

ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Επίλυση συγκρούσεων ανάμεσα σε μέλη ομάδας

ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΜΑΘΗΜΑ: «ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΙΙ ΦΠΨ 12»

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΓΓΕΛΟΥΣΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

Α.Ε.Μ.: 1562201400407/2014

ΕΞΑΜΗΝΟ: Δ΄

Ακαδημαϊκό έτος 2014-15

Διδάσκουσα: Καθ. Ντόνα Παπαστυλιανού

ΑΘΗΝΑ 2015

Περιεχόμενα

1. Περίληψη	3
2. Λέξεις κλειδιά	3
3. Θεωρητικό υπόβαθρο	3
3.1. Δι-ομαδικές σχέσεις.....	3
3.2. Επίλυση συγκρούσεων.....	4
3.3. Επιρροή.....	5
3.4. Λήψη αποφάσεων.....	6
4. Περίληψη της ταινίας	7
5. Ανάλυση συμπεριφοράς των ηρώων	8
6. Προτάσεις	10
7. Συμπεράσματα / Κατακλείδα.....	10
Βιβλιογραφία	11

1. Περίληψη

Η ένταξή μας σε ομάδες συμβαίνει από τη στιγμή της γέννησής μας. Για το λόγο αυτό η δημιουργία, η συνέχιση, η σύγκρουση και η διάλυση ή συνέχιση μιας ομάδας είναι θέματα που μας απασχολούν όλους. Στη συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζεται το θέμα της επίλυσης των συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη μίας ομάδας, έτσι όπως παρουσιάζεται στο πλαίσιο μιας κινηματογραφικής ταινίας. Η σύγκρουση που δημιουργήθηκε στην ομάδα της εταιρίας που παρουσιάζεται στην ταινία έχει σχέση με τις δι-ομαδικές σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των ομάδων, την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ τους, την επιρροή που μπορεί να ασκηθεί από διάφορα μέλη της ομάδας ή των ομάδων αλλά τις αποφάσεις που παίρνονται στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης που πραγματοποιείται για τη λύση κάποιου προβλήματος.

2. Λέξεις κλειδιά

Δι-ομαδικές σχέσεις, επίλυση συγκρούσεων, επιρροή, λήψη απόφασης

3. Θεωρητικό υπόβαθρο

3.1. Δι-ομαδικές σχέσεις

Σύμφωνα με το Sherif (1962), οι διομαδικές σχέσεις αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ των μελών μιας ομάδας και των μελών μιας άλλης ομάδας, στο βαθμό που οι σχέσεις αυτές επηρεάζονται από καθεαυτό το γεγονός ότι τα συγκεκριμένα άτομα ανήκουν ή δεν ανήκουν στην ίδια ή σε διαφορετικές ομάδες (Κοκκινάκη, 2006). Οι πράξεις των μελών μιας ομάδας λοιπόν, σύμφωνα με το Brown (Νασιάκου κ.ά., 2007), προς τα μέλη μιας άλλης ομάδας αποτελεί εκδήλωση δι-ομαδικής συμπεριφοράς. Η δι-ομαδική συμπεριφορά όμως, δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε πράξεις, μπορεί να αφορά τις απόψεις ή τις αντιλήψεις, δηλαδή τα στερεότυπα των μελών μιας ομάδας για τα μέλη μιας άλλης ομάδας. Ορισμένες φορές, οι σχέσεις μεταξύ των μελών διαφορετικών ομάδων δεν είναι αρμονικές και χαρακτηρίζονται από προκατάληψη, διακρίσεις και συγκρούσεις (Κοκκινάκη, 2006).

Μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων, όσον αφορά συγκεκριμένους πόρους (*Θεωρία της Ρεαλιστικής Σύγκρουσης*, Sherif, 1966; Campbell, 1965) (Νασιάκου κ.α., 2007; Κοκκινάκη, 2006). Οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων καθορίζονται από τη σχέση μεταξύ των στόχων τους. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι μιας ομάδας είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι από τους στόχους της άλλης ομάδας, με αποτέλεσμα ό,τι κερδίζει μία ομάδα να το χάνει αυτομάτως η άλλη. Συνεπώς, σύμφωνα με τη θεωρία της Ρεαλιστικής Σύγκρουσης, η σύγκρουση συμφερόντων μπορεί να οδηγήσει σε δι-ομαδική σύγκρουση.

