθείται από πολλούς παράγοντες, προσωπικούς και μη, μεταξύ των οποίων και από την **ευελιξία** του ατόμου, αλλά και των ρόλων που έχει αναλάβει. Ένα από τα χαρακτηριστικά των λειτουργικών ρόλων είναι ότι είναι ευέλικτοι. Είναι μεν σαφείς, μπορούν όμως να τροποποιηθούν και να αλλάξουν με βάση τις ανάγκες του ατόμου (Παπαδιώτη-Αθανασίου, 1998). Οι ρόλοι μπορεί να αλλάζουν, γιατί αλλάζουν οι ανάγκες μας και οι στόχοι μας ή γιατί αλλάζουν οι ανάγκες των άλλων στους οποίους αναφέρονται. Τέλος, δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι οι ρόλοι εμπεριέχουν εξαρχής την **ευθύνη**, είναι δηλαδή σημαντικό όταν έχουμε αναλάβει ένα ρόλο, να μπορούμε να ανταποκριθούμε στο ρόλο αυτό.

Σε κοινωνικό επίπεδο αλλά και σε κάθε ομαδικό επίπεδο, θα λέγαμε ότι υπάρχει μία αυστηρή (κοινωνική) κριτική για τα άτομα που παραβαίνουν τους κανόνες που ορίζει ο ρόλος τους, ακόμη και στις περιπτώσεις που οι κανόνες αυτοί δεν είναι σαφώς ή γραπτώς διατυπωμένοι – π.χ. ορισμένοι ηθικοί κανόνες.

Για το λόγο αυτό, όπως θα δούμε και λίγο παρακάτω, είναι σημαντικό για **κάθε νεοσύστατη ομάδα** η οποία ξεκινάει μία οποιαδήποτε δράση προς έναν κοινό στόχο, **να ορίσει τους κανόνες** που θα διέπουν την ομαδική λειτουργία.

Τα άτομα που δε μπορούν να ανταποκριθούν στο ρόλο τους, νιώθουν ανασφάλεια και άγχος. Ένας καθηγητής π.χ. που δεν κατέχει το γνωστικό του αντικείμενο, ένας γονέας που δε μπορεί να προστατεύσει και να καθοδηγήσει το παιδί του, ένας πολιτικός που αισθάνεται ότι δεν έχει τα προσόντα να ασκήσει εξουσία, βιώνουν έντονο άγχος και ανασφάλεια.

αυτό καταδεικνύει τους **κοινωνικούς ρόλους** που τα άτομα αναλαμβάνουν και οι οποίοι διαμορφώνονται για λόγους οικονομικούς και πολιτικούς, σε βάρος πολλών φορές των ατόμων και της κοινωνίας. Η φύση έχει προβλέψει τη διαφορετικότητα των φύλων, η κοινωνία και η οικονομία την ανισότητα. Έτσι δημιουργείται το «κοινωνικό φύλο» (gender), το οποίο προσδιορίζεται με κοινωνικούς και όχι φυλετικούς όρους (*4^η Παγκόσμια Διάσκεψη Γυναικών*, 1995).

Για αυτό θα πρέπει πάντα να είμαστε σε επαγρύπνηση για τους ρόλους που αναλαμβάνουμε και την αυτοεκτίμηση που διαθέτουμε, ώστε να είμαστε χρήσιμοι/μες σε ατομικό, οικογενειακό και κοινωνικό επίπεδο.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η **προσωπικότητα και η συμπεριφορά** ενός ατόμου **δεν αλλάζουν**, αφού ο τρόπος με τον οποίο θα διαμορφωθούν είναι εγγεγραμμένος στο γενετικό υλικό. Έτσι, για παράδειγμα, κάποιος που φτάνει να ενηλικιωθεί και έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση – με συνέπειες που καθιστούν τη ζωή του και την καθημερινότητά του δύσκολες – θα παραμείνει σε αυτή την κατάσταση, μη μπορώντας να κάνει κάτι δραστικό για να αλλάξει εσωτερικά – την αντίληψη και την εκτίμηση που τρέφει για τον εαυτό του – και εξωτερικά – στο επίπεδο της συμπεριφοράς.

Τι γνώμη έχετε για αυτή την άποψη και το παράδειγμα; Τι θα προτείνατε σε αυτόν τον άνθρωπο με βάση τα όσα συζητήσατε μέχρι τώρα στην ομάδα σας;

Η δική μας άποψη έχει διατυπωθεί αναλυτικά και σε διάφορα σημεία του κεφαλαίου και συνίσταται στα εξής σημεία:

- Η αλληλεπίδραση γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων οδηγούν με συνέργια στην τελική διαμόρφωση της προσωπικότητας και των συμπεριφορών.
- Ο εαυτός και το περιβάλλον βρίσκονται σε μία συνεχή και δυναμική σχέση, συνθήκη που ευνοεί τις αλλαγές ή που μας καθοδηγεί όταν θελήσουμε οι ίδιοι να προκαλέσουμε μία αλλαγή.
- Πολλά από τα στοιχεία της προσωπικότητάς μας και πολλές από τις συμπεριφορές μας επιδέχονται αλλαγής, βελτίωσης, αντικατάστασης, εξέλιξης. Όχι όλα και όχι σε όλες τις φάσεις της ανάπτυξης και εξέλιξής μας.

Ένα πρώτο βασικό βήμα είναι να εντοπίσει κανείς το στοιχείο που θέλει ή που χρειάζεται να αλλάξει και να αναζητήσει τρόπους που θα τον βοηθήσουν σε αυτή τη διαδικασία. Η αλλαγή είναι συχνά επώδυνη αλλά το αποτέλεσμα αξίζει τον κόπο!

16. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΑΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ

16.1. Ορισμός της ομάδας

Οι περισσότεροι άνθρωποι ζουν και εργάζονται μέσα σε ένα πλαίσιο που θα μπορούσαμε να αποκαλέσουμε «ομάδα», μιας και βρίσκονται αρκετά συχνά συντροφιά με άλλους ανθρώπους. Εντούτοις, υπάρχει μία αβεβαιότητα ως προς το αν όλες αυτές οι συναθροίσεις μπορούν να αποκαλεστούν «ομάδες». Έπειτα, αναρωτιέται κανείς πώς μπορεί να ταξινομήσει όλες αυτές τις ομάδες και να βρει ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους (π.χ. μεταξύ μιας παρέας φίλων, των επιβατών ενός λεωφορείου, ή μιας ομάδας συναδέλφων επαγγελματιών).

Η εμπειρία της συμμετοχής σε μία ομάδα καθίσταται έτσι κοινή και καθημερινή, θεωρείται συχνά δεδομένη, με αποτέλεσμα να δυσκολευόμαστε να ορίσουμε πρακτικά, τι είναι τελικά η ομάδα.

Ένα καθοριστικό σημείο κατά τον ορισμό και τη μελέτη των ομάδων, είναι **το τυχαίο ή μη της συνεύρεσης των μελών της**. Έτσι, πολλοί άνθρωποι συναθροίζονται για κάποιο χρονικό διάστημα σε ένα συγκεκριμένο μέσο συγκοινωνίας, για παράδειγμα, ώστε να φτάσουν στον προορισμό τους. Γνωρίζουν ότι κατά τη μετακίνησή τους θα συνευρεθούν με άλλους ανθρώπους, η συμμετοχή του άλλων όμως δεν είναι απολύτως αναγκαία ούτε γίνεται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Επιπρόσθετα, το μέγεθος των μελών αυτής της συνάθροισης είναι απροσδιόριστο. Αντίθετα, όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι για να επιτευχθεί ένας σαφώς προσδιορισμένος στόχος, είναι αναγκαία η συμμετοχή και βοήθεια και άλλων ατόμων, τα οποία συνήθως πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, έχουμε τη συγκρότηση προσχεδιασμένων ομάδων (Douglas, 1997, σελ. 29-34).

Ο Ναυρίδης (2005, σελ. 17) αναφέρει ότι «όταν μερικοί άνθρωποι βρεθούν μαζί για κάποιο διάστημα για οποιοδήποτε λόγο, για να διασκεδάσουν, να εργαστούν, να πολεμήσουν, να αλλάξουν τον κόσμο ή να διαπράξουν εγκληματικές πράξεις [...] δημιουργούνται συναισθήματα που τους διαπερνούν και τους δονούν, επιθυμίες και φόβοι, σενάρια και φαντασιώσεις, άγχη που τους κινητοποιούν ή τους ακινητοποιούν και βέβαια, μία ιδιαίτερη αίσθηση, που τη μοιράζονται όλοι, ότι αποτελούν μαζί μία

ενότητα. Μία *ενότητα* που τους κάνει στα μάτια τους να ξεχωρίζουν από τους άλλους, από όλους εκείνους που είναι εκτός».