Μπορεί ένα πρόσωπο, ένα γεγονός ή μια συμπεριφορά, γενικότερα ένα «ερέθισμα» που διακρίνεται από άλλα ομοειδή αντικείμενα, να αποτελέσει εκτενέστερη γνωστική επεξεργασία από τα υπόλοιπα και να τραβήξει περισσότερο την προσοχή μας (φαινόμενο της «Ψευδαίσθησης Συνάφειας», Κοκκινάκη, 2006). Τα αρνητικά κυρίως γεγονότα (π.χ. ασθένεια) ξεχωρίζουν από τα θετικά γιατί είναι πιο σπάνια, ή οι

μειονοτικές ομάδες (π.χ. γυναίκες στο χώρο εργασίας) ξεχωρίζουν γιατί είναι αριθμητικά μικρότερες, κ.ά. Η προκατάληψη ενάντια σε αυτές τις κατηγορίες μπορεί να οδηγήσει σε διακρίσεις, δηλαδή αδικαιολόγητες, επιβλαβείς ή αρνητικές πράξεις σε βάρος των μελών μιας ομάδας, πράξεις που προκαλούνται απλά από τη συμμετοχή τους σε αυτή την ομάδα.

Όμως, υπάρχουν περιπτώσεις όπου εμφανίζεται δι-ομαδικός ανταγωνισμός, χωρίς να υπάρχει ή να εμφανίζεται τουλάχιστον, σύγκρουση συμφερόντων. Τα μέλη μιας ομάδας ή διαφορετικών ομάδων παράγουν μια διαφοροποίηση ως προς την επίτευξη των στόχων τους, πράγμα που βοηθάει τον οργανισμό να επιβιώσει χάρη ακριβώς σε αυτή τη δυναμική ισορροπία που αφορά στις σχέσεις ανταλλαγής με το περιβάλλον αλλά και την αλληλεξάρτηση των μελών που τον απαρτίζουν (Α.Κόκκος & Κ.Κουτρούμπα, 2007; Γ.Γκιάστας, 2003). Η διαφοροποίηση αυτή που παράγεται αφορά στην πορεία των ομάδων προς την επίτευξη των στόχων τους και τον τρόπο επικοινωνίας τους, καθώς και το βαθμό συνοχής της ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση οι στόχοι των ομάδων είναι αμοιβαία εξαρτώμενοι, δηλαδή αμοιβαία επιθυμητοί και απαιτούν τη συνεργασία των ομάδων και των μελών τους προκειμένου να επιτευχθούν, τότε οι σχέσεις είναι αρμονικές (Κοκκινάκη, 2006).

3.2. Επίλυση συγκρούσεων

Κατά τους Burrell & Morgan (Ιορδάνογλου, 2008), η σύγκρουση είναι ένα αρνητικό φαινόμενο που θα πρέπει να αποφεύγεται στο πλαίσιο μιας ομάδας, επειδή οι στόχοι θεωρείται ότι είναι κοινοί. Κατ' άλλους πάλι, (Πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς), η σύγκρουση αποτελεί ένα αναπόφευκτο χαρακτηριστικό των οργανισμών, εφόσον τα άτομα που αποτελούν την ομάδα έχουν διαφορετικά συμφέροντα. Ένας ορισμός των Putnam & Poole (Ιορδάνογλου, 2008) ορίζει τη σύγκρουση ως «τη διάδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών».

Η σύγκρουση που παρατηρείται σε μία ομάδα μπορεί να οφείλεται σε ασύμβατους στόχους μεταξύ υποομάδων ή σε ανταγωνισμό. Μπορεί επίσης, να οφείλεται σε διαφορετικές ερμηνείες της ίδιας της κατάστασης (Μ.Πολέμη-Τοδούλου, 2005). Πρόκειται για μία από τις τρεις μορφές σύγκρουσης η οποία αναφέρεται στα άτομα και είναι συνδεδεμένη με τις συγκινησιακές πλευρές των διαπροσωπικών σχέσεων (Α.Blanchet & Α.Trognon, 2002). Οι άλλες δύο μορφές είναι: η σύγκρουση η οποία αναφέρεται στο περιεχόμενο των δραστηριοτήτων της ομάδας και των τρόπων προσέγγισης, και η σύγκρουση η οποία αναφέρεται στις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητο, σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς (2002), να έχει αρνητικές συνέπειες. Μπορεί αντίθετα, να είναι ζωτικής σημασίας και να αυξάνει την ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων, με την προϋπόθεση βέβαια, να μην απειλείται η συνεργασία των μελών της ομάδας και παρακωλύονται οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της.