Η ύπαρξη, επομένως, ενός λόγου, **ενός κοινού στόχου**, επιφέρει αυτομάτως και ένα αίσθημα ενότητας, το οποίο είναι απαραίτητο για την ομαδική λειτουργία. Ο απλούστερος **ορισμός** που θα μπορούσαμε να δώσουμε είναι «ομάδα (group) είναι ένα σύνολο ατόμων (πάνω από δύο) που κατευθύνονται προς έναν κοινό σκοπό» (Blanchet & Trognon, 1997, σελ. 14).

16.2. Ομαδικοί κανόνες

Κάθε σύνολο ανθρώπων (πάνω από δύο), οι οποίοι δουλεύουν μαζί για μία χρονική περίοδο υπακούουν σε ένα σύνολο κανόνων. **Η θέσπιση κανόνων** είναι εξαιρετικά σημαντική, γιατί οριοθετεί ουσιαστικά την αποδεκτή συμπεριφορά και ταυτόχρονα ορίζει την μη αποδεκτή, δημιουργώντας έτσι ένα πλαίσιο αναφοράς. Η ομάδα θέτει τα **όριά** της και αυτό είναι κάτι που **αυξάνει τη σταθερότητα** και **μειώνει την ανάγκη για εξωτερικό έλεγχο**. Παράλληλα, στη διαδικασία ενδέχεται να περιλαμβάνεται και ο **καθορισμός των κυρώσεων** σε περίπτωση παραβίασης κάποιου ή κάποιων ομαδικών κανόνων.

Σε επίπεδο ομάδας στο χώρο εργασίας, η θέσπιση κανόνων μπορεί να εγγυηθεί για την καλύτερη αποδοτικότητα, συνεργασία, μείωση των συγκρούσεων και αποτελεσματικότερη επίλυση αυτών.

Σημαντικά ερωτήματα σε σχέση με τους ομαδικούς κανόνες, είναι τα παρακάτω.

- Ποιοι είναι οι κανόνες;
- Πόσο επιτρέπεται τα μέλη να παραβιάζουν ή να αλλάζουν τους κανόνες;
- Ποιος θέτει τους κανόνες;
- Είναι σαφείς και κατανοητοί από όλους;
- Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα μέλη στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τους κανόνες; (Πολέμη-Τοδούλου, 2006)

16.3. Η ομάδα ως σύστημα¹

Σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, η ομάδα είναι ένας οργανισμός που προβαίνει σε κάποιες ενέργειες για τη μετατροπή ενός υλικού σε ένα τελικό προϊόν. Το σύστημα χρειάζεται για τη λειτουργία του και την παραγωγή του τελικού προϊόντος **ενέργεια**, την οποία παίρνει από τα μέλη του ή από εξωτερικές πηγές. Ως τελικό προϊόν θεωρούνται **τα επιτεύγματα της ομάδας**, όπως για παράδειγμα η παροχή μιας υπηρεσίας, η μάθηση, η δημιουργία, η επίτευξη ενός οικονομικού στόχου κ.τλ. (Douglas, 1997).

Οι διεργασίες στην ομάδα για απόκτηση ομαδικού πνεύματος

Ας ορίσουμε τον όρο «**διεργασίες**» σύμφωνα με το λεξικό Collins Concise English Dictionary (1988 στο Douglas, 1997), ως «μια σειρά ενεργειών που επιφέρουν αλλαγή ή ανάπτυξη». Οι διεργασίες στο πλαίσιο μιας ομάδας είναι πάρα πολλές και συχνά αρκετά περίπλοκες. Εδώ θα αναφερθούμε σε ορισμένες από τις πιο σημαντικές διεργασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση ομαδικού πνεύματος.

α) Αλληλεπίδραση

Σε κάθε σύστημα που αποτελείται από έναν αριθμό στοιχείων, μια χαρακτηριστική διεργασία που επιτελείται είναι αυτή της αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων αυτών. Αυτό που συμβαίνει δηλαδή σε μία ομάδα ανθρώπων είναι ότι ο καθένας αντιδρά στην παρουσία, τις απόψεις, τις ιδέες, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των άλλων. Η αλληλεπίδραση στις ομάδες έχει αποτέλεσμα να δημιουργείται μία νέα πραγματικότητα πολύ πιο σύνθετη και δυναμική από το άθροισμά των ατόμων που τις απαρτίζουν (Ναυρίδης, 2005).

Τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης είναι:

- Επιφέρει κατανόηση

¹ **ΣΥΣΤΗΜΑ**

Είναι ένα σύνολο παραγόντων και στοιχείων που συνυπάρχουν και συνδέονται με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης. Η θεωρία των συστημάτων υποστηρίζει πως όλα τα ζωντανά συστήματα έχουν την τάση να φτάσουν σε κατάσταση εξισορρόπησης, ένα φαινόμενο που είναι γνωστό ως ομοιόσταση. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ένα μέγεθος αυξάνεται και ένα άλλο ελαττώνεται, ώστε να διατηρείται η υφιστάμενη κατάσταση. Αντίθετα, σε περιπτώσεις παράλληλης και αλυσιδωτής αύξησης των μεγεθών, ενδέχεται να προκαλέσει αστάθεια και εκτροπή του συστήματος (Γεωργίου, 2005).

- Διαχέει πληροφορίες
- Βελτιώνει και ενισχύει γνώμες
- Διευκολύνει τα επιτεύγματα της ομάδας (Douglas, 1997)

β) Η ενδο-ομαδική επικοινωνία

Επικοινωνώ = σχετίζομαι με = θέτω μαζί, στο πλαίσιο μιας σχέσης με κάποιον άλλο άνθρωπο τις σκέψεις, τις στάσεις, τους κανόνες, τις πράξεις, τα πιστεύω και τις συμπεριφορές μας.

Για να μπορέσουν δύο άτομα να επικοινωνήσουν, πρέπει να έχουν ένα **κοινό σύστημα επικοινωνίας**. Τα τέσσερα σημαντικότερα συστήματα που καθορίζουν την ανθρώπινη επικοινωνία είναι:

1. Η απόσταση μεταξύ των αλληλεπιδρώντων, π.χ. απόσταση οικειότητας, κοινωνική απόσταση κ.τλ.
2. Το σωματικό σύστημα: Οι στάσεις σώματος, οι κινήσεις και οι εκφράσεις του προσώπου
3. Το παραγωγικό σύστημα. Περιλαμβάνει τις διακυμάνσεις του ύψους της φωνής, της έντασης, του ρυθμού, της χροιάς κ.τλ. για παράδειγμα, μια απαλή φωνή που εκφωνεί αργά το λόγο, περνάει ένα τελείως διαφορετικό επικοινωνιακό μήνυμα από μια βροντερή φωνή με γοργό λόγο, ασχέτως του περιεχομένου του λόγου
4. Το γλωσσικό σύστημα. Ο λόγος ως κώδικας και ως περιεχόμενο (Blanchet & Trognon, 1997)

Ο Albert Mehrabian ανακάλυψε ότι η ολική εντύπωση ενός μηνύματος είναι 7% περίπου προφορική (μόνο λέξεις), 38% φωνητική (τόνος φωνής και άλλοι ήχοι) και 55% μη προφορική! Αντίστοιχα, ο καθηγητής Birdwhistell, ανακάλυψε ότι η προφορική συνιστώσα σε μια πολύ κοντινή επαφή είναι λιγότερο από 35% και ότι πάνω από το 65% της επικοινωνίας γίνεται χωρίς λόγια! (Pease, 1991)

Μία στοιχειώδης επικοινωνία προϋποθέτει έναν πομπό και ένα δέκτη. Μία ομάδα διαθέτει τόσους πομπούς και δέκτες, όσα είναι τα μέλη της. Αντιλαμβανόμαστε έτσι, ότι η επικοινωνία σε μία ομάδα είναι πολύπλοκη, λειτουργεί σε πολλά επίπεδα και εξαρτάται από πολυάριθμους παράγοντες.