Οι πέντε πιθανές λύσεις της σύγκρουσης, σύμφωνα με τους Δ.Ιορδάνογλου, (2008) και R.Lewicki, D.Saunders, & J.Minton (2004) είναι οι εξής:

1. *Αποφυγή ή αδράνεια*: η σύγκρουση αποφεύγεται είτε από φόβο των συνεπειών, είτε από μη διαθέσιμες στρατηγικές επίλυσης
2. *Εξομάλυνση*: μπορεί να οδηγήσει έναν ή περισσότερους από τους εμπλεκόμενους να θυσιάσει τα δικά του συμφέροντα και να ικανοποιήσει τα συμφέροντα κάποιου άλλου μέλους της ομάδας
3. *Ανταγωνισμός ή εριστικότητα*: περιλαμβάνει χρήση δύναμης & εξουσίας προκειμένου να επιτευχθεί η νίκη, αδιαφορώντας για το άλλο
4. *Συμβιβασμός ή υποχώρηση*: όλα τα μέλη θυσιάζουν κάτι για να επιλυθεί η σύγκρουση
5. *Επίλυση του προβλήματος*: αντιμετώπιση της σύγκρουσης κατά μέτωπο και ψάξιμο κοινών τρόπων επίλυσης με κοινά οφέλη.

3.3. Επιρροή

Οι συγκρουσιακές καταστάσεις τείνουν να δημιουργούν συμμαχίες, δηλαδή υπο-ομάδες προκειμένου να συνδυάσουν τα μέσα που διαθέτουν, να αλληλοϋποστηρίχουν και να επηρεάσουν τη διαδικασία της λήψης απόφασης (A.Blanchet & A.Trognon, 2002).

Σύμφωνα με τον Turner (1991) (Μ.Νασιάκου, κ.ά., 2007) η Κοινωνική Επιρροή αναφέρεται στις «διαδικασίες μέσω των οποίων οι άνθρωποι επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις πράξεις των άλλων». Κατά τον Van Avermaet, (1996) (Μ.Νασιάκου, κ.ά., 2007) η Κοινωνική Επιρροή αναφέρεται «σε μια αλλαγή των κρίσεων, απόψεων και στάσεων ενός ατόμου που είναι αποτέλεσμα της έκθεσης στις κρίσεις, απόψεις και στάσεις των άλλων». Ο ορισμός αυτός θεωρείται πιο έγκυρος από τον προηγούμενο.

Στην πρώτη περίπτωση οδηγούμαστε σε μια ομοιομορφία στάσεων, εντυπώσεων, συναισθημάτων και αντιλήψεων από ορισμένη ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι έχουν κοινωνική επιρροή ενώ, στη δεύτερη περίπτωση, οι συμμετέχοντες στην ομάδα καθίστανται όργανα των αποφάσεων μιας ομάδας στερούμενοι κριτικού πνεύματος (A.Blanchet & A.Trognon, 2002).

Όπως επισημαίνει ο Παπαστάμου (1989) (Μ.Νασιάκου, κ.ά., 2007) η επιρροή ασκείται μονομερώς από αυτούς που διαθέτουν την εξουσία (κύρος, αίγλη, υλικούς πόρους, πληροφορίες), δηλαδή από αυτούς που διαθέτουν εξουσία προς μεμονωμένα άτομα και μειονότητες, που εξαρτώνται από αυτούς είτε γιατί έχουν την ανάγκη κοινωνικής έγκρισης (κανονιστική επιρροή) είτε γιατί έχουν την ανάγκη καλύτερης πληροφόρησης (πληροφοριακή επιρροή). Αν και μπορεί να ισχύσει και το αντίθετο.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα επιχειρήματα της μιας ομάδας είναι εκ των προτέρων γνωστά και δεν χρειάζεται να εκτεθούν καθόλου σε μία συζήτηση ενώ κάποια άλλα δεν έχουν αναφερθεί καθόλου και μπορεί να ενισχύουν μία άποψη σε μεγάλο βαθμό. Σύμφωνα με τη *Θεωρία των Πειστικών Επιχειρημάτων* (Κοκκινάκη, 2006) τα μέλη μιας ομάδας παρουσιάζουν τα επιχειρήματά τους υπέρ ή κατά μιας άποψης και ταυτόχρονα εκτίθενται και τα επιχειρήματα των άλλων με σκοπό να υποστηρίξουν την άποψή τους. Η μειονότητα μπορεί να επιφέρει σταδιακά αλλαγές στην πλειοψηφία, εάν διατηρήσει με σταθερότητα μια αποκλίνουσα θέση (P.Smith & M.Bond, 2011). Τα αποτελέσματα άλλωστε της μειονοτικής επιρροής διαρκούν για μακρύτερο χρονικό διάστημα από εκείνα της πλειοψηφίας, επειδή οι αλλαγές είναι βαθύτερες.

3.4. Λήψη αποφάσεων

Το θέμα της «λήψης αποφάσεων» παίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή ενός ανθρώπου και εξετάζεται διεξοδικά από τον τομέα της Επαγγελματικής Ψυχολογίας (Δημητρόπουλος, 2003). Η ικανότητα να παίρνει ένα άτομο αποφάσεις θεωρείται μία από τις βασικότερες δεξιότητες επιβίωσης στη ζωή ενός ατόμου και ένα από τα βασικά κριτήρια ωρίμανσης ή ωριμότητας του ατόμου.

Αν θέλαμε να ορίσουμε την απόφαση θα χρησιμοποιούσαμε τον ορισμό των Thoresen & Mehrens (1967) (Δημητρόπουλος, 2003) ο οποίος, ορίζει την απόφαση ως μια διαδικασία επιλογής μιας κατεύθυνσης δραστηριοτήτων ανάμεσα σε έναν αριθμό εναλλακτικών λύσεων. Η απόφαση βέβαια, αναφέρεται και στο αποτέλεσμα της διαδικασίας, εκτός από τη διαδικασία.

Τα είδη των αποφάσεων εξαρτώνται από διαφορετικά κριτήρια. Τέτοια κριτήρια είναι: ο αριθμός των ατόμων που μετέχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης, το αντικείμενο πάνω στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση, ο σκοπός της απόφασης, ο αποδέκτης των αποτελεσμάτων, οι χρονικές προοπτικές εφαρμογής της απόφασης, ο βαθμός κινδύνου μιας απόφασης, η αναστρεψιμότητα μιας απόφασης, ο λόγος ο οποίος λαμβάνεται, κ.ο.κ.

Μία από τις ταξινομήσεις των επαγγελματικών αποφάσεων είναι η εξής:

1. *Αποφάσεις προς εαυτόν*: αποφάσεις δηλαδή που λαμβάνονται από το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του
2. *Αποφάσεις προς άλλους*: αποφάσεις που λαμβάνονται από κάποιους για άλλους

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα ή τις ομάδες δεν είναι πάντοτε κατάλληλες, ορθές ή αποτελεσματικές. Οι κρίσεις που οδηγούν στην τελική επιλογή είναι δυνατόν να καταλήξουν σε εσφαλμένες αποφάσεις, να προκαλέσουν συγκρούσεις ατόμων ή και εξώθηση της ομάδας στην υιοθέτηση ακραίων στάσεων (A.Blanchet & A.Trognon, 2002).

Οι συλλογικές αποφάσεις βασίζονται σε διαφορετικούς κανόνες. Τέτοιοι κανόνες είναι:

1. Κανόνες *ομοφωνίας*, όπου η συλλογική απόφαση προκύπτει ως αποτέλεσμα της σύμφωνης γνώμης όλων των μελών της ομάδας
2. Κανόνες της *πλειοψηφίας*, όπου η απόφαση προκύπτει ως αποτέλεσμα της σύμφωνης γνώμης της απόλυτης πλειοψηφίας των μελών της ομάδας
3. Κανόνες της *πλειοψηφίας των δύο-τρίτων*, όπου η απόφαση προκύπτει ως αποτέλεσμα της σύμφωνης γνώμης μιας αυξημένης πλειοψηφίας και
4. Κανόνες της *ορθότητας*, όπου η απόφαση προκύπτει ως αποτέλεσμα της θεμελίωσης της ορθότητας μιας ή άλλης άποψης.

Οι κανόνες λήψης αποφάσεων διαφέρουν σε αυστηρότητα αλλά και στον τρόπο κατανομής της εξουσίας. Οι κανόνες μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των μελών από τη συλλογική απόφαση, την αντίληψή τους για την ποιότητα της ομαδικής συζήτησης και τα συναισθήματά τους για τα άλλα μέλη της ομάδας. Τέλος, επηρεάζουν και την ίδια τη συλλογική απόφαση (Κοκκινάκη, 2006).