Παραθέτουμε κάποιους **τέτοιους παράγοντες** που έχουν καταγραφεί μέσα από μακροχρόνια παρατήρηση ομάδων. Αναλογιστείτε τη σημασία όσων καταγράψατε εσείς και όσων θα διαβάσετε στη συνέχεια, όταν αυτά τεθούν σε εφαρμογή σε μία ομάδα που έχει κάποιους κοινούς επαγγελματικούς στόχους και δραστηριότητες.

Η επικοινωνία πραγματοποιείται ελεύθερα, όταν τα μέλη νιώθουν ότι:

- Υπάρχει ατμόσφαιρα αποδοχής στην ομάδα
- Οι ιδέες λαμβάνονται υπόψη
- Όλα τα μέλη έχουν ίσες ευκαιρίες να εκφραστούν
- Υπάρχει η αίσθηση ότι οι γνώμες όλων εισακούγονται
- Υπάρχει σε στοιχειώδη βαθμό η ικανότητα των μελών να μπαίνουν στη θέση των άλλων και να κατανοούν αυτά που λέει και νιώθει (ενσυναίσθηση)

Η επικοινωνία περιορίζεται, όταν:

- Τα μέλη δε νιώθουν άνετα να εκφραστούν
- Τα μέλη πιστεύουν ότι θα γελοιοποιηθούν
- Τα μέλη νιώθουν εχθρότητα για τα άλλα μέλη
- Τα μέλη αισθάνονται αποκομμένα από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Ορισμένα άτομα επιδεικνύουν τις γνώσεις τους υπερβολικά
- Τα μέλη είναι τόσο απορροφημένα με τις ιδέες τους ώστε δεν ακούν τους άλλους
- Το κλίμα είναι αρνητικό και απαισιόδοξο
- Δεν υπάρχει πίστη και αφοσίωση στον ομαδικό στόχο (Douglas, 1997, Yalom, 2006)

γ) Λήψη αποφάσεων

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων σε μία ομάδα είναι καθοριστική για άλλες σημαντικές λειτουργίες, όπως

- Η αποτελεσματικότητα της ομάδας ως προς τους στόχους της
- Ο χρόνος ζωής της ομάδας

- Η ποιότητα των σχέσεων στην ομάδα, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από όσα περιγράψαμε προηγουμένως σχετικά με την επικοινωνία. Το μέγεθος της ομάδας είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας, επειδή καθορίζει σημαντικά την ποιότητα της επικοινωνίας. Όταν τα μέλη παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και πιστεύουν ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αυτής, τότε στηρίζουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται και δύσκολα τις αλλάζουν. Όταν τα μέλη αποκλείονται από τις αποφάσεις που λαμβάνονται, τότε δείχνουν λιγότερη δέσμευση σε αυτές και συχνά τις υποσκάπτουν. Αυτά τα μέλη σταδιακά ωθούνται στην περιφέρεια της ομάδας, με αποτέλεσμα και οι ίδιοι να είναι ανικανοποίητοι και απογοητευμένοι, αλλά και να επηρεάζεται αρνητικά η δυναμική της ομάδας.

Ένα άλλο σημείο, στο οποίο αξίζει να σταθεί κανείς, είναι η αντίδραση της ομάδας όταν κάποια απόφαση που είχε ληφθεί, αποδείχτηκε ακατάλληλη, αναποτελεσματική, λανθασμένη. Είναι κρίσιμο και δείγμα ωριμότητας και καλής επικοινωνίας σε αυτή τη φάση, τα μέλη να αναλάβουν εξίσου την ευθύνη αυτής της αποτυχίας και να καταφέρουν να ανασυντάξουν την ομάδα και τους στόχους της. Για αυτό το λόγο είναι σημαντική η ισότιμη και καθολική συμμετοχή των μελών στη λήψη αποφάσεων (Douglas, 1997, Blanchet & Trognon, 1997).

16.4. Η διαφορετικότητα των μελών της ομάδας

Τα μέλη μιας ομάδας που συγκεντρώνονται για να επιτύχουν συγκεκριμένους ομαδικούς στόχους (π.χ. εκπαίδευση, κατάρτιση, παραγωγή προϊόντος, ψυχαγωγία κ.τλ.) έχουν ορισμένες ομοιότητες αλλά και αρκετές διαφορές. Οι διαφορές αυτές ενδέχεται να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος θα εμπλακεί και θα συμμετάσχει στην ομαδική διαδικασία.

Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιους **παράγοντες διαφορετικότητας** που απαντώνται συχνά σε μία ομάδα.

- **Φύλο.** Όπως αναφέρει η Πολέμη-Τοδούλου (2006), οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι **γυναίκες** βρίσκουν πιο εύκολο να μπαίνουν και να παραμένουν σε

οικείες, μικρές ομάδες, να διατηρούν κοντινότερες σχέσεις με τα οικογενειακά μέλη και να περνούν περισσότερο χρόνο μαζί τους. Οι ευκαιρίες τους για συμμετοχή σε ομάδες της ευρύτερης κοινότητας είναι λιγότερες, εφόσον είναι αφοσιωμένες στην ανατροφή των παιδιών. Οι **άντρες**, από την άλλη, προτιμούν να συμμετέχουν σε μεγάλες ομάδες. Γενικά συμμετέχουν συχνότερα από τις γυναίκες σε επαγγελματικά σωματεία, πολιτικά κόμματα, επιτροπές κ.τλ. Ζητώντας δύναμη και επιρροή, εντάσσονται συχνότερα σε ανταγωνιστικές ομάδες που προσανατολίζονται σε κάποιο συγκεκριμένο στόχο, ενώ οι γυναίκες, αναζητώντας οικείες σχέσεις, στρέφονται προς μικρές υποστηρικτικές και πιο ενοποιημένες ομάδες (Forsyth, 1999 στο Πολέμη-Τοδούλου, 2006).

- **Ηλικία.** Η ηλικία κάθε μέλους καθορίζει την ωριμότητα, τη φάση ζωής, τις ανάγκες του και τη σχέση με τα άλλα μέλη και το συντονιστή της ομάδας.
- **Επαγγελματική ιδιότητα.** Συχνά καθορίζει τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας του ατόμου, τις δεξιότητες που έχει αποκτήσει, αλλά και αυτές στις οποίες ενδεχομένως υπολείπεται.
- **Τα προσωπικά χαρακτηριστικά.** Όσα αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο σχετικά με την αυτογνωσία και την προσωπική ανάπτυξη, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος θα επικοινωνήσει με τα υπόλοιπα.
- **Το πλαίσιο.** Ο οργανισμός μέσα στον οποίο συστήνεται η κάθε ομάδα, ο λόγος σύστασής της, ο χρόνος και η συχνότητα λειτουργίας της, ο τρόπος συντονισμού από την πλευρά του συντονιστή – εκπαιδευτή, είναι όλοι ιδιαίτεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζωή της ομάδας.
- **Κοινωνικο-πολιτισμικές διαφορές**
- Μία διαφορά μπορεί να επιφέρει ένταση στις ομαδικές σχέσεις, διότι τα μέλη ενδέχεται να αντιμετωπίσουν τον «διαφωνούντα» ως εχθρικό πρόσωπο, ως απειλή για την ομαλή ομαδική πορεία. Εντούτοις, δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι η **διαφορετικότητα** μπορεί να είναι μία πηγή ανανέωσης και ποικιλίας σε μία ομάδα και ότι πολλές φορές λειτουργεί προσθετικά στη δυναμική της ομάδας. Εξάλλου, στη σημερινή πραγματικότητα, όπου η διαφορετικότητα των ανθρώπων αποτελεί όλο και περισσότερο τον κανόνα, η αρνητική στάση απέναντι στη διαφορά θα πρέπει να αλλάξει. Για να

επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει ο καθένας μας να προσπαθήσει να **διαχειριστεί τα αρνητικά συναισθήματα** που νιώθει, όταν αντιμετωπίζει τη διαφορετικότητα και τη διαφωνία και να αναζητήσει τους τρόπους με τους οποίους η **διαφορετικότητα αυτή μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά** τόσο για τα άτομα όσο και την ομάδα στην οποία ανήκουν (Πολέμη-Τοδούλου, 2006).

16.5. Η σύγκρουση στις ομάδες

Η σύγκρουση στις ομάδες μπορεί να επιφέρει καταστροφικές συνέπειες αλλά ταυτόχρονα, μπορεί να αποτελέσει το γόνιμο έδαφος επάνω στο οποίο θα προετοιμαστούν κάποιες σημαντικές για την ομάδα αλλαγές.

Σε γενικές γραμμές, μία σύγκρουση είναι γόνιμη όταν **διεξάγεται σε κλίμα συνεργασίας και αποδοχής**, οπότε και οδηγεί στην παραγωγή ιδεών με στόχο την εξέλιξη της ομάδας. Αντίθετα, όταν το κλίμα μέσα στο οποίο συμβαίνει η σύγκρουση, είναι ανταγωνιστικό, εχθρικό και απορριπτικό, η κατάσταση μοιάζει σαν το κάθε μέλος να προσπαθεί να διαφυλάξει τη δική του εξουσία μέσα από την επιβολή της δικής του άποψης. Η ομαδική διαδικασία και εξέλιξη έρχονται τότε δεύτερες.

Θα λέγαμε ότι **το κλίμα συνεργασίας εκδηλώνεται όταν τα μέλη τοποθετούν τους σκοπούς της ομάδας πριν από τους προσωπικούς τους σκοπούς**. Μία ακόμη σημαντική παράμετρος είναι η φύση της σύγκρουσης, αν δηλαδή η σύγκρουση αφορά μία διαφωνία ιδεών ή στόχων, αν αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων ή αν αφορά τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Η φύση της σύγκρουσης καθορίζει ως ένα βαθμό και τη χρησιμότητά της.

Η διαχείριση των συγκρούσεων σε ομαδικό πλαίσιο, καλό θα είναι να βασίζεται **στις αρχές καλής επικοινωνίας** που είδαμε σε προηγούμενη παράγραφο. Ο διάλογος και η συνεργατικότητα μπορούν να οδηγήσουν με ασφάλεια μία ομάδα μέσα από τη σύγκρουση στη γόνιμη εξέλιξη.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Ατομική ή ομαδική λειτουργία

Κάποιοι ισχυρίζονται ότι η **ομάδα μπορεί να αναστείλει την ατομική πρόοδο** και εξέλιξη, στερώντας έτσι από άτομα που έχουν τις δυνατότητες, την ευκαιρία να διαπρέψουν. Ποια είναι η δική σας γνώμη από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας;

Η δική μας άποψη είναι ότι μία ομάδα που χαρακτηρίζεται από εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία, κατακτά συνήθως το επίπεδο του καλύτερου από τα μέλη της και είναι σε θέση να το ξεπεράσει. Αυτό το φαινόμενο βασίζεται στη διαπίστωση ότι **το όλο είναι διαφορετικό από το άθροισμα των μερών του**, γιατί περιλαμβάνει το σύνολο των ενοτήτων του αλλά και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Είναι γεγονός ότι ορισμένες φορές, στην ομάδα, κάποιο επίτευγμα το οποίο οφείλεται κυρίως στην προσπάθεια ή τη γνώση ή την εμπειρία ενός ή δύο μελών της, καταμερίζεται σε όλα τα μέλη και αξιολογείται ως ομαδική επιτυχία.

Από την άλλη, είναι δύσκολο να εκτιμήσει κανείς με ακρίβεια τα ατομικά επιτεύγματα που θα κατάφερναν κάποια άτομα, αν δεν ανήκαν στην ομάδα που ανήκουν. Ας μη ξεχνάμε όμως ότι στο **ομαδικό πλαίσιο**, δεν καταμερίζονται μόνο οι επιτυχίες, αλλά και τα λάθη, οι αποτυχίες, οι παραλείψεις, τα άγχη και οι ευθύνες. Η τροφοδότηση που παίρνουν τα μέλη από την ομάδα και η ομάδα από τα μέλη της, είναι μία σχέση που μπορεί να ωφελήσει και τις δύο πλευρές στην ίδια ή σε διαφορετικές φάσεις. Σε κάθε περίπτωση, η δύναμη μιας ομάδας, η πολυπλοκότητα και το ενδιαφέρον της, ξεπερνούν κατά πολύ τα ατομικά χαρακτηριστικά. Ακόμα και το πιο ικανό και λαμπερό άτομο, έχει πολλά να κερδίσει από μία ομάδα και την πολυδιάστατη δυναμική της. Πολλές φορές ένα άτομο θα οπισθοχωρούσε σε ένα εμπόδιο ή μία πρόκληση αν ήταν μόνο του. Στο πλαίσιο της ομάδας, όμως, η ομαδική πίστη και ορμή είναι ικανές να ανταποκριθούν σε μία αντίστοιχη πρόκληση.

Προϋπόθεση για όλα τα παραπάνω, είναι να υπάρχει ένας αριθμός μελών που να μπορεί να επικοινωνεί ικανοποιητικά και να υπόκειται στα ίδια δικαιώματα και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις. Είδαμε άλλωστε αναλυτικά, ποιες διεργασίες είναι

αναγκαίο να επιτελούνται σε επαρκή βαθμό, ώστε σε μία ομάδα να αναπτύσσεται πραγματικά ομαδικό πνεύμα, οπότε και να ευοδώνονται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική εξέλιξη. Για να καταστεί πιο ορατή η δύναμη και η ομορφιά μιας ομάδας, θα χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα του Dallos (1997) στο εκπαιδευτικό υλικό της Συμβουλευτικής Γονέων (2002), που είπε ότι **«αν προσπαθήσει κανείς να ακούσει τις νέες που απαρτίζουν τη μουσική μεμονωμένα, θα έχει μια πολύ διαφορετική και κατώτερη εμπειρία από το να ακούσει ολόκληρη τη μουσική σύνθεση!»**

2. Ικανότητες και δεξιότητες για την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών (ατομικές και ομαδικές)

Ακούμε συχνά τις παρακάτω απόψεις:

- « Δε μπορεί να κάνει ο καθένας επιχείρηση» ή το αντίθετο, «ο καθένας μπορεί να κάνει επιχείρηση»
- «Οι συλλογικές επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθούν γιατί είναι δύσκολη η συνεργασία στις ομάδες»

Η άποψή μας είναι ότι πράγματι δε μπορεί να κάνει ο καθένας/ καθεμία επιχείρηση. Μπορεί όμως κάποιος/α να γίνει επιχειρηματίας, εφόσον – εκτός από το απαιτούμενο κεφάλαιο – διαθέτει τις παρακάτω προϋποθέσεις.

- Να είναι **επιχειρηματικός «τύπος»** (δηλαδή να του/της αρέσει και να μπορεί να αναλαμβάνει επιχειρηματικό ρίσκο)
- Να διαθέτει **εμπιστοσύνη στον εαυτό του/της**
- Να **μπορεί να συνεργαστεί σε ομάδα** (αναλαμβάνοντας συγκεκριμένες ευθύνες και δεσμεύσεις)
- Να **αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και να τις «παλεύει» για να τις εξαλείψει**
- Να **αναγνωρίζει τα σημεία που υπερέχουν οι άλλοι** (π.χ. δυνατότητα ηγεσίας , επικοινωνίας κ.ά.) και να τις αποδέχεται
- Να **αποδέχεται τη διαφορετικότητα των ατόμων** στην ίδια επιχείρηση / ομάδα (π.χ. Άτομα με ειδικές ανάγκες, οικονομικοί πρόσφυγες, γυναίκες από άλλες χώρες και πολιτισμούς), γιατί το κάθε άτομο έχει τις δικές του ικανότητες και δυνατότητες και γιατί πλέον ζούμε σε πολιτισμικά

- Διαθέτουν κατ' αρχάς **εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στη μοναδικότητά τους**
- Εκτός από τις δεξιότητες, γνώσεις, και ικανότητες οργάνωσης, διοίκησης, marketing, αναζήτησης προγραμμάτων και πιστώσεων να διαθέτουν επίσης γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες λειτουργίας, συνεργασίας και σεβασμού της **ομάδας** και της διαφορετικότητά των μελών της, επειδή οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι πάντα συλλογικές, καθώς και **αυτογνωσία** και εμπιστοσύνη στον εαυτό τους

Μόνο έτσι μπορούν να πάνε καλά οι κοινωνικές επιχειρήσεις με πρωτοβουλίες του κάθε ατόμου και με συνεργασία με την ομάδα για ένα κοινό σκοπό.