4. Περίληψη της ταινίας

Στην ταινία που σκηνοθέτησαν οι Ζαν-Πιερ και Λικ Νταρντέν, «Δύο μέρες και μία νύχτα», η οποία κυκλοφόρησε το 2014, περιγράφεται το θέμα της επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Συγκεκριμένα, η σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Ο προϊστάμενος της εταιρίας αποφάσισε να δώσει μόνους στους εργαζόμενους για την απόδοσή τους κατά τη διάρκεια της προηγούμενης χρονιάς με την προϋπόθεση όμως, να απολυθεί (να μην επαναπροσληφθεί συγκεκριμένα) ένα άτομο (γυναίκα), το οποίο εργαζόταν στην εταιρία, αλλά, λόγω σοβαρού προβλήματος υγείας (κατάθλιψη) είχε προσωρινά σταματήσει να εργάζεται. Από την άλλη μεριά, η γυναίκα η οποία είχε πάθει κατάθλιψη και ήταν προσωρινά απύσχα από την εργασία της αντιμετώπιζε με την οικογένειά της οικονομικές δυσκολίες ώστε να ζήσουν αξιοπρεπώς με τα δύο τους παιδιά και είχε απόλυτη ανάγκη την εργασία της. Εν τω μεταξύ, ήταν έτοιμη να ξαναρχίσει δουλειά με περισσότερη όρεξη απ' ότι πριν.

Η σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας πραγματοποιήθηκε όταν αρκετά από τα μέλη της ομάδας (14 από τα 16 μέλη) αποφάσισαν σε ψηφοφορία που έγινε να πάρουν το πριμ που τους έδινε η εταιρία τους και να απολυθεί η συνάδελφός τους, είτε γιατί πράγματι είχαν ανάγκη τα χρήματα, είτε «απειλήθηκαν» εμμέσως από τον άμεσο προϊστάμενό τους ότι θα απολυθούν τα ίδια.

Μετά από προσπάθειες που έγιναν από την ίδια την εργαζόμενη, τα μισά μέλη αποφάσισαν, σε μία δεύτερη ψηφοφορία, να ψηφίσουν υπέρ της συναδέλφου τους και κατά του πριμ που δίνει η εταιρία, αν και μπορεί να το είχαν εξίσου ανάγκη. Εντούτοις, το αποτέλεσμα ήταν να μην παραμείνει η γυναίκα στη δουλειά της, γιατί ο

όρος που έθετε για ακόμη μια φορά ο προϊστάμενος ήταν να γυρίσει στη δουλειά της η γυναίκα σε λίγους μήνες όταν θα τελείωνε η σύμβαση ενός συναδέλφου της, ο οποίος είχε ψηφίσει κατά του μπόνους και υπέρ της επαναπρόσληψής της στην εργασίας της.

5. Ανάλυση συμπεριφοράς των ηρώων

Σύμφωνα με τη θεωρία του Sherif (1962), για τις δι-ομαδικές σχέσεις, παρατηρούμε ότι στην ταινία παρουσιάζονται δύο υποομάδες στο πλαίσιο ενός εργασιακού χώρου, η μία από τις οποίες για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα αποτελούσε πλειοψηφία. Πιο συγκεκριμένα, οι 14 από τους 16 εργαζόμενους αποφάσισαν ερήμην της πρωταγωνίστριας της ταινίας να κρατήσουν το χρηματικό ποσό που τους προσφέρθηκε χωρίς δεύτερη σκέψη, ενώ μόλις ένα άτομο προσφέρθηκε να παραμείνει η 16η εργαζόμενη υπάλληλος στην εργασία της και να αρνηθεί το bonus που της προσφέρθηκε. Η σύγκρουση λοιπόν που προήλθε από διαφορετικούς στόχους, σύμφωνα και με τη θεωρία της *Ρεαλιστικής Σύγκρουσης*, Campbell, 1965; Sherif, 1966) (Νασιάκου κ.α., 2007; Κοκκινάκη, 2006) είχε ως αποτέλεσμα να χωριστεί η ομάδα σε δύο αντίπαλα στρατόπεδα και να υπάρξουν συγκρούσεις, ενώ πριν δεν ήταν εμφανείς.

Ένα πρόσωπο, συγκεκριμένα η Σάντρα, εργαζόμενη στην εταιρεία μέχρι πριν την ασθένειά της (κατάθλιψη), αποτέλεσε το «ερέθισμα» για τους υπόλοιπους ώστε, να τραβήξει την προσοχή και των υπολοίπων συναδέλφων της. Το αρνητικό γεγονός της αρρώστιας της προκάλεσε στους υπόλοιπους συναδέλφους κίνητρο ώστε να δεχτούν πολύ πιο εύκολα το bonus που τους προσφέρθηκε χωρίς δεύτερη σκέψη, υιοθετώντας ένα στερεότυπο για τη μειονεκτική θέση της γυναίκας αυτής έναντι των υπολοίπων. (Κοκκινάκη, 2006). Αποτέλεσμα αυτού ήταν η διάκριση που υπέστη τόσο η ίδια, όσο και η οικογένειά της.

Από την άλλη πλευρά, το γεγονός αυτό στάθηκε αφορμή να συσπειρωθούν τα μισά τουλάχιστον μέλη για την επίτευξη ενός στόχου που στην αρχή τουλάχιστον μοιάζει ακατόρθωτος (να ξανακερδίσει τη δουλειά της). Στόχος ο οποίος, ενώ στην αρχή έμοιαζε να διασπά την ομάδα, εντέλει την ενδυνάμωσε, ακόμα κι αν δεν επιτεύχθηκε το επιθυμητό αποτέλεσμα (Α.Κόκκος & Κ.Κουτρούμπα, 2007; Γ.Γκιάστας, 2003). Η επιρροή που ασκήθηκε στα μέλη της ομάδας ήταν τόσο βαθιά όσο και μόνιμη για πολλά από τα μέλη της ομάδας (P.Smith & M.Bond, 2011). Σύμφωνα με την Mummendey (1995) (στο ίδιο) όσο απομακρύνεται κανείς από το παράδειγμα της ελάχιστης ομάδας, τόσο περισσότερο γίνεται σαφές ότι παράγοντες πρόσθετοι στο απλό γεγονός της κοινωνικής κατηγοριοποίησης επηρεάζουν τις συμπεριφορές των μελών της ομάδας.

Διασπαστικό στοιχείο στην όλη διαδικασία αποτελούσε ο άμεσα προϊστάμενος της Σάντρας, ο οποίος έκανε συχνές παρεμβολές από την αρχή της ψηφοφορίας ως το τέλος της διαδικασίας με προσωπική επίθεση μάλιστα και στην ίδια, φορτώνοντάς της ευθύνες οι οποίες δεν της αναλογούσαν. Πρόκειται για μία μορφή σύγκρουσης, η οποία σύμφωνα με την Μ.Πολέμη-Τοδούλου, (2005) αφορά σε ασύμβατους στόχους

μεταξύ υποομάδων ή σε ανταγωνισμό ή ακόμα και σε διαφορετικές ερμηνείες της ίδιας κατάστασης.

Σύμφωνα με τους A.Blanchet & A.Trognon, (2002) η σύγκρουση δεν έχει πάντα αρνητικά αποτελέσματα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η σύγκρουση βοήθησε σε μια πιο δίκαιη λήψη αποφάσεων και στην διαφορετική αντιμετώπιση της κατάστασης από την ίδια την πρωταγωνίστρια. Ακόμα και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών των δύο υποομάδων έδειξαν να εξομαλύνονται ενώ είχαν κλονιστεί σε σημαντικό βαθμό (επιθετικότητα μεταξύ πατέρα και γιου ή δύο συζύγων, κ.ά.).

Ενώ ο προϊστάμενος της Σάντρας βρήκε ως πιθανή λύση της σύγκρουσης την εριστικότητα ή τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τους Δ.Ιορδάνογλου, (2008) και R.Lewicki, D.Saunders, & J.Minton (2004), η λύση που τελικά υιοθετήθηκε ήταν αυτή της εξομάλυνσης. Κάποιοι από τους εμπλεκόμενους θυσίασαν τα δικά τους συμφέροντα για να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα κάποιου άλλου μέλους της ομάδας. Η επιρροή που ασκούσε ο προϊστάμενος στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας οφειλόταν κυρίως στον εκφοβισμό ως πρόσωπο εξουσίας, γι' αυτό και ασκείται μονομερώς (Μ.Νασιάκου, κ.ά, 2007). Σύμφωνα με τη Θεωρία την Πειστικών Επιχειρημάτων (Κοκκινάκη, 2006) τα επιχειρήματα της Σάντρας (ανάρρωση και όρεξη για δουλειά, δεύτερη ευκαιρία, οικονομική ανάγκη, κατάρριψη στερεοτύπου για διακριτή ομάδα ανθρώπου, κ.ά.) για την επιτυχή επιστροφή της στην εργασία δεν εκτέθηκαν καθόλου πριν η ίδια μιλήσει στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η επιρροή της Σάντρας σαφώς ήταν πολύ μικρότερη από του προϊσταμένου της λόγω εξουσίας κυρίως.

Οι αποφάσεις που πάρθηκαν βασίστηκαν στην αρχή σε κανόνες ομοφωνίας (συλλογική απόφαση) με μία μόνο εξαίρεση, ενώ στη δεύτερη ψηφοφορία επικράτησαν οι κανόνες της πλειοψηφία των δύο-τρίτων αφού η απόφαση προέκυψε από τη σύμφωνη γνώμη μιας αυξημένης πλειοψηφίας (Κοκκινάκη, 2006). Κατά την άποψη των A.Blanchet & A.Trognon, (2002), όπως προαναφέρθηκε, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα ή τις ομάδες δεν είναι πάντοτε ορθές ή αποτελεσματικές. Πολλές φορές μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων ή ακόμα και σε ακραίες καταστάσεις (επιθετικότητα). Πολλοί από τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία άλλαξαν γνώμη από την αρχική τους απόφαση γιατί όταν μίλησαν με τη Σάντρα είδαν ότι είχαν πάρει λάθος απόφαση. Κάποιοι από αυτούς είχαν βοηθηθεί στο παρελθόν από το Σάντρα, όμως όταν η ίδια δεν ήταν παρούσα και με το ιστορικό που είχε ήταν πολύ ευκολότερο να πάρουν μία απόφαση εις βάρος της.

Και η ίδια η Σάντρα, όταν βρέθηκε στο δίλλημα να ξανακερδίσει τη δουλειά της με τη λήξη της σύμβασης-απόλυση ενός συναδέλφου της βρέθηκε στην ίδια κατάσταση που είχαν βρεθεί πριν οι συνάδελφοί της. Αποφάσισε όμως να μην έχει την ίδια συμπεριφορά, πράγμα που δεν μπορούμε να γνωρίζουμε στην περίπτωση που δεν είχε ζήσει κάτι αντίστοιχο.

6. Προτάσεις

Αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων η πιο δημοφιλής άποψη για το θέμα της βελτίωσης των δι-ομαδικών σχέσεων είναι η *υπόθεση της επαφής*, στην οποία πρώτος αναφέρθηκε ο Allport (1954) (Νασιάκου κ.ά., 2007; Κοκκινάκη, 2006). Σύμφωνα με τον Allport, ο καλύτερος τρόπος για να μειωθεί η σύγκρουση μεταξύ ομάδων και να βελτιωθούν οι δι-ομαδικές σχέσεις είναι η επαφή μεταξύ τους. Η άγνοια και η έλλειψη πληροφοριών ή η ύπαρξη λανθασμένων πληροφοριών, όπως στην περίπτωση μας, μπορεί να οδηγήσει σε στερεότυπα και προκαταλήψεις, σε αντίθεση με τη γνώση που θα επέλθει μέσω της επαφής η οποία συνήθως οδηγεί σε άμβλυνση των στερεοτύπων και μείωση των προκαταλήψεων.

Πιο συγκεκριμένα, η επαφή μπορεί να οδηγήσει σε άμβλυνση των προκαταλήψεων ή των στερεοτύπων. Ειδικά, όταν τα χαρακτηριστικά των μελών της στερεοτυποποιημένης ομάδας με την οποία γίνεται η επαφή πρέπει να μην επιβεβαιώνονται ή καλύτερα να διαψεύδονται. Πρέπει επίσης, να υπάρχει κοινωνική και θεσμική υποστήριξη μέτρων που προωθούν την επαφή μεταξύ των ομάδων (Νασιάκου, κ.ά., 2007). Για να είναι αποτελεσματική η επαφή θα πρέπει να πραγματοποιείται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, οι οποίες αφορούν την ύπαρξη κοινωνικής και θεσμικής υποστήριξης, τη δυνατότητα γνωριμίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας και την ισότιμη θέση τους κατά τη διάρκεια της επαφής (Κοκκινάκη, 2006)

Οι Brewer και Miller (1984) (Νασιάκου, κ.ά. 2007) επίσης, εισηγούνται σχετικά με τη βελτιστοποίηση των δι-ομαδικών σχέσεων ότι κατά τη διάρκεια της επαφής τα όρια μεταξύ των ομάδων πρέπει να καταργηθούν έτσι ώστε η επαφή να γίνει σε διαπροσωπικό επίπεδο και όχι σε δι-ομαδικό. Η *προσωποποιημένη επαφή* διευκολύνει την πρόσληψη της μοναδικότητας του κάθε μέλους της στερεοτυπικής ομάδας, και επιφέρει διάψευση του στερεοτύπου το οποίο στηρίζεται στην ομοιογένεια. Τα θετικά στοιχεία γενικεύονται και σε άλλα μέλη της ομάδας και σε άλλες καταστάσεις.

7. Συμπεράσματα / Κατακλείδα

Στην εργασία αυτή ασχοληθήκαμε με τις δι-ομαδικές σχέσεις στο πλαίσιο μιας ευρύτερης εργασιακής ομάδας στο χώρο μιας εταιρείας. Οι δι-ομαδικές σχέσεις αποτελούν ένα από τα βασικότερα στοιχεία μιας ομάδας, καθώς επίσης, και η επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων. Η επιρροή που μπορεί να ασκηθεί στο πλαίσιο μιας ομάδας είναι πολύ μεγάλη όταν πρόκειται ειδικά για άτομα με κύρος. Φαίνεται όμως, ότι μπορεί να αντιστρέψει το κλίμα ενάντια στα άτομα που εκ πρώτης, ασκούν επιρροή και να τη χάσουν αμέσως μετά. Τέλος, σημαντικό κομμάτι είναι και η λήψη αποφάσεων των μελών μιας ομάδας, η οποία μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στη δομή των ομάδων αλλά και σημαντικές προσωπικές αλλαγές. Γενικότερα, η μελέτη των παραπάνω θεμάτων είναι εξαιρετικά σημαντική για την κατανόηση σημαντικών καθημερινών δι-ομαδικών φαινομένων που με την πρώτη ματιά φαντάζουν εξαιρετικά δύσκολα στην επίλυσή τους.

Βιβλιογραφία

Blanchet, A. & Trognon, A. (2002), *Ψυχολογία Ομάδων: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εφαρμογές των Ομαδικών Μοντέλων*, (μτφρ. Δ.Παπαδόπουλος), Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλας.

Lewicki, R., Saunders, D. & Minton, J. (2004), (επιμ. Θ.Μινόγλου), *Η Φύση των Διαπραγματεύσεων*, (μτφρ. Κ.Παπαμιχαήλ), Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Νασιάκου, Μ., Χαντζή, Α. & Φατούρου-Χαρίτου, Μ. (2007), (επιμ. Στ.Βοσνιάδου) *Εισαγωγή στην Ψυχολογία*, τ. β', Κοινωνική Ψυχολογία – Κλινική Ψυχολογία, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Γκιάστας, Γ. (2003), «Η Ψυχολογία ομάδων στην εκπαίδευση ενηλίκων», Στο Βεργίδης, Δ. (επιμ.), *Συμβολή στην εξειδίκευση στελεχών και εκπαιδευτών*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Δημητρόπουλος, Ε. (2003), *Αποφάσεις-Λήψη Αποφάσεων: Εισαγωγή στην Ψυχολογία των Αποφάσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη

Ιορδάνογλου, Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Κόκκος Α. & Κουτρούμπα Κ. (επιμ.) (2007), *Πρόγραμμα Δια Βίου Εκπαίδευσης από Απόσταση: Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ενηλίκων: Εκπαιδευτικό Υλικό*. 2η Διδακτική ενότητα: «Διεργασία ομάδας-Εκπαίδευση και Υποστήριξη Κοινωνικά Ευπαθών Ομάδων», Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ./Γ.Γ.Ε.Ε./Ι.ΔΕ.Κ.Ε,

Πολέμη-Τοδούλου, Μ. (2005), *Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, τομ. γ', Η Αξιοποίηση της Ομάδας στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Πάτρα: Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Smith B.P. & Bond H.M. (2011), (επιμ. Παπαστυλιανού, Α.), *Διαπολιτισμική Κοινωνική Ψυχολογία*, (μτφρ. Κάγκου, Β.), Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg