



# ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

ΤΜΗΜΑ  
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ  
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Νικόλας Χρηστάκης  
Αναπλ. Καθηγητής

Αθήνα  
2005

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ... ΣΕΛ. 3**

### **2. ΚΛΑΣΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ... ΣΕΛ. 12**

2. 1. Αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή
2. 2. Ηγεσία και ηγέτες
2. 3. Η συνοχή των ομάδων (και η απόρριψη των παρεκκλινόντων)
2. 4. Η ομαδική απόφαση
2. 5. Ομαδική δομή, επικοινωνία και επίδοση (δίκτυα)

### **3. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΖΩΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ... ΣΕΛ. 48**

3. 1. Ο Freud για την ομάδα και την κοινωνία
3. 2. Το κεντρικό πρόσωπο
3. 3. Οι προσεγγίσεις που εμπνέονται από τις μελέτες της Melanie Klein.
3. 4. Επιθυμία και φαντασιώσεις στην ομάδα: η συνεισφορά του Anzieu
3. 5. Το ζήτημα του συλλογικού δεσμού

### **4. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ... ΣΕΛ. 81**

4. 1. Εμπύχωση των ομάδων εργασίας
4. 2. Ομάδες δημιουργικότητας και brainstorming
4. 3. Το ψυχόδραμα
4. 4. Η διαγνωστική ομάδα

### **5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ... ΣΕΛ. 97**

5. 1. Γενικά
5. 2. Οι κατηγορίες του Bales
5. 3. Η κοινωνιομετρία

### **6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ... ΣΕΛ. 107**

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σχεδόν κάθε είδους ανθρώπινος σχηματισμός μπορεί να χαρακτηριστεί *ομάδα*: μια οικογένεια, μια εφήμερη παρέα, οι σπουδαστές σε μια αίθουσα διδασκαλίας, τα μέλη μιας εταιρείας ή μιας υπηρεσίας... ώς και οι κοινωνικές τάξεις, οι κοινωνικο-οικονομικές κατηγορίες ή ολόκληρα έθνη. Ο καθημερινός άνθρωπος θεωρεί συνήθως ότι σε μια ομάδα τα άτομα είναι με τρόπο ρητό ή άρρητο αλληλέγγυα και μπορούν ενδεχομένως να πετύχουν μαζί περισσότερα απ' ό,τι το καθένα μόνο· βρίσκουν συνεπώς στο πλαίσιο της ομάδας προστασία και ασφάλεια, κάτι που δεν αποκλείει, κάτω από ορισμένες συνθήκες, το να κινδυνεύουν να «χαθούν» και να «αλλοτριωθούν» - στην περίπτωση αυτή η ομάδα αποτελεί απειλή για την μοναδικότητά τους.

Κεντρικό ζήτημα της επιστημονικής ενασχόλησης με τις ομάδες αποτελεί το πέρασμα από το άτομο στη συλλογικότητα: πώς οι διατομικές σχέσεις «φτιάχνουν» κάτι άλλο, διαφορετικό από τα άτομα, που μοιάζει επίσης να «σκέφτεται», να «αισθάνεται», να «συμπεριφέρεται», να «ζει», να «πεθαίνει» κ.λ.π.; Και πώς μπορούμε, αρχόμενοι από την ομάδα και τη λειτουργία της, να κατανοήσουμε φαινόμενα όπως η εξουσία, η συμμόρφωση, η κοινωνική αλλαγή κ.ά.; Παράλληλα, σε πολλούς τομείς της κοινωνικής ζωής (εργασία, διδασκαλία, θεραπεία κ.λ.π.), η ομάδα χρησιμοποιείται σήμερα ως *εργαλείο*, και τίθεται το ζήτημα του χειρισμού της έτσι ώστε να έχουμε συνεργασία, βελτίωση, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση κ.λ.π. Ο ρόλος του *συντονιστή* δεν αυτοσχεδιάζεται, απαιτεί ιδιαίτερες θεωρητικές γνώσεις και εμπειρία, όπως και «πολιτική» και «κοινωνική» συνείδηση της παρέμβασής του. Οι σχετικές αναζητήσεις έχουν οδηγήσει στη δημιουργία ενός ξεχωριστού τομέα, της *δυναμικής των ομάδων*, που συνίσταται στη μελέτη των πολύπλοκων μηχανισμών της λειτουργίας των ομάδων με στόχο όχι μόνο θεωρητικό, αλλά και πρακτικό, δηλαδή που αναζητά εφαρμογές στην καθημερινή και την επαγγελματική ζωή.

Είναι χρήσιμο πριν προχωρήσουμε να παρουσιάσουμε τα πέντε μεγάλα είδη ομάδων που διακρίνουν οι Anzieu & Martin (1968):

1) Το *πλήθος* συνίσταται σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων με σχετικά χαμηλό βαθμό οργάνωσης που βρίσκονται στον ίδιο χώρο, με σκοπό την ικανοποίηση μιας προσωπικής τους ανάγκης (π.χ. να πάρουν το μετρό, να δουν ένα ματς, να ψωνίσουν στις εκπτώσεις...). Μπορεί να είναι *αυθόρμητο* (οπότε και η συγκρότησή του τυχαία), μπορεί να είναι *συμβατικό* (ο χώρος και ο χρόνος της συνάντησης είναι προκαθορισμένος), μπορεί επίσης να αποτελεί *μάζα* (εδώ βέβαια δεν υπάρχει φυσική παρουσία, όπως π.χ. συμβαίνει με το κοινό των μ.μ.ε.). Παραδοσιακά τα πλήθη περιγράφονται ως υπακούοντα στην αρχή της νοητικής ενότητας, της προς τα κάτω εξίσωσης των ατομικών νοητικών ικανοτήτων, της νοητικής μετάδοσης και της τυφλής υπακοής σε έναν ηγέτη που τα «υπνωτίζει» (LeBon, 1895).

2) Στη *φατρία* κυριαρχεί η αναζήτηση της ομοιότητας, σε μια ατμόσφαιρα ασφάλειας και συναισθηματικής υποστήριξης. Πρόκειται για ολιγομελή ομάδα με χαμηλό βαθμό οργάνωσης, που συγκροτείται κυρίως από άτομα τα οποία θέλουν να αναβάλουν την ένταξή τους στον κοινωνικό ή τον ενήλικο κόσμο (όπως π.χ. συμβαίνει με τις εφηβικές ομάδες), ή από άτομα (προσωρινά ή μόνιμα) αποκομμένα από συναισθηματικούς ή οικογενειακούς δεσμούς (π.χ. στρατιώτες ή παρέες κάθε είδους που κινούνται στα όρια των ηθικών και κοινωνικών κανόνων).

3) Στη *συσσωμάτωση* ο βαθμός οργάνωσης είναι μεσαίος, ο αριθμός των ατόμων ποικίλλει, οι στόχοι είναι σταθεροί, αλλά οι ανθρώπινες σχέσεις είναι επιφανειακές, κυρίως διότι τα περισσότερα μέλη δεν αναζητούν ενεργά την πραγμάτωση των στόχων επειδή επαφίενται σε αντιπροσώπους. Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι ο *σύλλογος* και η *ένωση*.

4) Η *μικρή* ή *πρωτογενής* ομάδα, που χαρακτηρίζεται από το μικρό σχετικά αριθμό συμμετεχόντων, την ενεργό αναζήτηση κοινών και θετικά επενδεδυμένων στόχων, τις έντονες συναισθηματικές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων (που περιλαμβάνουν συμπάθειες και αντιπάθειες, καθώς και σχηματισμό υπο-ομάδων), την αλληλεγγύη και την αλληλεξάρτηση των μελών, τη διαφοροποίηση των ρόλων και τη δημιουργία κανόνων, γλώσσας και τελετουργικών που να χαρακτηρίζουν την ομάδα.

5) Τέλος, η *δευτερογενής* ομάδα (ή *οργανισμός*) χαρακτηρίζεται από τυπικές και ορθολογικές σχέσεις, μεγάλο βαθμό οργάνωσης και προσδιορισμένους (όμοιους ή συμπληρωματικούς) στόχους, αποτελώντας ένα κοινωνικό σύστημα που λειτουργεί θεσμικά στο εσωτερικό κάποιου ιδιαίτερου τομέα της κοινωνικής πραγματικότητας (αγορά, εκπαίδευση, διοίκηση, αθλητισμός, έρευνα κ.λ.π.).

Η διάκριση αυτή δεν πρέπει να μας κάνει να ξεχνάμε, και αυτό είναι που καθιστά τη μελέτη των ομάδων ιδιαίτερος ενδιαφέρονσα, ότι υπάρχουν σε όλα τα προαναφερθέντα είδη ομάδων κοινά χαρακτηριστικά φαινόμενα, όπως η ανάδυση αρχηγών, η αμοιβαία ταύτιση των μελών και η ασυνείδητη προσυπογραφή σε εικόνες και στερεότυπα. Θα μας απασχολήσουν μολτατά εδώ σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα οι πρωτογενείς ομάδες, οι οποίες έχουν αποτελέσει για τους ψυχολόγους και κυρίως για τους ψυχοκοινωνιολόγους ένα πραγματικό εργαστήριο όπου μπορεί να μελετηθεί με πολλούς συμπληρωματικούς τρόπους το πέρασμα από το άτομο σε μία οντότητα διαφορετικής φύσης, με τους δικούς της κανόνες ύπαρξης και εξέλιξης, σε ένα μόρφωμα που επιτρέπει την ανάγλυφη θεώρηση της συνάρθρωσης του ψυχολογικού και του κοινωνικού.

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά των πρωτογενών ομάδων δεν έχουν όλα αντιμετωπιστεί με την ίδια βαρύτητα. Άλλοι ερευνητές έχουν επιμείνει στην αλληλεξάρτηση των μελών, άλλοι στην ικανοποίηση, άλλοι στις συνάψεις, άλλοι στην επικοινωνία. Όπως κι αν έχει, μπορούμε, ακολουθώντας τον De Visser (1991), να υποστηρίξουμε ότι για να μπορούμε να μιλήσουμε για πρωτογενή ομάδα πρέπει να υπάρχουν απαραίτητα τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: χωροχρονική ενότητα που να ευνοεί τη μικρή διαπροσωπική απόσταση, κοινός λόγος ύπαρξης και κοινό πεπρωμένο, δυνατότητα αντίληψης και αναπαράστασης κάθε μέλους από τα άλλα, καθώς και δυνατότητα σύναψης άμεσων διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών, αντίληψη μιας κάποιας «ομαδικότητας» από τα μέλη και τους άλλους, διάρκεια τέτοια που να επιτρέπει τη θεσμοποίηση. Ζήτημα επίσης αποτελεί ο ακριβής αριθμός των μελών: θεωρείται γενικά πως τα ομαδικά φαινόμενα απαιτούν για την ανάδυσή τους έναν τέτοιο αριθμό ατόμων που να επιτρέπεται ένας αριθμός ανά δύο σχέσεων που να ξεπερνά τον αριθμό των ατόμων, δηλαδή 4 άτομα (Anzieu & Martin, 1968). Από την άλλη, ο αριθμός των συμμετεχόντων στην πρωτογενή ομάδα δεν μπορεί να ξεπερνά τα 25-30 άτομα, διότι κάτι τέτοιο θα εμπόδιζε την δυνατότητα άμεσης πρόσβασης που πρέπει να έχει κάθε μέλος σε όλα τα άλλα. Για την καλύτερη συστηματοποίηση της ποικιλίας τους στο πλαίσιο της έρευνας, ο Maisonneuve (1990) προτείνει την ταξινόμησή τους σύμφωνα με τα τέσσερα ακόλουθα κριτήρια:

- 1) Σε σχέση με την κοινωνική οργάνωση: η ομάδα μπορεί να εξαρτάται άμεσα απ' αυτήν (*θεσμική*), ή να προέρχεται από τη σύνοδο επιμέρους στόχων και επιθυμιών (*αυθόρμητη*).
- 2) Σε σχέση με τους αποδεκτούς (ρητούς ή μη) κανόνες: οι τελευταίοι μπορεί να προϋπάρχουν της ομάδας (*τυπική*), ή να αναδυθούν βαθμιαία καθώς εκτυλίσσεται η αλληλεπίδραση (*άτυπη*).

3) Σε σχέση με το συλλογικό σχέδιο: ομάδα μπορεί να αποτελεί για τα μέλη της σκοπό (τα μέλη είναι «επικεντρωμένα στην ομάδα»), οπότε προέχουν οι συναισθηματικοί παράγοντες, το να «είμαστε μαζί» (*βασική ομάδα*): μπορεί από την άλλη να αποτελεί μέσον (τα μέλη είναι «επικεντρωμένα στο έργο»), οπότε προέχει το έργο και οι λειτουργικοί παράγοντες (*ομάδα εργασίας*).

4) Σε σχέση με το επιστημονικό σχέδιο: η ομάδα μπορεί να υπάρχει ανεξάρτητα απ' αυτό (*φυσική*) ή να δημιουργηθεί με σκοπό την επιστημονική έρευνα (*εργαστηριακή*)<sup>1</sup>.

Θα κλείσουμε αυτή την εισαγωγή παρουσιάζοντας εν συντομία τα τρία κύρια ερευνητικά ρεύματα που αφορούν την ψυχολογία των ομάδων: το δυναμικό (ή λεβινικό), το ψυχαναλυτικό και το αλληλεπιδραστικό<sup>2</sup>.

#### 1) Το δυναμικό (ή λεβινικό) ρεύμα.

Οφείλουμε στον Γερμανό ψυχολόγο Kurt Lewin, που μετανάστευσε στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1934, την έκφραση *δυναμική των ομάδων*, αλλά και την ανάπτυξη των θεμελιωδών εννοιών και εργαλείων αυτού του κεφαλαιώδους εμβέλειας και σημασίας ρεύματος. Ο Lewin πίστευε ότι πρόκειται για τον κατεξοχήν τομέα όπου θεωρία και πρακτική, έρευνα και παρέμβαση, συνδέονται μεθοδολογικά, με σκοπό όχι μόνο λοιπόν την απάντηση σε ουσιώδη θεωρητικά ζητήματα, αλλά και την αναζήτηση λύσεων σε πρακτικά κοινωνικά προβλήματα. Αναζητούσε νόμους, αλλά πάντα λαμβάνοντας υπόψιν το συγκεκριμένο χαρακτήρα της ατομικής περίπτωσης. Προήγαγε μεταξύ άλλων τις ιδέες, που σήμερα μας φαίνονται ίσως αυτονόητες, ότι η ομάδα δεν ανάγεται στο άθροισμα των ατομικών συμπεριφορών, ότι η ομαδική κατάσταση προσδιορίζει τη συμπεριφορά των ατόμων και ότι η αλλαγή και η αντίσταση στην αλλαγή αποτελούν πρωταρχική όψη της ζωής των ομάδων.

---

<sup>1</sup> Φυσικά αυτές οι ταξινομήσεις έχουν διδακτικά χαρακτήρα και δεν είναι απόλυτες: στο πλαίσιο λ.χ. μιας θεσμικής ομάδας εργασίας αναπτύσσονται πλούσιες συναισθηματικές σχέσεις και άτυπες αλληλεπιδράσεις: μια αυθόρμητη ομάδα μπορεί να οργανωθεί και να επιδοθεί στην αναζήτηση της επιτυχίας ή της εξουσίας, κ.ο.κ.

<sup>2</sup> Μπορούμε επίσης να συμπεριλάβουμε την *κατηγοριακή προσέγγιση* (*approche catégorielle*), στο πλαίσιο της οποίας η υπαγωγή θεμελιώνεται στην ομοιότητα και η ομάδα αντιστοιχεί σε μία κατηγορία της οποίας τα μέλη είναι όμοια ως προς μία τουλάχιστον διάσταση. Εδώ η ομάδα δεν είναι τίποτα περισσότερο από το σύνολο των μερών της (άτομα) και δεν έχει καμία ιδιότητα που δεν έχουν αυτά, πρόκειται δηλαδή για μία αφαίρεση που δεν εξαρτάται από την ενεργό συμμετοχή τους, δεν απαιτεί κανενός είδους παρουσία (ή συμπαρουσία) και ενδιαφέρει περισσότερο την κοινωνική ψυχολογία ως αντιληπτική πραγματικότητα των μελών, *construct* που αφορά τις διαδικασίες (και τις αντίστοιχες συνεπαγωγές) της γνώσης των μελών, και όχι ως εξωτερικό αντιληπτό αντικεί-

Σύμφωνα με τον Lewin το *ψυχολογικό πεδίο* (ενός ατόμου ή μιας ομάδας) περιλαμβάνει όλα τα γεγονότα που υπάρχουν γι αυτό το άτομο ή γι' αυτή την ομάδα σε μια δεδομένη στιγμή, γεγονότα στα οποία συμπεριλαμβάνονται μεταβλητές ψυχολογικές (κίνητρα, ανάγκες, σκοποί, ιδανικά, αντιλήψεις...) και μη ψυχολογικές (κοινωνικές, βιολογικές, φυσικές, όπως κοινωνικοί κανόνες, ορμονικές ρυθμίσεις, κλιματικές συνθήκες κ.λ.π.). Ο Lewin αντιλαμβάνεται τη συμπεριφορά ως την αλλαγή του ψυχολογικού πεδίου σε μία δεδομένη χρονική μονάδα. Υπάρχει συνεπώς μια δομική σχέση μεταξύ ενός προσώπου και του περιβάλλοντός του: «Για παράδειγμα, ένας στόχος είναι μια κάποια σχέση μεταξύ του προσώπου και της περιοχής του περιβάλλοντος που επιθυμεί να αγγίξει. Άλλως ειπείν, το περιβάλλον είναι μια συνάρτηση του προσώπου και αντιστρόφως, το πρόσωπο είναι μια συνάρτηση του περιβάλλοντος, εν ολίγοις αυτά τα δύο είναι αλληλεξαρτώμενα» (Faucheux, 1959α, σ. 13). Παρόμοια, το ψυχολογικό πεδίο της ομάδας περιλαμβάνει πλήθος αλληλεξαρτώμενων στοιχείων όπως τους στόχους της ομάδας, τους κανόνες της, την αντίληψη του περιβάλλοντος, τη διαίρεση των ρόλων και των θέσεων... και φυσικά, τα ίδια τα μέλη της ομάδας.

Αυτό το *δυναμικό σύνολο* υπόκειται σε δυνάμεις εξωτερικές (περιβαλλοντικές) και εσωτερικές (συνδεόμενες με τα μέλη και με τη φύση των αλληλεπιδράσεών τους), οι οποίες που δημιουργούν θετικές και αρνητικές τάσεις:

- οι θετικές τάσεις σχετίζονται με τη θέληση επίτευξης ορισμένων στόχων και αντιστοιχούν στην *λειτουργία παραγωγής* της ομάδας, λειτουργία η οποία επικεντρώνεται στο έργο.

- στις αρνητικές τάσεις, που προκαλούν κινήσεις αποφυγής, αντιστοιχεί η *λειτουργία συντήρησης*. Πρόκειται για μια λειτουργία αμυντική ως προς τα σχεσιακά προβλήματα που κινδυνεύουν να διαταράξουν τη λειτουργία της ομάδας είναι συνεπώς απαραίτητη στην επιβίωσή της. Η λειτουργία αυτή μπορεί να λάβει δύο συμπληρωματικές μορφές, τη *λειτουργία της διευκόλυνσης* (που στοχεύει στην έκφραση και επικεντρώνεται στις ανταλλαγές μεταξύ των μελών) και τη *λειτουργία της ρύθμισης* (που τείνει να κρατάει τις συγκρούσεις σε χαμηλό επίπεδο ή να τις επιλύει, έτσι ώστε να μην εμποδίζονται οι λειτουργίες της διευκόλυνσης και της παραγωγής).

Η άριστη λειτουργία της ομάδας προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή κατανομή της ενέργειάς της μεταξύ των δραστηριοτήτων παραγωγής και συντήρησης. Πρωταρχικό ρόλο σ' αυτή τη βελτιστοποίηση της ενεργειακής επένδυσης διαδραματίζει ο *εμψυχωτής* (βλ. επίσης § 4.1.).

---

μενο που υπάρχει στο «εδώ και τώρα» ενός δυναμικού συνόλου άμεσων διαπροσωπικών σχέσεων και ανταλλαγών μεταξύ αλληλεξαρτώμενων μελών (βλ. Oberlé & συνεργ., (υπό έκδοσιν).

Σημαντική είναι επίσης η συνεισφορά του Lewin αναφορικά με τα φαινόμενα *ηγεσίας* (leadership) στις ομάδες. Ο ηγέτης είναι σύμφωνα με αυτόν το πρόσωπο που επιτρέπει στην ομάδα να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες της. Και είναι οι ανάγκες, και κατά συνέπεια το ψυχολογικό πεδίο της ομάδας, που καθορίζουν το ποιος θα ηγηθεί, και όχι κάποια σταθερά χαρακτηριστικά των προσώπων. Υπ' αυτή την έννοια το ζήτημα της ηγεσίας είναι λειτουργικό και όχι θεσμικό – εξ ου και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες στις οποίες ο ιεραρχικά ανώτερος δεν μπορεί να επιτελέσει ηγετικές λειτουργίες (σε επίπεδο παραγωγής ή συντήρησης).

## 2) Το ψυχαναλυτικό ρεύμα.

Ο Freud αφιέρωσε πολλά και ενδιαφέροντα γραπτά σε θέματα συλλογικής ψυχολογίας, έστω κι αν η συλλογικότητες με τις οποίες ασχολήθηκε υπερβαίνουν κατά πολύ τις πρωτογενείς ομάδες. Στο *Τοτέμ και ταμπού* αναφέρεται στη συγκρότηση της κοινωνίας, στη *Μαζική ψυχολογία και ανάλυση του εγώ* προσεγγίζει τη δομή των ανθρώπινων ομάδων με όρους λιβιδινικής δομής υπογραμμίζοντας τη σημασία της ταύτισης, ενώ στη *Δυσφορία στον πολιτισμό* ασχολείται κυρίως με το ζήτημα της σύγκρουσης μεταξύ ατομικών και κοινωνικών απαιτήσεων, μεταξύ ενστίκτου και πολιτισμού. Ο ίδιος, και κυρίως όμως πολλοί μαθητές και συνεχιστές του, μετέφεραν ψυχαναλυτικές έννοιες και μοντέλα στην περιγραφή και την ερμηνεία σχεσιακών και ομαδικών φαινομένων. Θα εμβαθύνουμε σ' αυτά τα ζητήματα στο 3<sup>ο</sup> μέρος αυτού του κειμένου (§ 3), μπορούμε όμως εδώ να αναφερθούμε σε ορισμένες απλές ισοδυναμίες:

- Σε επίπεδο πρώτης τοπικής (Foulkes, Anthony, 1969): σε κάθε ομάδα υπάρχει ένα *συνειδητό* (έκδηλη γλώσσα, ό,τι πραγματικά λέγεται), ένα *προσυνειδητό* (ό,τι είναι διαθέσιμο, άμεσα προσβάσιμο και θα μπορούσε να λεχθεί) και ένα *ασυνείδητο* (αυτό που οι συμμετέχοντες δεν λένε, φοβούμενοι τον εαυτό τους ή τους άλλους, δημιουργώντας έτσι ένα ομαδικό απωθημένο που εμποδίζει την πλήρη έκφραση και επικοινωνία).

- Σε επίπεδο δεύτερης τοπικής (Amado, Guittet, 1975): Το *Αυτό* είναι ο ενορμητικός πόλος της ομάδας και ο καθένας βλέπει στους άλλους την ποικιλία των λιβιδινικών και επιθετικών ενορμήσεων· το *Εγώ* αντιπροσωπεύει τους στόχους της ομάδας και συχνά ενσαρκώνεται στο πρόσωπο του ηγέτη (ενώ με το πέρασμα του χρόνου και με την ωρίμανση της ομάδας το *Εγώ* βαθμιαία ταυτίζεται με την ίδια την ομάδα)· το *Υπερεγώ* συγκροτείται από τους κανόνες



λειτουργίας και τις κοινά αποδεκτές αρχές· το *Ιδεώδες του εγώ* αποτελεί το πρότυπο με το οποίο θέλουν να μοιάσουν τα μέλη, ατομικά (με τον ηγέτη ή κάποιο άλλο πρόσωπο) ή ομαδικά (με κάποια άλλη ομάδα ή με μια αφηρημένη ιδέα)· το *Ιδανικό εγώ*, είδος εξιδανικευμένης ταύτισης με την ίδια την ομάδα, με έντονα στοιχεία ναρκισσισμού και παντοδυναμίας.

Ένα σημαντικό ρεύμα ψυχιάτρων και ψυχοκοινωνιολόγων (ώς και κοινωνιολόγων) ψυχαναλυτικής ή/και κλινικής ευαισθησίας και κατεύθυνσης, επηρεάστηκε από αυτή τη μεταφορά ψυχαναλυτικών εργαλείων στην κατανόηση των ομάδων και γοητεύτηκε από τις δυνατότητες ανάλυσης και εφαρμογής που ανοίγονται με τη θεώρηση των ασυνείδητων όψεων της συλλογικής ζωής. Όπως εύστοχα παρατηρεί ο Maisonneuve (1990, σ. 16): «Κάτι τέτοιο εξηγείται εύκολα, πρώτον διότι ο φροϋδισμός αποτελεί το ίδιο το πρότυπο μιας δυναμικής προσέγγισης της συμπεριφοράς, δεύτερον λόγω της ανάπτυξης της ομαδικής θεραπείας που επρόκειτο να φέρει αντιμέτωπους τους ψυχιάτρους με τα συλλογικά φαινόμενα.» Πολλοί από τους ερευνητές αυτού του ρεύματος συνδύασαν (συνήθως με επιτυχία) το ψυχαναλυτικό εννοιικό οπλοστάσιο με στοιχεία προερχόμενα κυρίως από τον Lewin και τον Rogers. Όπως κι αν έχει, η συνεισφορά σήμερα της ψυχανάλυσης στην κατανόηση των ομαδικών φαινομένων θεωρείται δεδομένη, γι' αυτό και δεν θα επιμείνουμε σε ορισμένους ψυχολογικούς αναγωγισμούς που είτε περιορίζουν την κατανόηση των ομαδικών μηχανισμών στα φροϋδικά οικογενειακά μοντέλα, είτε αρνούνται κάθε ερμηνεία που ξεπερνά τα όρια του συστήματος της προσωπικότητας. Εξάλλου, η συμπληρωματικότητα της κλινικής και της πειραματικής προσέγγισης έχει ήδη καταδειχθεί<sup>3</sup>.

### 3) Το αλληλεπιδραστικό ρεύμα.

Η αρχική παραδοχή αυτού του ρεύματος είναι ότι αρκεί, για να καταλάβουμε τη λειτουργία μιας ομάδας, να παρατηρήσουμε και να περιγράψουμε συστηματικά τα μόνα φυσικά δεδομένα που υποπίπτουν άμεσα στην αντίληψή μας, δηλαδή τη διεργασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων. Την άποψη αυτή προήγαγε με ιδιαίτερη επιτυχία ο Bales (1950), κατασκευάζοντας ένα διάσημο σύστημα ταξινόμησης της συμπεριφοράς του πομπού κάθε επικοινωνίας στο πλαίσιο μιας ομαδικής συζήτησης (βλ. § 5. 2.). Η μέθοδος του Bales, παρά τις περιγραφικές της αρετές, φέρνει σε δεύτερη μοίρα θεμελιώδεις ιδέες της ομαδικής συγκρότησης, όπως αυτές της ολότητας και της αλληλεξάρτησης, ανάγοντας την καθαυτό συλλογική διάσταση σε ένα είδος συνόλου των διαπροσωπικών συναλλαγών.

<sup>3</sup> Βλ. μεταξύ άλλων Lagache (1993), Maisonneuve (2001).

Όμως η αλληλεπιδραστική οπτική δεν εξαντλείται στην προσέγγιση αυτή. Η σημασία του Άλλου, και συνεπώς της αλληλεπίδρασης, στη δόμηση των κοινωνικών συνηθειών, υπογραμμίζεται ήδη από τον William James (*Principles of psychology*, 1890) και αναπτύσσεται στη συνέχεια από τους καθαυτό εκπροσώπους της σχολής της συμβολικής αλληλεπίδρασης, όπως από τον James Marc Baldwin (που διατείνεται ότι η διχοτόμηση άτομο-κοινωνία δεν έχει νόημα και περιγράφει την κοινωνία ως ψυχολογική οργάνωση, αναδεικνύοντας τη σημασία της εσωτερίκευσης), τον Charles Horton Cooley (που περιγράφει το δυναμικό και ενίοτε συγκρουσιακό τρόπο με τον οποίο τα ένστικτα κοινωνικοποιούνται στις *πρωτογενείς ομάδες* – σ' αυτόν εξάλλου οφείλεται και ο όρος) και βέβαια τον George Herbert Mead (1934). Η συνηγορία του τελευταίου είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς περιγράφει τη συγκρότηση της προσωπικότητας του παιδιού μέσα από την επαφή του με τους σημαντικούς άλλους και την εσωτερίκευση της στάσης τους μέσω του παιχνιδιού. Το Εγώ είναι για τον Mead ένα κοινωνικό δεδομένο και η προσωπικότητα είναι ένας ρόλος που παίζουμε, με τον τρόπο που τον έχουμε καταλάβει. Η απαρτιωμένη προσωπικότητα του ενήλικα είναι επίσης κοινωνική, εφόσον περιλαμβάνει τις στάσεις των κοινωνικών ομάδων που τον περιβάλλουν.

Τα κοινωνικά νοήματα αντιμετωπίζονται εδώ ως παραγόμενα από την αμοιβαία δραστηριότητα των δρώντων υποκειμένων και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ υποκειμένου και φυσικής κοινωνικής κατάστασης εντός της οποίας ζει. Αυτό έχει δύο μείζονες επιπτώσεις: η μία, μεθοδολογική, αφορά την πρόσβαση του ερευνητή στη σημαίνουσα κοινωνική παραγωγή των υποκειμένων, πρόσβαση που δεν επιτυγχάνεται πλήρως παρά μέσω της συμμετοχής. Η δεύτερη αφορά την κεντρική θέση που αποδίδεται στην αντίληψη που έχουν τα υποκείμενα του κοινωνικού κόσμου που τα περιβάλλει. Έτσι, στο πλαίσιο των ερευνών της σχολής του Σικάγο, ο Thomas (1923) ανέπτυξε την έννοια του *ορισμού της κατάστασης*, ο οποίος εξαρτάται τόσο από την κοινωνική τάξη (δηλαδή τα αντικειμενικά πολιτισμικά στοιχεία της κοινωνικής ζωής, τις κοινωνικές αξίες) όσο και από την προσωπική του ιστορία, τα υποκειμενικά του χαρακτηριστικά (τις στάσεις)<sup>4</sup>.

Βρίσκουμε τέλος τη σημασία της αλληλεπίδρασης σε πολλά σημαντικά ερευνητικά ρεύματα αναφορικά με τις ομάδες και με τα ευρύτερα κοινωνικά φαινόμενα. Ενδεικτικά ας αναφέρουμε:

- τη θεωρία του χαρακτηρισμού (*labeling theory* - στο πλαίσιο της οποίας μελετήθηκε π.χ. η παρέκκλιση όχι τόσο ως «αντικειμενική» απομάκρυνση από τους κανόνες, αλλά αποτέ-

---

<sup>4</sup> Το κοινωνικό γεγονός είναι ένας λεπτός συνδυασμός μεταξύ συλλογικών αξιών και ατομικών στάσεων και «...κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα συνδέει αυτά τα δύο στοιχεία» (Thomas & Znaniecki, 1918, σ. 22).

λεσμα μιας πολύπλοκης διαδικασίας κατονομασίας του παρεκκλίνοντος με κριτήρια κοινωνικής, ψυχολογικής ή ιδεολογικής τάξης – βλ. π.χ. Becker, 1963),

- την προσέγγιση των αλληλεπιδράσεων της καθημερινής ζωής (βλ. τις εργασίες του Goffman, 1967, 1971),

- την εθνομεθοδολογία (εμπειρική έρευνα των «μεθόδων» που τα άτομα χρησιμοποιούν για να νοηματοδοτήσουν και συγχρόνως να πραγματοποιήσουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες - βλ. π.χ. Garfinkel, 1967),

- την κοινωνική φαινομενολογία του Laing (1961), κ.ά .

## 2. ΚΛΑΣΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Θα παρουσιάσουμε σ' αυτή την ενότητα ορισμένους από τους πλέον σημαντικούς και συγχρόνως κλασικούς ερευνητικούς τομείς αναφορικά με τις ομάδες και τα ομαδικά φαινόμενα:

### 2. 1. Αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή

Η εισαγωγή αλλαγών τόσο σε θέματα καθημερινής διαβίωσης, όσο και σε θέματα εργασιακά και οργανωτικά, παρουσιάζει πάντα δυσκολίες και απαιτεί λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές περιόδους διαπραγματεύσεων και προσαρμογής. Συχνά, και μάλιστα σε περίοδο ραγδαίων μεταλλάξεων σε πολλούς τομείς της κοινωνικής ζωής, όπως είναι η δική μας, οι αλλαγές επιβάλλονται «εκ των άνω» και βρίσκουν τα άτομα απροετοίμαστα, απρόθυμα και έτοιμα να αναζητήσουν προστασία στις ομάδες που αντιπροσωπεύουν τα γνωστά και ασφαλή πρότυπα δραστηριότητας και ύπαρξης. Σε τι συνίστανται τέτοια φαινόμενα *αντίστασης στην αλλαγή*; Ποιο είναι το ψυχοκοινωνικό τους νόημα και πώς μπορούν να ξεπεραστούν;

Ο Lewin (1951) όρισε την *οιονεί στάσιμη κατάσταση* ως μια κατάσταση ισορροπίας μεταξύ δυνάμεων ίσης έντασης και αντίθεσης φοράς. Η αλλαγή αντιστοιχεί στη μεταβολή αυτής της ισορροπίας προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Συχνά όμως η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως η αύξηση κάποιας από τις δυνάμεις αυτού του συστήματος προς τη ζητούμενη κατεύθυνση, κάτι όμως που μπορεί να αυξήσει και την αντίθετή της δύναμη (αντίσταση), έτσι ώστε να διατηρηθεί η κατάσταση ισορροπίας, με όλες τις εντάσεις και τις συγκρούσεις που κάτι τέτοιο μπορεί να συνεπάγεται. Αντ' αυτού μπορούμε να σκεφτούμε την αλλαγή ως την εξάλειψη των αντίθετων δυνάμεων, δηλαδή των αντιστάσεων. Εφόσον για τον Lewin μία από τις

σημαντικότερες αιτίες αντίστασης στην αλλαγή είναι ο φόβος απομάκρυνσης από τους ομαδικούς κανόνες, θα προσπαθήσει να μειώσει αυτόν το φόβο έτσι ώστε να ευνοήσει την εμφάνιση νέων συμπεριφορών.

Η αφορμή τού δόθηκε με την προσπάθεια που έκανε το 1943 η αμερικανική κυβέρνηση να αλλάξει τις διατροφικές συνήθειες των αμερικανών, κατευθύνοντάς τους προς την κατανάλωση περισσότερων εντοσθίων, εφόσον το κρέας α' διαλογής άρχιζε να σπανίζει λόγω της συγκρότησης στρατιωτικών αποθεμάτων. Μία καμπάνια πληροφόρησης που καταδείκνυε τόσο την απουσία των διατροφικών μειονεκτημάτων όσο και τα οικονομικά προτερήματα αυτής της κατανάλωσης είχε ήδη δώσει μηδαμινά αποτελέσματα. Καταρχάς ο Lewin θεώρησε ότι η προσπάθειά του έπρεπε να στραφεί προς τις νοικοκυρές, αποκλειστικές υπεύθυνες των σχετικών αγορών. Συγκρότησε ομάδες, σε μερικές από τις οποίες πραγματοποιήθηκαν διαλέξεις από ειδικούς, ενώ σε άλλες έγιναν απλώς συζητήσεις με θέμα: πώς μπορούμε να αλλάξουμε την κατανάλωση του κρέατος; Στην δεύτερη αυτή περίπτωση οι νοικοκυρές είχαν την ευκαιρία να μιλήσουν για τις συμπεριφορές τους και να αναλύσουν τις στάσεις τους ως προς το ζήτημα, κάτι που σύντομα έδειξε πως η άρνηση προερχόταν από υποκειμενικούς φόβους που μπορούσαν να ξεπεραστούν, στο βαθμό μάλιστα που οι αποφάσεις αλλαγής ήταν συλλογικές και ενέπλεκαν ακόμη περισσότερο τις συμμετέχουσες. Έτσι, στις πρώτες ομάδες η αλλαγή δεν ξεπέρασε το 3%, ενώ στις δεύτερες έφτασε το 32%.

Είναι λοιπόν συχνά ευκολότερο να αλλάξουν οι συνήθειες μιας ομάδας παρά του κάθε ατόμου ξεχωριστά, εφόσον η συλλογική συζήτηση και δέσμευση αναδομεί το αντιληπτικό πεδίο των συμμετεχόντων και μειώνει τις εντάσεις. Από την άλλη, τέτοια φαινόμενα πρέπει να αναλύονται λαμβάνοντας υπόψη τον κοινωνικό περίγυρο εντός του οποίου λαμβάνουν χώρα: σε ένα δεδομένο πληθυσμό, όλα τα άτομα δεν έχουν την ίδια στρατηγική θέση ως προς τις δυνατότητές τους να επηρεάσουν τα υπόλοιπα με τα λόγια τους ή τις συμπεριφορές τους. Για την έρευνα αυτή ήταν οι σαραντάχρονες γυναίκες που έπαιζαν το ρόλο *θυροφύλακα* και κάθε σχέδιο αλλαγής έπρεπε να στοχεύει αυτές πριν οποιονδήποτε άλλον.

Από τις έρευνες που επιβεβαίωσαν αυτά τα αποτελέσματα, στο εργασιακό όμως περιβάλλον, σημαντική είναι αυτή των Coch & French (1948). Στόχος της ήταν η αποτίμηση των ψυχοκοινωνικών παραγόντων στην εισαγωγή νέων μηχανών σε ένα υφαντουργικό εργοστάσιο (Harwood). Σε μια ομάδα ελέγχου, η εισαγωγή των μηχανών εκπορεύεται από τη διεύθυνση χωρίς ιδιαίτερη πληροφόρηση και συμμετοχή των εργατών. Σε μια δεύτερη ομάδα, δίδονται εξηγήσεις αναφορικά με τις αιτίες της αλλαγής και οι εργάτες καλούνται να εκλέ-

ξουν αντιπροσώπους που θα ορίσουν με τη διεύθυνση, και μετά από μία δοκιμαστική φάση, τις νέες ποσότητες παραγωγής. Τέλος, στο πλαίσιο μιας τρίτης ομάδας, οι σχετικές με την αλλαγή αποφάσεις και ο ορισμός των ποσοτήτων παραγωγής πραγματοποιείται σε συνεργασία με το σύνολο της ομάδας. Τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά: τόσο στο επίπεδο της παραγωγής, όσο και σ' αυτό του ηθικού (που φαίνεται από τις παραιτήσεις και τις συζητήσεις-διαμαρτυρίες), η τρίτη ομάδα είναι σαφώς καλύτερη.

Οι έρευνες του δυναμικού ρεύματος καταδεικνύουν όντως ορισμένους σημαντικούς παράγοντες της αντίστασης στην αλλαγή. Υπάρχουν όμως κι άλλες πηγές αντίστασης, που σχετίζονται είτε με το ίδιο το αντικείμενο της αλλαγής είτε με τη συλλογική συμμετοχή. Αν δεν ληφθούν υπόψη η ερμηνεία δεν θα ήταν πλήρης και η παρέμβαση θα μπορούσε να μην έχει αποτέλεσμα.

Το ίδιο το αντικείμενο της αλλαγής μπορεί να αφυπνίζει ασυνείδητες άμυνες σχετιζόμενες με συμβολικές εικόνες και συναισθηματικές προσκολλήσεις. Τα εντόστια του πειράματος του Lewin θα μπορούσαν έτσι να παραπέμπουν τις νοικοκυρές σε μια προβληματική συνδεδεμένη με τα γεννητικά όργανα, τα περιτώματα και γενικά με ό,τι σχετίζεται με εσωτερικές σωματικές λειτουργίες που θεωρούνται αηδιαστικές και απωθούνται από τον πολιτισμό μας. Η συζήτηση σχετικά με αυτά θα μπορούσε να «αποσυνδέει» αυτή την αποστροφή από τα εντόστια «απενοχοποιώντας» ταυτόχρονα τη χρήση τους και μετατρέποντάς τα σε «καλά (ή τουλάχιστον ουδέτερα) αντικείμενα». Βρισκόμαστε εδώ αρκετά μακριά από μια ερμηνεία με όρους συμμόρφωσης.

Τα πράγματα είναι επίσης αρκετά πολύπλοκα σε σχέση με τη συλλογική συμμετοχή. Σίγουρα δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η πρόταση για πληροφόρηση και συμμετοχή αντιστοιχεί σε υπάρχουσες προσμονές και αιτήματα. Συνήθως όμως η αλλαγή συμβαδίζει με ανακατατάξεις θεσμικών δομών και προτύπων και η ανάλυσή της πρέπει να περάσει σε ένα επίπεδο αμιγώς κοινωνιολογικό.

Είναι καταρχάς τόσο αυτονόητο ότι η εξουσία μπορεί να προτείνει αυθόρμητα και χωρίς όρους τη συμμετοχή στην αλλαγή; Τι κόστος θα μπορούσε να έχει κάτι τέτοιο; Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι είναι πάντα έτοιμοι να προσυπογράψουν σε κάθε πρόταση συμμετοχής σε οποιαδήποτε αλλαγή; Θα μπορούσαν κι αυτοί από την πλευρά τους να χάσουν ένα μέρος της αυτονομίας τους και θα υπόκειντο στον οριζόντιο έλεγχο των συναδέλφων τους. Άρα κάθε συνεργασία προϋποθέτει διαπραγματεύσεις και ανταλλάγματα, ενώ συχνά αποτελεί το προϊόν μιας σύγκρουσης. Όπως κι αν έχει, το δυναμικό ρεύμα ερευνά κυρίως τις περιπτώσεις προ-

γραμματισμένων αλλαγών μικρού ή μεσαίου εύρους. Στις περιπτώσεις που τα προηγούμενα πρότυπα έχουν φθαρεί ή απορριφθεί χωρίς να αναδύεται κάποια λύση τίθεται το θέμα της *παρέμβασης* (με το οποίο όμως δεν μπορούμε ασχοληθούμε εδώ).

## 2. 2. Ηγεσία και ηγέτες

Η ιστορία αλλά και η κοινή γνώση δείχνουν ότι η αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας εξαρτάται κυρίως από το είδος και το βαθμό οργάνωσης των δραστηριοτήτων των μελών της που σκοπεύουν στην εκπλήρωση κοινών στόχων. Η αναγκαιότητα της *ηγεσίας* φαίνεται να προκύπτει από τις πρώιμες προσπάθειες των ανθρώπων να οργανώσουν από κοινού δραστηριότητες για την επίτευξη ενός στόχου και η έννοια της εμφανίζεται από πολύ παλιά σε κείμενα όπως π.χ. η Ιλιάδα και η Οδύσσεια αλλά και σε Αιγυπτιακά ιερογλυφικά του 3000 π.Χ. (Forsyth, 1999). Φαίνεται, ότι αυτή η οργάνωση σπάνια επιτυγχάνεται χωρίς την ύπαρξη κάποιων *ηγετικών* μορφών που με τις ενέργειές τους συντονίζουν αυτή την κοινή δράση. Ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί π.χ. ο διευθυντής μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού, ενός σχολείου, πολιτικός αρχηγός ενός κράτους ή μιας κοινωνικής ομάδας αλλά και ο κυβερνήτης ενός επιβατικού αεροπλάνου, ο αρχηγός μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, μιας σχολικής τάξης ή μιας παρέας).

Η έννοια του *ηγέτη* οδηγεί αβίαστα σε μια πρώτη διάκριση μεταξύ ηγετών μικρών ή μεγάλων ομάδων αλλά και σε μια δεύτερη μεταξύ διορισμένων και αναδύομενων ηγετών δηλ. αυτών που διορίζονται από κάποια ανώτερη εξουσία και αυτών που αναδύονται μέσα από τη βούληση των μελών. Η ειδοποιός διαφορά διορισμένων και αναδύομενων ηγετών βρίσκεται στην κοινωνική δύναμη που κατέχουν οι πρώτοι η οποία προέρχεται από τη νομιμότητα της εξουσίας και τους παρέχει τη δυνατότητα να επιβάλλουν τη θέληση της εξουσίας χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει αναγκαστικά πως ο διορισμένος ηγέτης είναι αυταρχικός στη συμπεριφορά του (Γεώργας, 1995). Τα σημεία αυτά προφανώς υπαινίσσονται την ύπαρξη διαφορετικών σχέσεων ηγέτη- μελών και διαφορετικών ηγετικών συμπεριφορών ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση (είδος ομάδας, τρόπος ανάδυσης του *ηγέτη*).

Αρχικά, πρέπει να επισημανθεί ότι, ενώ ο όρος *ηγέτης* αναφέρεται σε μια κοινωνική θέση μέσα στη δομή μιας ομάδας ο όρος *ηγεσία* αναφέρεται σε μια διαδικασία αλληλεπίδρασης και αμοιβαίας κοινωνικής επιρροής μεταξύ του *ηγέτη* και των μελών μιας μικρής ή μεγάλης

ομάδας, (Shaw, 1981). Ο Forsyth (ό.π.: 343-344) επισκοπώντας τους διάφορους ορισμούς περί ηγεσίας συνοψίζει ότι αυτή είναι:

1. Μια *αμοιβαία διαδικασία* επιρροής ανάμεσα σε αρχηγό και μέλη. Αν και η κοινή λογική θεωρεί ότι προφανώς ο ηγέτης επηρεάζει τα μέλη της ομάδας περισσότερο απ' ό τι επηρεάζεται από αυτά, η μελέτη του θέματος τείνει σαφώς προς το συμπέρασμα ότι η διαδικασία είναι και αντίστροφη σε κάποιο βαθμό.

2. Μια *συναλλακτική διαδικασία* όπου ηγέτης και μέλη συνεργάζονται, ανταλλάσσουν ιδέες, χρόνο, ενέργεια και δεξιότητες με στόχο την μεγιστοποίηση των κοινών τους οφελών.

3. Μια *μεταμορφωτική διαδικασία* εφόσον ο ικανός ηγέτης αυξάνει την ικανοποίηση, την εμπιστοσύνη και τα κίνητρα των μελών της ομάδας.

4. Μια *συνεργατική διαδικασία* νόμιμης επιρροής παρά εξουσίας.

5. Μια *διαδικασία αναζήτησης στόχων*, εφόσον οργανώνει και κινητοποιεί τα μέλη προς την κατεύθυνση της επίτευξης ατομικών και ομαδικών στόχων.

Από τα παραπάνω εμμέσως προκύπτει ότι *ιδανικός ηγέτης* είναι αυτός που με τις ηγετικές του δράσεις στοχεύει στο συμφέρον της ομάδας χωρίς να καταφεύγει στη χρήση κυριαρχίας και εξαναγκασμού. Ο Rousseau στο «Κοινωνικό Συμβόλαιο» (1771) είχε επισημάνει αυτή τη διάσταση υποστηρίζοντας ότι το πρόβλημα των κοινωνικών ομάδων βρίσκεται στην αναζήτηση μιας μορφής συνεταιρισμού που να επιτρέπει την κοινή προσπάθεια για το ομαδικό συμφέρον χωρίς ωστόσο να περιορίζει την ατομική ελευθερία. Η διαφοροποίηση με την οποία αυτή η διαλεκτική αντίθεσης-σύνθεσης ανάμεσα στην ηγεσία και στο ατομικό/ομαδικό συμφέρον μπορεί να εξελιχθεί, φανερώνεται και μέσα από τον τρόπο με τον οποίο διάφορες ιστορικές προσωπικότητες αντιλαμβάνονταν τις σχετικές έννοιες όπως π.χ. «ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να ελέγχει τις μάζες» (Χίτλερ), «η ηγεσία είναι η ικανότητα να αποφασίζεις τι πρέπει να γίνει και μετά να πείθεις τα άτομα να το επιθυμούν» (Αϊζενχάουερ), «ηγέτης είναι αυτός που ακολουθεί το λαό» (Ντισραέλι), «ο ηγέτης είναι σαν τον καλό ξυλουργό που μπορεί να δουλέψει αποτελεσματικά με κάθε είδος ξύλου και όχι μόνο με αυτό που είναι καλής ποιότητας» (Χο-Τσι-Μίνχ).

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τα στοιχεία και τις συνθήκες που καθορίζουν και σχηματοποιούν την αναπαράσταση του ηγέτη ενώ συγχρόνως διαφοροποιούν την επιτυχημένη από την μη επιτυχημένη ηγεσία.



Ποια άραγε είναι τα δεδομένα που οδηγούν τα μέλη μιας ομάδας (προϋπάρχουσας ή εν τη γενέσει της) να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη ενός αρχηγού (π.χ. ηγέτη ενός κράτους, διευθυντή μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, αρχηγό μιας αθλητικής ομάδας) αλλά και ποια είναι τα στοιχεία που οδηγούν αυτά τα άτομα να θεωρούν τον συγκεκριμένο ηγέτη ως επιτυχημένο, ιδανικό ή φωτισμένο; Με απλά λόγια, οφείλουμε να αναρωτηθούμε σχετικά με το πώς και γιατί αναδύεται ένας αρχηγός αλλά και με το τι τον κάνει αποτελεσματικό και επιτυχημένο. Ωστόσο, με βάση αυτό το τελευταίο σημείο, θα πρέπει να έχουμε στο νου μας ότι αν και αναμφισβήτητα η έννοια του ικανού ηγέτη σχετίζεται με την δυνατότητα του κάνει την ομάδα αποτελεσματική (να μεγιστοποιεί τα επίπεδα απόδοσής της) ως προς τους στόχους για τους οποίους αυτή σχηματίζεται, σε κάποιες περιπτώσεις ο αποτελεσματικός αρχηγός δεν θεωρείται απαραίτητα και επιτυχημένος για τα μέλη μιας ομάδας. Ο στυγνός και καταπιεστικός διευθυντής μιας μεγάλης εταιρείας, για παράδειγμα, μπορεί να θεωρείται αποτελεσματικός εφόσον καταφέρνει να ισχυροποιεί την εταιρεία και να μεγιστοποιεί τα κέρδη της αλλά σίγουρα δε θεωρείται ιδανικός για τους υπαλλήλους οι οποίοι βιώνουν τις επιπτώσεις της καταπιεστικής ηγεσίας. Σχετικά με αυτό το σημείο ο Shaw (1981: 319) εύστοχα προτείνει ότι πρέπει να διαχωρίζουμε την έννοια του ρόλου του *διευθυντή* π.χ. μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού (head) από αυτήν του *ηγέτη* (leader). Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη αυτή ένα άτομο που κατέχει το ρόλο του *διευθυντή* «υποστηρίζεται από δυνάμεις που βρίσκονται έξω από την ομάδα μπορεί να είναι ή να μην είναι ικανό να λειτουργήσει ως ηγέτης της ομάδας». Αντίθετα, ο *ηγέτης* «έχει την υποστήριξη των μελών της ομάδας και έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους χωρίς να επικαλείται κάποια εξωτερική εξουσία». Επομένως, μπορούμε ίσως αρχικά να υποθέσουμε ότι μια επιτυχημένη ηγεσία συνδυάζει αφενός την αποτελεσματικότητα της ομάδας αφετέρου το θετικό συλλογικό κλίμα λειτουργίας της και –κατά προέκταση– την ικανοποίηση των μελών της.

Με βάση τα παραπάνω σχηματοποιούνται οι κύριοι άξονες προσέγγισης της *ηγεσίας*, που ουσιαστικά αποτελούν και τα κυρίαρχα ψυχο-κοινωνιολογικά μοντέλα θεώρησης αυτού του θέματος στην εξέλιξή του και που ουσιαστικά αντανακλούν τις εξής κύριες προβληματικές. α) Ο *ηγέτης* γεννιέται ή δημιουργείται; β) Τι κάνει έναν *ηγέτη* αποτελεσματικό και επιτυχημένο;

Συνοπτικά τα κύρια μοντέλα μελέτης της *ηγεσίας* θεωρούν ότι ένα άτομο μπορεί να αναδυθεί σε ηγετική θέση ή/και να καταστεί ένας επιτυχημένος *ηγέτης*

- λόγω κάποιων ατομικών χαρακτηριστικών του,

- λόγω του είδους των ηγετικών του συμπεριφορών και στρατηγικών,

- λόγω κάποιων περιστάσεων που σχετίζονται με τις συγκεκριμένες ανάγκες ή πεποιθήσεις της ομάδας σε ένα δεδομένο χωροχρόνο,
- λόγω της ευνοϊκής αλληλεπίδρασης των ατομικών του χαρακτηριστικών και των ηγετικών του συμπεριφορών του με τα δεδομένα μιας συγκεκριμένης περίπτωσης,
- λόγω του είδους των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα σε αυτόν και στο κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά (τουλάχιστον για τις μικρές ομάδες π.χ. στον εργασιακό χώρο).
- λόγω ασυνείδητων γνωστικών διαδικασιών που οδηγούν τα μέλη μιας ομάδας να τον θεωρούν ως αντιπροσωπευτικό πρότυπο της και ιδανικό αρχηγό,
- λόγω του ότι εμπνέει στα μέλη της ομάδας ένα όραμα κινητοποιώντας τα έτσι προς μια έντονη και βαθιά προσωπική εμπλοκή με τις ομαδικές διεργασίες.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε αναλυτικότερα τα μοντέλα αυτά κάποια εκ των οποίων δίνουν έμφαση στις διαδικασίες ανάπτυξης του ηγέτη ενώ άλλα σε αυτές με τις οποίες ο ηγέτης γίνεται αποτελεσματικός και επιτυχημένος.

#### *1. Το μοντέλο των ατομικών χαρακτηριστικών.*

Οι πρώιμες απόπειρες μελέτης του φαινομένου της ηγεσίας θεώρησαν ότι οι ηγέτες αναδεικνύονται λόγω κάποιων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Στόχος της θεώρησης αυτής ήταν ο εντοπισμός των ηγετικών χαρακτηριστικών που διαθέτουν οι ηγέτες και απουσιάζουν από όσους δεν είναι ικανοί για ηγετική δράση. Η εξωτερική εμφάνιση του ατόμου, η ευφυΐα του, το φύλο του, η εθνικότητα του ήταν μερικοί από τους κύριους παράγοντες που θεωρήθηκαν καθοριστικοί (ενδ., Stogdill, 1974, Roos, 1985, Bass, 1990). Με άλλα λόγια, σύμφωνα με αυτή την άποψη, ένας ευφυής, λευκός άντρας με καλή εξωτερική εμφάνιση έχει περισσότερες πιθανότητες να αναδυθεί ως αρχηγός από ότι ένα άλλο άτομο που δε διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά –τουλάχιστον μέσα σε μια ομάδα όπου οι λευκοί αποτελούν την πλειοψηφία. Με παρόμοια λογική επιχειρήθηκε ο εντοπισμός στοιχείων της προσωπικότητας που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες. Θεωρήθηκε, μεταξύ άλλων, ότι τα εξωστρεφή, ευχάριστα, υπεύθυνα, συναισθηματικά αυτοελεγχόμενα, έξυπνα άτομα τείνουν να αναδύονται συχνότερα σε ηγετικές θέσεις (ενδ. Digman, 1990). Η κοινωνική νοημοσύνη (Zaccaro 1995), η εμπειρία σε σχέση με τους στόχους ή το έργο της ομάδας (Goldman & Fraas, 1965) και το υψηλό επίπεδο συμμετοχής στις ομαδικές διαδικασίες (Stein & Heller,

1983) θεωρήθηκαν επίσης καθοριστικοί παράγοντες. Σχετικά, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον και αρκετά παράδοξο για τις συνήθεις πεποιθήσεις το εύρημα ότι η ποσότητα συμμετοχής (π.χ. αριθμός παρεμβάσεων σε μια συζήτηση) είναι πιο καθοριστικός από την ποιότητα (π.χ. εύστοχες παρατηρήσεις). Φαίνεται όμως ότι η ποιότητα της συμμετοχής ενός ατόμου συνδέεται αμεσότερα με την *ηγεσία* όταν γίνεται εμφανής η προσπάθεια του να συνεισφέρει αποφασιστικά στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας (Sorrentino & Boutillier, 1975).

Η κυριότερη αδυναμία του εν λόγω μοντέλου βρίσκεται στη σχετικά συχνή ασυνέπεια των ευρημάτων (Shaw, 1981, Brown, 2000). Διαφορετικές δηλαδή έρευνες άλλοτε δεν επιβεβαίωναν τα ευρήματα των προηγούμενων και άλλοτε κατέληγαν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Αυτή η έλλειψη σταθερότητας οδήγησε σταδιακά το ρεύμα των ερευνών προς το μοντέλο των ηγετικών συμπεριφορών ή των στυλ ηγεσίας όπως συχνά καλείται σύμφωνα με το οποίο η επιτυχημένη ηγεσία δεν εξαρτάται τόσο από τα ατομικά χαρακτηριστικά όσο από τις ηγετικές συμπεριφορές, δηλαδή από το στυλ ηγεσίας του εκάστοτε ηγέτη.

## 2. Το μοντέλο των στυλ ηγεσίας.

Οι μελετητές της *ηγεσίας* θεώρησαν ότι προφανώς τα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών αντανακλώνται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές οπότε και στράφηκαν στη διερεύνηση των συμπεριφορών αυτών. Πρωτοπόρες προς την κατεύθυνση αυτή ήταν οι έρευνες των Lewin και Lippitt (1939, 1943). Αυτές είχαν σαν στόχο τη σύγκριση των επιπτώσεων που έχουν οι *αυταρχικές*, οι *δημοκρατικές* και οι *επιτρεπτικές συμπεριφορές των ηγετών* στη λειτουργία των ομάδων. Πραγματοποιήθηκαν σε ομάδες δωδεκάχρονων παιδιών στα οποία προτάθηκε η συμμετοχή σε ενδιαφέρουσες δραστηριότητες-χόμπυ, μετά το τέλος του σχολικού ωραρίου. Σε κάθε ομάδα ένας πειραματιστής δημιουργούσε διαφορετική μορφή οργάνωσης:

- στην ομάδα με *αυταρχική* ηγεσία ο πειραματιστής έπαιρνε μόνος του τις αποφάσεις σε επίπεδο οργάνωσης και εργασίας, χωρίς να τις συζητά και να τις αιτιολογεί και χωρίς να έχει ανακοινώσει τα κριτήρια αξιολόγησης. Έμεινε έξω από τη ζωή της ομάδας και δεν παρενέβαινε παρά για να δώσει οδηγίες σε περίπτωση δυσκολίας.

- στην ομάδα με *δημοκρατική* ηγεσία οι αποφάσεις προέκυπταν μέσα από συζητήσεις με τα μέλη. Ο πειραματιστής αιτιολογούσε τις αξιολογήσεις του, πρότεινε πολλές λύσεις σε κάθε πρόβλημα, ενθάρρυνε την ανάπτυξη ενός δημοκρατικού κλίματος και, χωρίς να συμμετέχει ο ίδιος στις δραστηριότητες, ήταν σχετικά ενταγμένος στη ζωή της ομάδας.

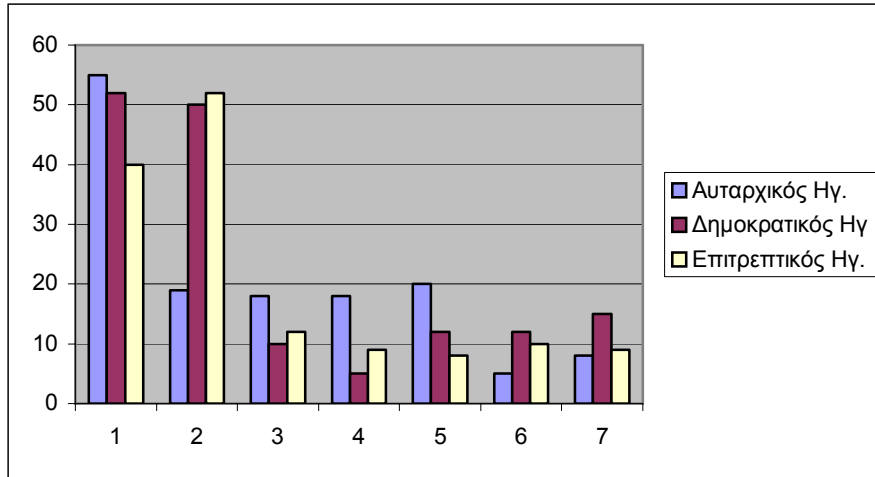
- στην ομάδα με *επιτρεπτική* ηγεσία (*laissez-faire*) ο πειραματιστής παρουσίαζε στην ομάδα τα διαθέσιμα μέσα και υλικά και μετά υιοθετούσε παθητική στάση αφήνοντας την ομάδα ελεύθερη να δράσει, χωρίς να κρίνει, να αξιολογεί ή να παίρνει πρωτοβουλίες όταν τα παιδιά του ζητούσαν βοήθεια.

Η απόδοση της *αυταρχικής* ομάδας ήταν μεγαλύτερη από των άλλων δύο αλλά μόνο όταν ο αρχηγός είναι παρών. Η δουλειά της όμως ήταν ομοιόμορφη. Τα παιδιά εργάζονταν χωρίς πολύ κέφι και οι μεταξύ τους σχέσεις ήταν τεταμένες. Οι αντιδράσεις τους ταλαντεύονταν μεταξύ παθητικής υπακοής (όπου η απάθεια αποτελεί αντίδραση στην επιθετικότητα) και εκρήξεων συλλογικής λύσσας (όπου εκτονώνεται η συσσωρευμένη επιθετικότητα, κυρίως προς ορισμένα μέλη ή εξωτερικούς αποδιοπομπαίους τράγους).

Στη *δημοκρατική* ομάδα η απόδοση ήταν καλή και δεν εξαρτιόταν από την παρουσία του αρχηγού. Η δουλειά ήταν λιγότερο ομοιόμορφη αντανακλώντας περισσότερο τις ατομικές διαφορές. Φαίνεται ότι αυτό οφειλόταν στο καλό κοινωνιο-συναισθηματικό κλίμα στο οποίο η επιθετικότητα μπορούσε να εκφραστεί και να εκτονωθεί βαθμιαία. Η συνοχή της ομάδας ήταν μεγάλη και ο βαθμός ικανοποίησης των μελών υψηλός.

Στην *επιτρεπτική* τέλος ομάδα η απόδοση ήταν η χαμηλότερη και η επιθετικότητα μεγαλύτερη απ' όσο στις προηγούμενες συνθήκες, ακριβώς επειδή τα παιδιά δεν είχαν τη βοήθεια του αρχηγού την οποία αισθάνονταν ότι χρειάζονται. Η συνοχή και η ικανοποίηση σε πολύ χαμηλά επίπεδα. (βλ. σχ. 1).

Σχήμα 1. Στυλ ηγεσίας και συμπεριφορές της ομάδας



Πηγή: White, R & Lippitt, R (1960)

1. Χρόνος αφιερωμένος σε εργασία.
2. Χρόνος αφιερωμένος σε εργασία εν απουσία του ηγέτη.
3. Δράσεις εξαρτημένες από τον ηγέτη.
4. Έκφραση δυσαρέσκειας.
5. Αναζήτηση προσοχής.
6. Φιλία.
7. Υποδείξεις με ομαδικό προσανατολισμό.

Πολλά από τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώθηκαν σε διάφορες άλλες έρευνες (βλ. Shaw, 1981). Τα ευρήματα αυτά, ωστόσο, δεν πρέπει να μας οδηγήσουν αβιάστα στην απόδειξη των αρετών της δημοκρατίας. Όταν, για παράδειγμα τέτοιες έρευνες έγιναν σε άλλα πολιτισμικά περιβάλλοντα τα ευρήματα διέφεραν σημαντικά. Βρέθηκε ότι τα παιδιά ανατολικών πολιτισμών (π.χ. Ιαπωνία, Ινδία) με αυστηρά ιεραρχημένες κοινωνίες είχαν υψηλότερα κίνητρα, μεγαλύτερη σύμπνοια και παραγωγικότητα με αυταρχικούς δασκάλους (Meade, 1967, Misumi & Okamura, 1960). Άλλες πάλι έρευνες έδειξαν ότι οι αξίες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον καθορίζουν και το είδος των συμπεριφορών που αναδεικνύουν έναν ηγέτη. Σχετικά, ο Shrag (1954) βρήκε ότι σε φυλακές με «σκληρούς» κρατούμενους οι αναδυόμενοι ηγέτες ήταν πιο αυταρχικοί απ' ό,τι στις φυλακές με κρατούμενους για λιγότερο σοβαρά εγκλήματα, που ήταν πιο συνεργατικοί. Αυτά κάνουν σαφές ότι η *ηγεσία*, ως μια διαδικασία που εμπλέκει σχέσεις επιρροής και εξουσία, θα πρέπει πάντα να εξετάζεται σε σχέση με τα θεσμικά, ιδεολογικά και πολιτισμικά συστήματα εντός των οποίων αναδύεται και αναπτύσσεται.

*Συνοψίζοντας τα προηγούμενα μπορούμε να θεωρήσουμε ότι*

- α) η παραγωγικότητα της ομάδας αυξάνεται με το αυταρχικό κλίμα
- β) Το ψυχολογικό κλίμα της ομάδας (δηλ. πόσο ευχαριστημένα είναι τα μέλη με τον ηγέτη και τους συναδέλφους, τα επίπεδα σύμπνοιας, επιθετικότητας και εξάρτησης από τον ηγέτη) εξαρτάται από τις αξίες της κοινωνίας στην οποία ζουν.
- γ) Η επιτρεπτική ηγεσία ενδέχεται να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα μέσα στην οποία τα παιδιά δεν είναι ούτε παραγωγικά ούτε ικανοποιημένα.

Άλλοι ερευνητές χρησιμοποιώντας μια διαφορετική μεθοδολογική προσέγγιση παρουσίασαν σε εργαζόμενους λίστες με διάφορες συμπεριφορές ζητώντας τους να προσδιορίσουν ποιες από αυτές τις συμπεριφορές χαρακτήριζαν τους *ηγέτες* τους στον εργασιακό τους χώρο (Hemphill, 1950, Cartwright & Zander, 1968, Misumi, 1995 σε Forsyth, 1999). Από τις έρευνες αυτές σε γενικές γραμμές προέκυψαν δυο διαφορετικά στυλ ηγετικών συμπεριφορών:

-Οι *κοινωνιο-λειτουργικές* συμπεριφορές αφορούν την πραγματοποίηση του έργου και την επίτευξη των στόχων, μέσω πράξεων που αφορούν είτε την πληροφόρηση και τη μέθοδο εργασίας, είτε το συντονισμό των συνεισφορών και των προσπαθειών,

είτε τη λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης με κοινωνιο-λειτουργικό στυλ διασαφηνίζει τις προθέσεις του και αναθέτει στόχους στα μέλη της ομάδας, επικρίνει όσους θεωρεί ότι δεν εργάζονται αποδοτικά και συντονίζει τις διάφορες δραστηριότητες.

-Οι *κοινωνιο-συναισθηματικές* αφορούν το ψυχολογικό κλίμα και το ηθικό της ομάδας (που με τη σειρά τους εξαρτώνται από τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα των μελών, καθώς και από τις μεταξύ τους σχέσεις). Εδώ οι παρεμβάσεις του ηγέτη στοχεύουν την ενεργοποίηση και την υποστήριξη των μελών, τη διευκόλυνση της μεταξύ τους επικοινωνίας και τη διασαφήνιση των ομαδικών διεργασιών. Ακούει προσεκτικά τις απόψεις των μελών της ομάδας και τα αντιμετωπίζει ως ισότιμα, γίνεται εύκολα κατανοητός και είναι προσιτός και φιλικός.

Μπορούμε σχετικά αβίαστα να παρατηρήσουμε εδώ μια στενή ομοιότητα της διάκρισης ανάμεσα σε κοινωνιο-λειτουργικό και κοινωνιο-συναισθηματικό στυλ ηγεσίας με αυτήν ανάμεσα σε αυταρχικό και δημοκρατικό στυλ των ερευνών των Lewin και Lippitt (1939, 1943). Πρέπει να σημειώσουμε ότι τη συγκεκριμένη διάκριση (κοινωνιο-λειτουργικό/ κοινωνιο-συναισθηματικό στυλ) είχε κάνει αρχικά ο Bales (1950) επισημαίνοντας ότι μέσα στις μικρές ομάδες κάποια άτομα επικεντρώνονται στο έργο και κάποια άλλα στις συναισθηματικές διεργασίες. Παρόμοια στη συνέχεια διάφορες έρευνες έδειξαν ότι μέσα στις οικογένειες –σε όλα τα πολιτισμικά περιβάλλοντα– αναδύεται συχνά μια παρόμοια διαφοροποίηση ρόλων (Zelditch, 1956, Scott & Scott, 1981). Ωστόσο, αν και αρχικά είχε θεωρηθεί ότι ένα άτομο μπορεί να εκπληρώνει έναν μόνο από τους παραπάνω ρόλους στη συνέχεια υποστηρίχτηκε ότι το ίδιο άτομο μπορεί να εκπληρώνει κάποιες φορές και τους δυο ρόλους ή με μια άλλη οπτική ότι δυο διαφορετικά άτομα ενδέχεται να εκφράζουν τον ίδιο ρόλο αλλά σε διαφορετικούς τομείς της ζωής της ομάδας (Slater, 1961, Brown, 2000). Αυτό οδήγησε τους ερευνητές της ηγεσίας σε μια ενδιαφέρουσα υπόθεση: Ο καλός ηγέτης πρέπει να χειρίζεται αρκετά ικανοποιητικά και τα θέματα που αφορούν το *έργο* αλλά και αυτά που αφορούν τις συναισθηματικές διεργασίες της ομάδας (Stogdill, 1974). Πράγματι αυτό επιβεβαιώθηκε μέσα από ένα διαχρονικό πείραμα των Sorrentino και Field (1986) αλλά και από διαπολιτισμική έρευνα σε 4 χώρες (Η.Π.Α., Βρετανία, Ιαπωνία, Χονγκ-Κόνγκ) που έδειξε ότι και στα τέσσερα αυτά πολιτισμικά περιβάλλοντα οι ηγέτες διαθέτουν ικανότητα και στις δυο αυτές διαστάσεις (Smith et al., 1989). Το γεγονός βέβαια ότι οι ηγέτες διαθέτουν συνήθως μια επάρκεια και στα δυο στυλ δεν αναιρεί το ότι κάποιοι εστιάζονται ιδιαίτερα στο ένα από τα δυο. Καθώς οι ερευνητές της ηγεσί-

ας διερευνούσαν βαθύτερα το θέμα αυτό άρχισε να διαφαίνεται ότι δεν υπήρχε μια άμεση σχέση ανάμεσα στο κυρίαρχο στυλ του ηγέτη και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Άλλοτε αποδεικνύονταν καταλληλότερες οι κοινωνιο-λειτουργικές και άλλοτε οι κοινωνιο-συναισθηματικές προσεγγίσεις (Brown, 2000). Τα ευρήματα αυτά οδήγησαν σε μια νέα υπόθεση: Δεν έχει σημασία μόνο το στυλ του ηγέτη αλλά και η *περίσταση*. Με άλλα λόγια μια ομάδα σε κάποιες περιπτώσεις έχει ανάγκη την κοινωνιο-λειτουργική και σε κάποιες άλλες την κοινωνιο-συναισθηματική πλευρά του ηγέτη. Η υπόθεση αυτή αντανακλά τα δύο επόμενα μοντέλα μελέτης της ηγεσίας τα οποία εμπλέκουν τη σημασία της *περίστασης*.

### 3. Το μοντέλο της «περίστασης».

Από παλαιότερα κάποιοι ερευνητές είχαν επισημάνει ότι είναι αναγκαία η μελέτη της *περίστασης* σε συνδυασμό με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά και ότι οι συμπεριφορές των ηγετών συχνά μεταβάλλονται ανάλογα με την *περίσταση* (Bogardus, 1931, Murphy, 1941). Το είδος του έργου ή των στόχων της ομάδας, οι ανάγκες των μελών για λιγότερη ή περισσότερη καθοδήγηση, το είδος της οργανωτικής δομής της ομάδας ή τα επικοινωνιακά της δίκτυα και οι διομαδικές σχέσεις είναι μερικοί από τους παράγοντες *περίστασης*. Ο Bales (1950), για παράδειγμα, είχε υποστηρίξει ότι ιδανικός ηγέτης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αναδύεται αυτός που διαθέτει τα κατάλληλα εφόδια (γνώσεις, δεξιότητες) για να ωθήσει την ομάδα στην προσπάθεια εκπλήρωσης των στόχων της. Αυτό φάνηκε με σαφήνεια μέσα από διάφορα πειράματα. Για παράδειγμα στα πειράματα του Sherif και των συνεργατών του (1961) σε ομάδες εφήβων σε κατασκηνώσεις έδειξαν ότι όταν, μέσα από τον πειραματικό σχεδιασμό, αυξήθηκε ο διομαδικός ανταγωνισμός τότε στη μια ομάδα αναδύθηκε ένας νέος αρχηγός με μεγάλη σωματική δύναμη. Αντίστοιχα στο πείραμα των Carter και Nixon (1949) βρέθηκε ότι διαφορετικός αρχηγός αναδυόταν σε ομάδες μαθητών του Λυκείου ανάλογα με το είδος του στόχου που τους δινόταν. Το σκεπτικό αυτό υιοθετούσε και ο Tolstoy στο *Πόλεμος και Ειρήνη* όταν υποστήριζε ότι ηγέτες όπως ο Μέγας Αλέξανδρος ή ο Ναπολέων αναδύονταν επειδή το zeitgeist, δηλαδή το πνεύμα των καιρών απαιτούσε τέτοιες ισχυρές και κυριαρχικές αρχηγικές προσωπικότητες. Θα λέγαμε ότι τα παραπάνω ουσιαστικά παραπέμπουν σε ένα ταίριασμα, μια εναρμόνιση αρχηγού-ομάδας. Εφόσον λοιπόν μια συγκεκριμένη *περίσταση* ευνοεί την επικράτηση ενός αρχηγού με μια ιδιαίτερη προσωπικότητα και στυλ ηγεσίας γίνεται εμ-



φανές ότι είναι αναγκαίο ένα μοντέλο μελέτης της ηγεσίας το οποίο θα συνεξετάζει το είδος των *ατομικών χαρακτηριστικών* και τα δεδομένα μιας συγκεκριμένης *περίστασης* (π.χ. ανάγκες και στόχοι της ομάδας, κοινωνικο-ιστορικές συνθήκες), θέμα που θα εξεταστεί στη συνέχεια.

#### 4. Το μοντέλο αλληλεπίδρασης «*στυλ ηγεσίας*» και «*περίστασης*».

Το σκεπτικό ότι μια ιδανική *ηγεσία* προκύπτει μέσα από ένα ευνοϊκό συνδυασμό των *ατομικών χαρακτηριστικών* του ηγέτη, του *στυλ ηγεσίας* του και των συγκεκριμένων αναγκών και ιδιαιτεροτήτων της ομάδας προσεγγίστηκε θεωρητικά και ερευνητικά μέσα από διάφορες οπτικές.

4. 1. Οι μελέτες του Fiedler: Το συντελεστικό πρότυπο της ηγετικής αποτελεσματικότητας.

Ο Fiedler (1964, 1978) εστίαστηκε στη μελέτη της αποτελεσματικότητας των ομάδων με ηγέτες προσανατολισμένων στο έργο ή στο κοινωνικοσυναισθηματικό κλίμα της ομάδας. Παρατηρώντας μια ποικιλία ομάδων στον αθλητικό και εργασιακό χώρο παρατήρησε ότι το *στυλ του ηγέτη* δεν ήταν καθοριστικό για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Άλλοτε ήταν πιο αποτελεσματικοί *ηγέτες επικεντρωμένοι στο έργο* κι άλλοτε *ηγέτες που έδιναν έμφαση στη συναισθηματική ζωή της ομάδας*. Ο Fiedler αποδεχόταν τη διάκριση ανάμεσα σε κοινωνιο-λειτουργικό και κοινωνιο-συναισθηματικό *στυλ ηγεσίας* και πρότεινε ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από το εάν και πόσο ένα *στυλ ηγεσίας* ταιριάζει με την ιδιαίτερη *περίσταση* στην οποία λειτουργεί η συγκεκριμένη ομάδα.

Δημιούργησε το κύριο μεθοδολογικό του εργαλείο το οποίο ονόμασε LPC, δηλαδή Least Preferred Co-worker (Λιγότερο Επιθυμητός Συνάδελφος) ως εξής: Θεώρησε τα ερευνητικά του υποκείμενα (άτομα που εργάζονταν σε ομαδικές συνθήκες παράγοντας προϊόντα ή προσφέροντας υπηρεσίες) ως *δυνάμει ηγέτες* και τους ζητούσε να σκεφτούν ένα συνάδελφό τους με τον οποίο είχαν την πιο δύσκολη συνεργασία. Στη συνέχεια τους ζητούσε να χαρακτηρίσουν αυτό το άτομο επιλέγοντας από μια λίστα αντιθετικών χαρακτηρισμών (φιλικός-εχθρικός, ευχάριστος-δυσάρεστος, ενδιαφέρον-βαρετός, χαλαρός-αγχωτικός κ.ο.κ.). Κύρια υπόθεσή του ήταν ότι όσα άτομα έδιναν αρνητικούς χαρακτηρισμούς στο συγκεκριμένο συνάδελφό τους ήταν άτομα

κοινωνιο-λειτουργικού στυλ (χαμηλό LPC) εφόσον, για αυτά, ήταν το έργο που καθόριζε τις διαπροσωπικές τους σχέσεις στο χώρο εργασίας, ενώ όσα έδιναν θετικότερους (υψηλό LPC) ήταν άτομα κοινωνιο-συναισθηματικού στυλ εφόσον για αυτούς οι διαπροσωπικές σχέσεις ήταν ιδιαίτερα σημαντικές στο χώρο εργασίας.<sup>5</sup> Είναι σημαντικό να τονίσουμε εδώ ότι ο Fiedler θεωρούσε τα στυλ αυτά (και κατά προέκταση το υψηλό ή χαμηλό LPC) ως σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αλλά και ότι η ύπαρξη του ενός στυλ δε σήμαινε ολοκληρωτική ανυπαρξία του άλλου. Για παράδειγμα ένα άτομο με υψηλό LPC θεωρούνταν αυτό που σε κάθε κατάσταση ήταν πρωτίστως εστιασμένο στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και δευτερευόντως στο έργο. Αφού με αυτόν τον τρόπο ο Fiedler διέκρινε τους δυο τύπους *ηγετών* στη συνέχεια εξέτασε το θέμα της *περίστασης*. Συγκεκριμένα θεώρησε ότι όσο πιο ευνοϊκή είναι μια περίσταση για έναν *ηγέτη* τόσο πιο αποτελεσματικός θα είναι αυτός. Κατά την άποψή του η «ευνοϊκότητα» μιας περιστασης εξαρτιόταν από τρία στοιχεία:

α) Από τη σχέση ηγέτη-μελών της ομάδας. Δηλαδή π.χ. όταν τα μέλη της ομάδας εμπιστεύονται και αποδέχονται τον ηγέτη τους, όταν η ομάδα έχει συνοχή και απουσιάζουν οι έντονες συγκρούσεις τότε η *περίσταση* είναι ευνοϊκή για τον *ηγέτη*.

β) Από τη δομή του στόχου-έργου. Δηλαδή όσο πιο δομημένο και σαφές είναι το υπό εκτέλεση έργο τόσο πιο ευνοϊκή είναι η *περίσταση*.

γ) Από το ποσό εξουσίας, δηλαδή την κοινωνική δύναμη που διαθέτει ο *ηγέτης*. Εφόσον η μεγάλη εξουσία επιτρέπει στον ηγέτη να επηρεάζει εντονότερα την ομάδα θεωρείται ως στοιχείο που κάνει την περίσταση ευνοϊκότερη για αυτόν.

Ο συνδυασμός των τριών αυτών στοιχείων παράγει οκτώ διαφορετικές συνθήκες «ευνοϊκότητας», π.χ. Καλές σχέσεις/ δομημένο έργο/μικρή εξουσία, Κακές σχέσεις/ αδόμητο έργο/μεγάλη εξουσία, κ.ο.κ. Βασικό σκεπτικό του Fiedler ήταν ότι μια ομάδα γίνεται πιο αποτελεσματική όταν το στυλ του ηγέτη εναρμονίζεται με την «ευνοϊκότητα» της περιστασης. Για παράδειγμα όταν οι συνθήκες είναι πολύ ευνοϊκές (καλές σχέσεις/δομημένο έργο/μεγάλη εξουσία) δεν είναι αναγκαίο για τον ηγέτη να καταναλώνει πολύ χρόνο στις συναισθηματικές διεργασίες. Αλλά και το αντίθετο. Όταν η *περίσταση* είναι ιδιαίτερα δυσμενής για τον ηγέτη (κακές σχέσεις, αδόμητο έργο/μικρή εξουσία) αποτελεσματικότερος θα ήταν ένας αυταρχικός ηγέτης επειδή

<sup>5</sup> Μέσα από ένα σκεπτικό ότι «η κακή συνεργασία μας κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου δεν επη-

κάθε προσπάθεια του να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας βελτιώνοντας τον κοινωνιο-συναισθηματικό παράγοντα θα ήταν μάταιη και θα οδηγούσε σε σπατάλη χρόνου και ενέργειας. Από την άλλη, κατά τον Fiedler, το κοινωνιο-συναισθηματικό στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερο όταν οι περιστάσεις «ευνοϊκότητας» δεν είναι ακραίες (είτε προς τη θετική είτε προς την αρνητική πλευρά). Για παράδειγμα όταν η ποιότητα της σχέσης ηγέτη-μελών είναι μέτρια, το έργο δομημένο και η εξουσία ικανοποιητική. Ή όταν οι σχέσεις είναι καλές, το έργο αδόμητο και η εξουσία μικρή.

Οι Strube και Garcia (1981) επισκοπώντας 178 εμπειρικά τεστ της θεωρίας του Fiedler, κατέληξαν σε μια αρκετά μεγάλη επιβεβαίωσή της. Ωστόσο η θεωρία αυτή δέχτηκε αρκετή κριτική. Κυριότερο αντικείμενο αυτής της κριτικής ήταν το γεγονός ότι ο Fiedler θεωρούσε τα στυλ ηγεσίας (επικέντρωση στο έργο ή στις διαπροσωπικές-συναισθηματικές διεργασίες) ως σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη, το οποίο δεν μεταβάλλεται από περίσταση σε περίσταση. Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο κριτικής προέκυπτε από τον σχετικά αυθαίρετο τρόπο με τον οποίο ταξινομούσαν ως κοινωνιο-λειτουργικά ή κοινωνιο-συναισθηματικά τα άτομα τα οποία ευρίσκονταν στη μέση του συνεχούς χαμηλό-ψηλό LPC. Με βάση πάντως το μοντέλο του Fiedler δημιουργήθηκε στη δεκαετία του 70 στις Η.Π.Α. ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για υποψήφιους ηγέτες (Leader Match Program) το οποίο επιχείρησε να τους διδάξει –με αρκετή επιτυχία– τρόπους για να μεταβάλλουν τις συνθήκες «ευνοϊκότητας» έτσι ώστε να εναρμονίζονται με το δικό τους ιδιαίτερο στυλ ηγεσίας (λειτουργικό ή συναισθηματικό).

#### 4. 2. Οι μελέτες του Hollander

Ο Hollander (1978) μέσα από μια αλληλεπιδραστική οπτική θεώρησε πως η έννοια κλειδί για την μελέτη της ηγεσίας είναι η *αμοιβαιότητα της επιρροής*. Ο ηγετικός ρόλος χαρακτηρίζεται από μια αμοιβαία επιρροή αρχηγού και μελών της ομάδας η οποία επιπρόσθετα επηρεάζεται από τα δεδομένα μιας συγκεκριμένης *περίστασης* (π.χ. το είδος του έργου ή των στόχων της ομάδας, οι ανάγκες των μελών για λιγότερη ή περισσότερη καθοδήγηση, το είδος της οργανωτικής δομής της ομάδας, τα επικοινωνιακά της δίκτυα, οι οικολογικές συνθήκες, οι παραδοσιακοί θεσμοί κ.ο.κ.). Κατά την άποψή του αρχηγός και μέλη βρίσκονται σε μια διαρκή κατάσταση ανταλλαγής θετικών ή αρνητικών ενισχύσεων. Ο αρχηγός για παράδειγμα προσφέρει ικανοποιητική καθοδήγηση και τα μέλη του προσφέρουν την εκτίμησή τους. Κατά τον Hollander σε μια αποτελεσματική ηγεσία αυτή η *ανταλλαγή* χαρακτηρίζεται από μια σχετική ισοτιμία. Ωστόσο αν και το μοντέλο του Hollander αντιπροσωπεύει μια σύνθεση διαφόρων προσεγγίσεων και ευρημάτων στο θέμα της *ηγεσίας* και διάφορες έρευνες φάνηκε να το υποστηρίζουν (Shaw, 1981) η αδυναμία του βρίσκεται στο ότι δεν είναι σε θέση να παράσχει προβλέψεις αναφορικά με την επιρροή του στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση της ομάδας.

Ο Hollander, επιπρόσθετα, ενέπλεξε στο μοντέλο του ένα παλαιότερο εύρημά του (1958), δηλαδή ότι κάθε ομάδα παρέχει στον *ηγέτη* της μια «πίστωση» εξουσίας (*idiosyncrasy credit*) ανάλογα με την προσωπικότητα και τις συμπεριφορές του (1958). Πιο συγκεκριμένα, μεγαλύτερη «πίστωση» έχει ένας *ηγέτης* α)εάν αρχικά τουλάχιστον δείχνει να συμμορφώνεται με τους κανόνες της ομάδας, β)εάν είναι εκλεγμένος από την ομάδα, γ)εάν δείχνει ικανός να οδηγήσει την ομάδα στην εκπλήρωση των στόχων της και δ) εάν ταυτίζεται με τα ιδεώδη και τις αξίες της ομάδας (ή με μια άλλη οπτική εάν είναι ένα πρότυπο για την ομάδα του).

Η κύρια διαφορά της θεώρησης του Hollander με την προαναφερθείσα του Fiedler είναι ότι ο δεύτερος αντιμετωπίζει το ηγετικό στυλ ως ένα σταθερό και διαρκές χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη αντίθετα με τον πρώτο ο οποίος βλέπει την ηγεσία «σαν μια περισσότερο δυναμική διαδικασία, στην οποία η επιρροή του ηγέτη επί της ομάδας μεταβάλλεται διαχρονικά και εξαρτάται σημαντικά από τις αναπτυσσόμενες σχέσεις *ηγέτη-μελών* αλλά και από το διομαδικό πλαίσιο» (Brown, 2000: 116). Ειδικά όσον αφορά αυτό το τελευταίο ως θυμηθούμε πάλι πώς στα προαναφερθέντα πειράματα του Sherif (1961) η αλλαγή της *περίστασης* (αύξηση του διο-

μαδικού ανταγωνισμού) επέφερε σε κάποιες περιπτώσεις αλλαγή αρχηγού στις ομάδες των εφήβων. Το διομαδικό πλαίσιο αποκτά ιδιαίτερη σημασία και με έναν αντίστροφο τρόπο και αυτό αφενός έχει ιδιαίτερη αξία στη μελέτη της ηγεσίας, αφετέρου επισημαίνει τη στενή σχέση ενδοομαδικών και διομαδικών σχέσεων. Δεν είναι, δηλαδή, μόνο οι διομαδικές σχέσεις που καθορίζουν την ενδοομαδική ιεραρχία και το στυλ ηγεσίας αλλά συχνά είναι ο ίδιος ο ηγέτης που καθορίζει αυτές τις διομαδικές σχέσεις ώστε να αυξήσει το επίπεδο αποδοχής του. Όπως έδειξε μια πειραματική έρευνα των Rabbie και Bekkers (1978) όταν ένας ηγέτης ένιωθε επισφαλή τη θέση του μέσα στην ομάδα συχνά κατέφευγε σε μια στρατηγική αύξησης του διομαδικού ανταγωνισμού, γεγονός που επιβεβαιώνεται συχνά από τον τρόπο με τον οποίο πολιτικοί αρχηγοί φέρονται σε ανάλογες περιπτώσεις.

#### 4. 3. Οι μελέτες του Vroom

Το μοντέλο του Vroom έχει ως στόχο της πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας αυταρχικών, συμβουλευτικών ή ομαδοκεντρικών ηγετών σε διάφορες ομαδικές περιστάσεις. Αναφέρεται σε πέντε κύριους τύπους ηγέτη (δύο αυταρχικούς, δύο συμβουλευτικούς, έναν ομαδοκεντρικό) (Vroom, 1973,1976, Vroom & Yetton, 1973) Για παράδειγμα ο πρώτος τύπος *αυταρχικού ηγέτη* επιλύει μόνος του το κάθε πρόβλημα και παίρνει τις ανάλογες αποφάσεις ενώ ο πρώτος τύπος *συμβουλευτικού ηγέτη* μοιράζεται το πρόβλημα με όσα μέλη της ομάδας σχετίζονται με αυτό, λαμβάνει υπόψη τις ιδέες τους χωρίς ωστόσο να τα συγκεντρώνει σε ομάδα (κάτι που κάνει ο δεύτερος τύπος *συμβουλευτικού ηγέτη*) και τελικά παίρνει μόνος του τις αποφάσεις χωρίς απαραίτητα να λαβαίνει υπόψη του τις συνεισφορές των μελών αυτών (κάτι που κάνει ο ομαδοκεντρικός ηγέτης). Σύμφωνα με τον Vroom, φαίνεται ότι δεν υπάρχει ένα είδος ηγεσίας που να είναι ιδανικό σε όλες τις *περιστάσεις*. Ουσιαστικά το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στην έννοια της *συμμετοχής*. Το πόσο δηλαδή ένας ηγέτης μοιράζεται τον έλεγχο των αποφάσεων με τα μέλη της ομάδας. Επιπλέον δείχνει ότι οι ηγέτες πρέπει να συνδιαλέγονται και να συναποφασίζουν με την ομάδα αλλά και ότι σε ορισμένες περιπτώσεις αυτή η δημοκρατική προσέγγιση μπορεί να αποδειχθεί χρονοβόρα, αναποτελεσματική και μη ικανοποιητική για τα μέλη της ομάδας.

### 5. Το μοντέλο των ανταλλαγών ηγέτη-μέλους<sup>6</sup>.

Η θεώρηση αυτή πρεσβεύει ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη με την ομάδα καθορίζεται από την ποιότητα των δυαδικών προσωπικών του σχέσεων με κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά (Graen & Cashman, 1975, Graen & Uhl-Bien, 1995). Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της, οι σχέσεις του ηγέτη με το κάθε μέλος διαφέρουν σημαντικά. Άλλες είναι θετικές κι άλλες αρνητικές ή ουδέτερες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ανάλογων υποομάδων που διαφοροποιούνται με βάση την ποιότητα και ποσότητα της σχέσης μελών-ηγέτη. Η θεώρηση αυτή υποστηρίζει ότι τα μέλη που διατηρούν καλές σχέσεις με τον ηγέτη τον εμπιστεύονται περισσότερο, λειτουργούν πιο αποδοτικά και απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από ότι τα μέλη με τις αρνητικές ή ουδέτερες σχέσεις με τον ηγέτη. Αυτή η τάση για σχηματισμό τέτοιων υποομάδων με διαφορετική απόδοση μέσα στα πλαίσια μιας ομάδας επισημαίνει ουσιαστικά τη σημασία του κοινωνιο-συναισθηματικού ηγετικού στυλ αλλά αυτή τη φορά μέσα από μια έμφαση στις δυαδικές σχέσεις.

### 6. Το γνωστικό μοντέλο

Διάφοροι μελετητές της ηγεσίας υπέθεσαν ότι τα άτομα, μέσα από ασυνείδητες γνωστικές λειτουργίες, χρησιμοποιούν άρρητες θεωρίες περί του ιδανικού ηγέτη και μέσα από αυτή τη διαδικασία καταλήγουν στον να επιλέγουν τον –κατά την άποψή τους–καταλληλότερο (Lord et al., 1986, Hogg, 1996). Αυτή η *θεωρία κατηγοριοποίησης του ηγέτη* ουσιαστικά υποστηρίζει ότι κάθε άτομο, με βάση τις προσωπικές του πεποιθήσεις, σχηματίζει μια αναπαράσταση για τα κατάλληλα χαρακτηριστικά (εξωτερικά και προσωπικότητας) και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ιδανικός αρχηγός της ομάδας του και στη συνέχεια εξετάζει ποιο από τα υπόλοιπα μέλη της ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στην αναπαράσταση αυτή. Όταν οι επιλογές αυτές πολλών μελών της ομάδας συγκλίνουν προς ένα συγκεκριμένο άτομο τότε αυτό αναδύεται σε ηγέτη (Forsyth, 1999). Για παράδειγμα, υπάρχουν ομάδες που αξιολογούν ως κύρια ηγετική δεξιότητα την αναλυτική ικανότητα ενώ άλλες την ικανότητα διαπραγμάτευσης ή τη δυναμικότητα. Εννοείται βέβαια ότι ένα άτομο που ενσαρκώνει τα χαρακτηριστικά του «προτύπου» της ομάδας του πρωτίστως ταυτίζεται με τις αξίες της και τα ιδανικά της. Αυτό το σκεπτικό είχε μελετηθεί από τον Kirkhart

<sup>6</sup> Leader-Member Exchange Theory (LMX).

(1963) ο οποίος βρήκε ότι μεταξύ των μαύρων φοιτητών περισσότερες πιθανότητες να επιλεγούν ως ηγέτες είχαν άτομα τα οποία ταυτίζονταν έντονα με τα ιδεώδη και τις αξίες των μαύρων ως κοινωνικής ομάδας. Ας θυμηθούμε σχετικά ότι σύμφωνα με τον Hollander (1958) η ομάδα τείνει να παρέχει «πίστωση» εξουσίας στον *ηγέτη* που αντανακλά με επιτυχία την εικόνα του «προτύπου» της.

Συνοψίζοντας λοιπόν, το μοντέλο αυτό πρεσβεύει ότι τα μέλη μιας ομάδας χρησιμοποιώντας τις γνωστικές τους δομές σχηματοποιούν την εικόνα ενός ιδανικού ηγέτη, αφετέρου την προβάλλουν σε ένα συγκεκριμένο άτομο το οποίο φαίνεται ότι αντανακλά εντονότερα την εικόνα του πρότυπου μέλους της ομάδας αυτής.

#### *7. Το μοντέλο της μεταμορφωτικής ηγεσίας.*

Από τη δεκαετία του 80 η διερεύνηση της ιδανικής ηγεσίας πήρε μια νέα κατεύθυνση. Οι σχετικοί ερευνητές, επαναφέροντας στο προσκήνιο την ιδέα του *ηγετικού χαρίσματος*, θεώρησαν ότι ο ιδανικός *ηγέτης* είναι συνήθως χαρισματικός ομιλητής και εκφράζει ιδέες γοητευτικές αλλά και απλές, δηλαδή εύκολα κατανοητές από τα μέλη της ομάδας. Σαν αποτέλεσμα εμπνέει τα άτομα προσφέροντάς τους ένα όραμα, με αποτέλεσμα αυτά να εμπλέκονται συναισθηματικά με την ομάδα και συχνά να επιλέγουν να θυσιάσουν το ατομικό συμφέρον τους υπέρ του ομαδικού (Bass, 1985, 1997, Burns, 1978).

Πιο συγκεκριμένα, ο Bass (1997) σημείωσε ότι ο *μεταμορφωτικός ηγέτης*

α)επηρεάζει τα μέλη στο να αφιερωθούν στους ομαδικούς στόχους,

β)προσφέρει ένα γοητευτικό όραμα προκαλώντας ταυτόχρονα ένα κλίμα ενθουσιασμού σχετικά με αυτό,

γ)κινητοποιεί διανοητικά τα άτομα αμφισβητώντας παλαιότερες ιδέες και προσφέροντας νέες προοπτικές και

δ) παρέχει στα μέλη της ομάδας μια αίσθηση οικειότητας προς το πρόσωπό του, δείχνοντας ότι λαβαίνει υπόψη τις προσωπικές τους ανάγκες, αφουγκραζόμενος προσεκτικά τις απόψεις τους και προσφέροντάς τους συμβουλευτική και καθοδήγηση

Συνοπτικά, η θεωρία της *μεταμορφωτικής ηγεσίας* αν και ουσιαστικά επισημαίνει και αυτή τη σημασία της αλληλεπίδρασης και των σχετικά ισότιμων ανταλλαγών μεταξύ *ηγέτη-μελών* (βλ. παραπάνω τη θεωρία του Hollander και τη θεωρία ανταλλα-

γής ηγέτη-μέλους) προχωρά παραπέρα τονίζοντας ότι ο ιδανικός ηγέτης, με την δυναμικότητα και την αποφασιστικότητα του, την ελκυστικότητα και την απλότητα των ιδεών του, καταφέρνει να εμπνέει και να ενθουσιάζει τα άτομα μετατρέποντάς τα έτσι σε ιδιαίτερα αποδοτικά μέλη όσον αφορά τους ομαδικούς στόχους.

Συγκεφαλαιώνοντας, τα δεδομένα δείχνουν ότι η ηγεσία πρέπει να γίνει αντιληπτή ως μια σχέση συνεχούς αλληλεπίδρασης και αμοιβαίας ανταλλαγής θετικών ή αρνητικών ενισχύσεων μεταξύ ηγέτη και μελών. Επιπρόσθετα η επιτυχία ή η αποτυχία της ηγεσίας καθορίζονται από μια δυναμική σχέση ανάμεσα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του ηγέτη και στη φύση της συγκεκριμένης περίπτωσης στην οποία εμπλέκονται πολλαπλά στοιχεία όπως οι ανάγκες, οι στόχοι και οι δυνατότητες των μελών της ομάδας, οι ιδιαιτερότητες των έργων-στόχων που αυτή έχει να φέρει σε πέρας αλλά και οι συγκεκριμένες κοινωνικο-πολιτισμικές και ιδεολογικές συνθήκες και θεσμοί.

### **2.3. Η συνοχή των ομάδων (και η απόρριψη των παρεκκλινόντων)**

Η συνοχή παραπέμπει στις δυνάμεις που κρατούν ενωμένα τα μέλη της ομάδας εμποδίζοντας έτσι τις δυνάμεις που τείνουν προς τη διάλυση και την αποσύνθεση και συγχρόνως στην συνολική έλξη που ασκεί η ομάδα στα μέλη της. Πριμοδοτείται λοιπόν αντίστοιχα μια λειτουργική όψη ελέγχου, κανονικοποίησης και πίεσης προς την ομοιομορφία ή μια συγκινησιακή όψη συλλογικού αυθορμητισμού και αισθήματος του «εμείς». Οι παράγοντες που υπεισέρχονται μπορεί να είναι εξωτερικοί (διάφορες μορφές κοινωνικού ελέγχου, ιεραρχικές εξαρτήσεις της ομάδας, υλικά ζητήματα...) ή εσωτερικοί, που χαρακτηρίζουν την ομάδα ως τέτοια. Όπως και με την ηγεσία, οι τελευταίοι μπορεί να είναι τάξεως κοινωνιο-συναισθηματικής ή κοινωνιο-λειτουργικής (ή κοινωνιο-επιχειρησιακής).

Στους πρώτους (κοινωνιο-συναισθηματικής τάξεως) μπορούμε να συμπεριλάβουμε:

- την έλξη του κοινού σκοπού, ο οποίος μπορεί να βιώνεται με ενθουσιασμό από τις αυθόρμητες ομάδες και μάλιστα τη στιγμή της δημιουργίας τους, ή με τρόπο πιο τελετουργικό και πεζό από τις θεσμικές ομάδες·



- την έλξη της συλλογικής δράσης, η οποία, όσο κι αν αποτελεί το μέσο πραγματοποίησης του κοινού σκοπού, μπορεί να αποτελεί πηγή ικανοποίησης και από μόνη της·

- την έλξη της υπαγωγής στην ομάδα, που επίσης υπάρχει στα προηγούμενα χωρίς να ανάγεται σ' αυτά, διότι περιλαμβάνει αισθήματα ισχύος, υπερηφάνειας, ασφάλειας και, βέβαια, την επικοινωνία με τους άλλους και την υπερνίκηση του άγχους της μοναξιάς.

Το σύνολο αυτών των παραγόντων προσδιορίζει τη διαδικασία ταύτισης των μελών της ομάδας και την ένταση του αισθήματος του «εμείς». Εάν τα τελευταία είναι ισχυρά, η ομάδα αναδεικνύεται ως υπερβατική και απόλυτη αξία, ικανή ως και να οδηγήσει ορισμένα μέλη σε κάθε θυσία. Συνήθως η ταύτιση συγκεκριμενοποιείται από απτές συμβολικές εκφράσεις (ονόματα, απεικονίσεις, συνθήματα, τραγούδια, λειτουργικά...)

Στους δεύτερους (παράγοντες κοινωνιο-λειτουργικής τάξεως) διακρίνουμε:

- τη διανομή και τη συνάρθρωση των ρόλων που εξαρτώνται από το είδος του έργου και τις ικανότητες των μελών και έχουν μια όψη οριζόντια και μία κάθετη, ιεραρχική·

- την ομαδική συμπεριφορά και το είδος ηγεσίας (που εξαρτώνται από τη διαφορική συνεισφορά κάθε μέλους, την ενεργοποίηση και το συντονισμό που παρέχει ο ηγέτης, αλλά και την εν γένει ικανότητα αυτορύθμισης της ομάδας<sup>7</sup>).

Υπάρχουν ορισμένες συλλογικές συμπεριφορές που διατηρούν με τη συνοχή ένα είδος κυκλικής σχέσης: εμφανίζονται ως αποτέλεσμα μιας εσωτερικής πίεσης που χαρακτηρίζει κάθε συλλογική κατάσταση, ενώ, συγχρόνως, με το να συνεισφέρουν στην παγίωση της ομάδας, ενδυναμώνουν αυτή την πίεση. Πρόκειται για τη συμμορφωτικότητα, την αντίσταση στην παρέκκλιση και την δυνητική επιθετικότητα ως προς τα μέλη των εξω-ομάδων.

1. Η *συμμορφωτικότητα* αντιστοιχεί στην τάση που έχουν τα μέλη των ομάδων να ακολουθούν τους κοινούς κανόνες και πρότυπα υιοθετώντας παρόμοιες απόψεις και συμπεριφορές, έχοντας κοντινά συναισθήματα, χρησιμοποιώντας ακόμα και τις

---

<sup>7</sup> Μπορούμε σ' αυτούς τους παράγοντες να προσθέσουμε τις διαπροσωπικές συνάψεις, την ικανοποίηση ορισμένων προσωπικών αναγκών, την ομοιογένεια της ομάδας, τη φυσική εγγύτητα, τη συχνότητα των αλληλεπιδράσεων, το βαθμό ενδο-ομαδικού ανταγωνισμού, την ύπαρξη ή μη ανταγωνιστικών ομάδων ή άλλων εξωτερικών απειλών κ.ά

ίδιες εκφράσεις, συχνά μέσα από μια βαθμιαία διεργασία «εμποτισμού» και όχι απαραίτητα μέσα από τον καταναγκασμό, τουλάχιστον ως προς τις αυθόρμητες ομάδες. Όσο για τις θεσμικές και τις τυπικές, η βαθμιαία διαδικασία εκμάθησης συνηθειών και εθίμων μπορεί να συνοδεύεται από θεσμοποιημένες πρακτικές μύησης στα συλλογικά πρότυπα (που μπορούν να πάρουν ακραίες μορφές, όπως στην περίπτωση του «καψονιού»).

2. Ως *παρέκκλιση* μπορούμε να ορίσουμε την «...κοινωνικά αντιληπτή παράβαση των εν ισχύ κανόνων και προτύπων ενός δεδομένου κοινωνικού συστήματος· πρόκειται για μια συμπεριφορά που αμφισβητεί τους κοινωνικούς κανόνες και ταυτόχρονα τη συνοχή ή την ενότητα του συστήματος.» (Doise, Deschamps, Mugny, 1978, σ. 57). Συνέπεια της παρέκκλισης είναι η αντίσταση στην παρέκκλιση, αντίσταση η οποία λαμβάνει χώρα μέσω της επικοινωνίας. Σε κάθε ομάδα που εμφανίζεται η παρέκκλιση εμφανίζονται και πιέσεις προς την ομοιομορφία, οι οποίες εκφράζονται με την επικοινωνία και οι οποίες είναι τόσο μεγαλύτερες όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται ότι ο βαθμός απόκλισης είναι μεγάλος και ότι το ζήτημα είναι σημαντικό, καθώς επίσης και όσο μεγαλύτερη είναι η συνοχή της ομάδας (Festinger, 1950).

Σε ένα πείραμα αναφοράς του Schachter (1951) τα υποκείμενα κατανέμονται σε τέσσερις «συλλόγους». Οι δύο είναι ελκυστικοί και οι δύο όχι (δεν αντιστοιχούν σε επιλογές των υποκειμένων): με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται ομάδες υψηλής και χαμηλής συνοχής. Αυτή η ανεξάρτητη μεταβλητή διασταυρώνεται με μία άλλη, το κατά πόσον τα υποκείμενα θεωρούν το ζήτημα σημαντικό. Έχουμε έτσι ομάδες υψηλής συνοχής και σημασίας, υψηλής συνοχής και χαμηλής σημασίας, χαμηλής συνοχής και υψηλής σημασίας και χαμηλής συνοχής και σημασίας. Οι ομάδες καλούνται να συζητήσουν για 45 λεπτά το ζήτημα του Johnny Rocco, ενός νεαρού εγκληματία, και να τοποθετηθούν σε ένα συνεχές «ανοχή-τιμωρία». Αποτελούνται από εφτά περίπου μέλη και τρεις πειραματικούς συνεργούς, έναν «συμμορφωτικό» (που τάσσεται με την άποψη της ομάδας, έναν «αιωρούμενο» (που αρχικά διαφωνεί και στη συνέχεια υιοθετεί την άποψη της ομάδας) και έναν «παρεκκλίνοντα» (που παραμένει τέτοιος ως το τέλος). Η ανάλυση των αλληλεπιδράσεων έδειξε ότι οι επικοινωνίες που απευθύνονται προς τον παρεκκλίνοντα αυξάνουν καθώς περνά ο χρόνος, κάτι που σημαίνει ότι όντως υπάρχει πίεση προς την ομοιομορφία, και μάλιστα στη συνθήκη υψηλής συνοχής και σημασίας. Από την άλλη, οι επικοινωνίες αυτές ελαττώνονται

ξαφνικά μετά από τριάντα λεπτά συζήτησης: αφού οι πιέσεις αποτυγχάνουν, η ομάδα σταματά να ενδιαφέρεται γι' αυτόν. Το φαινόμενο αυτό (που επιβεβαιώνεται και από τις κοινωνιομετρικές δοκιμασίες που ακολούθησαν το πείραμα) δεν εμφανίζεται στις ομάδες χαμηλής συνοχής και σημασίας, κάτι που σημαίνει ότι ο αποκλεισμός ενός παρεκκλίνοντος είναι τόσο μεγαλύτερος όσο πιο συνεκτική είναι η ομάδα και όσο περισσότερο επενδύει στο έργο. Όμως το φαινόμενο της απόρριψης του παρεκκλίνοντος δεν εμφανίζεται πάντα με την ίδια ένταση και εξαρτάται κατά πολύ από τη συμπεριφορά του, όπως έδειξαν οι μετέπειτα μελέτες αναφορικά με τη λεγόμενη *ψυχολογία των ενεργών μειονοτήτων* που εισήγαγε ο Moscovici (1976).

3. Η *ανταγωνιστικότητα και η επιθετικότητα ως προς το εξωτερικό*, της ενδο-ομάδας (in-group) ως προς την εξω-ομάδα (out-group) αποτελεί ένα ακόμα φαινόμενο που χαρακτηρίζει πάμπολλες κοινωνικές καταστάσεις. Κάθε είδους ομάδα (από το έθνος έως το σύλλογο) ευνοείται συστηματικά από τα μέλη της – κάτι που συχνά ονομάζουμε και *εθνοκεντρισμό*. Όμως επειδή καμία ομάδα δεν ζει σε κοινωνικό κενό, αυτό παράγεται ως προς άλλες ομάδες, οι οποίες αντίστοιχα αποτελούν έδρα του ίδιου φαινομένου. Και όχι μόνο η συνοχή αυξάνεται σε απειλούμενες ομάδες (ασχέτως από την αντικειμενική ύπαρξη μιας απειλής), αλλά οι ομάδες αυθόρμητα επιζητούν να αυξήσουν την εσωτερική τους αλληλεγγύη αναζητώντας καταστάσεις ανταγωνισμού ή επιτιθέμενες σε άλλες: η ενδο-ομαδική συνοχή τείνει να αυξηθεί με τις διομαδικές εντάσεις.

Οι διεργασίες αυτές μελετήθηκαν σε βάθος από τον Sherif και τους συνεργάτες του (1953, 1969) σε μία σειρά ιστορικών πειραμάτων πεδίου. Καταρχάς συγκρότησε μια κατασκηνωτική ομάδα 24 αγοριών ίδιας ηλικίας και κοινωνικής προέλευσης, αγνώστων μεταξύ τους και παρατήρησε με κοινωνιομετρικές τεχνικές τα δίκτυα συναφειών μετά από τρεις μέρες δραστηριοτήτων. Σε μια δεύτερη φάση χώρισε τα παιδιά αυτά σε δύο ομάδες φροντίζοντας να σπάσει όλα τα κοινωνιομετρικά ζευγάρια. Εφεξής κάθε ομάδα ζούσε στο δικό της χώρο και είχε τις δικές της δραστηριότητες, κάτι που μετά από μερικές μέρες κατέληξε στη συγκρότηση πραγματικά δομημένων και συνεκτικών ομάδων (με δικά τους ονόματα, συνθήματα κ.λ.π.). Παρατήρησε δε ότι οι καινούριες κοινωνιομετρικές επιλογές κατευθύνονταν προς τα μέλη της νέας ομάδας υπαγωγής, σαν να είχαν ξεχαστεί οι συνάφειες της πρώτης περιόδου. Παράλληλα κάθε ομάδα αρχίζει να επιζητά τον ανταγωνισμό με την άλλη, κάτι που συμβαίνει όταν πέντε μέρες αργότερα, οι οργανωτές προτείνουν ένα αθλητικό τουρνουά. Η ένταση

τότε μεταξύ των δύο ομάδων κορυφώνεται (προκλήσεις, βρισιές, καυγάδες...) και η κάθε ομάδα αποκτά μια ιδιαίτερα αρνητική εικόνα για την άλλη, ενώ ταυτόχρονα υπερεκτιμά τις δικές της δυνάμεις και επιδόσεις (*στερεοτυπία και αντιληπτικές παραμορφώσεις*<sup>8</sup>). Προσπαθώντας να δει πώς τα φαινόμενα αυτά θα μπορούσαν να αμβλυνθούν, ο Sherif εισάγει μια σειρά κοινών και μη ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων (γεύματα, κινηματογράφος), τα αποτελέσματα όμως είναι πενιχρά. Προτείνει τότε στις ομάδες *στόχους ανωτέρας τάξεως* (superordinate goals), δηλαδή μεγάλης σημασίας και για τις δύο ομάδες, αλλά που καμία δεν μπορεί να πραγματοποιήσει χωρίς τη συνεργασία της άλλης (να βρουν πού έχει κοπεί το νερό, να πληρώσουν για την ενοικίαση μιας ταινίας, να επισκευάσουν το φορτηγό που θα τους κουβάλαγε τα τρόφιμα σε μία εκδρομή...). Μόνο έτσι εγκαθίσταται μια αλληλεπίδραση μεταξύ τους, υποχωρεί βαθμιαία η αμοιβαία δυσπιστία και επιθετικότητα και οι κοινωνιομετρικές επιλογές αρχίζουν να αφορούν και άτομα και της άλλης ομάδας.

---

<sup>8</sup> Αξίζει εδώ να σημειώσουμε ότι οι διομαδικές αναπαραστάσεις δεν αντανακλούν απλά το είδος των σχέσεων που συνδέουν τις ομάδες (π.χ. ανταγωνισμός ή συνεργασία), αλλά συνεισφέρουν ενεργά στην εκτύλιξη αυτών των σχέσεων, προκαλώντας τες και ταυτόχρονα αιτιολογώντας τες, σε βαθμό που μπορούμε να μιλήσουμε για *φαύλο κύκλο συμπεριφορών διάκρισης και προκαταλήψεων* (Doise, Deschamps, Mugny, 1978, σ. 14).

## 2. 4. Η ομαδική απόφαση

Το θέμα των αποφάσεων που λαμβάνουν οι κάθε είδους ομάδες είναι ιδιαίτερα σημαντικό, τόσο για λόγους πρακτικούς (οι αποφάσεις αυτές αποτελούν συχνά συμβιβασμό των ατομικών απόψεων που όμως δεν ικανοποιεί κανέναν από τους συμμετέχοντες) όσο και για λόγους θεωρητικούς (πώς παίρνουν αποφάσεις οι ομάδες; γιατί φανταζόμαστε αυτή τη διαδικασία τόσο ορθολογική όσο μπορούμε την φανταζόμαστε - καταχρηστικά ίσως - για τα άτομα;).

Ας αναφερθούμε αρχικά στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του ατόμου όταν αυτό βρίσκεται σε ομαδικό πλαίσιο, καθώς σ' αυτό της αποτελεσματικότητας της ομάδας σε σύγκριση με αυτήν του ατόμου. Ξέρουμε σχετικά με το πρώτο ότι η επίδοση των ατόμων είναι ανώτερη όταν βρίσκονται σε ομάδα (και ξέρουν ότι οι άλλοι τους παρατηρούν) για τα έργα εκείνα όπου οι απαντήσεις είναι ήδη εκμαθημένες (συνειρμοί, αριθμητικές πράξεις), ενώ η μοναχική κατάσταση είναι καλύτερη για αντίθετου τύπου έργα (π.χ. εξεύρεση επιχειρημάτων). Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί είτε ψυχολογικά (το άτομο ενδιαφέρεται να έχει μια θετική αξιολόγηση εκ μέρους της ομάδας – Cottrell, 1972), είτε ψυχοβιολογικά (η παρουσία των άλλων ανεβάζει το επίπεδο συγκινησιακής εγρήγορσης του ατόμου – Zajonc, 1965).

Σχετικά με το αν η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από το άτομο, τα πράγματα είναι αρκετά πολύπλοκα, στο βαθμό που αυτό εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που αποτελούν το περιβάλλον της απόφασης προσδιορίζοντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών: το είδος του έργου, το μέγεθος της ομάδας και τη συνοχή της.

Τον πλέον καθοριστικό ρόλο στην ομαδική επίδοση διαδραματίζει ίσως το *είδος του έργου*, το οποίο καθορίζει τη συνεισφορά των υποκειμένων στο τελικό αποτέλεσμα (Steiner, 1972). Στα *διαζευκτικά έργα* (π.χ. επίλυση προβλημάτων) η ομάδα επωφελείται από την επίδοση του καλύτερου μέλους. Αντίθετα, στα *συζευκτικά έργα*, είναι η επίδοση του λιγότερου καλού μέλους που φρενάρει το ομαδικό αποτέλεσμα (όπως π.χ. συμβαίνει σε μια ομάδα αλпинιστών). Στα *αθροιστικά έργα* το αποτέλεσμα είναι η πρόσθεση της παραγωγής του κάθε μέλους. Τέλος, στα *συνθετικά έργα* απαιτείται ο συντονισμός των μελών (διαίρεση της εργασίας και συμπληρωματικότητα των ρόλων). Καταλαβαίνουμε έτσι, σχετικά με τα *συνθετικά έργα*, ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας τόσο αυξάνονται και τα αποθέματα γνώσεων, τόσο όμως μειώ-

νεται η συμμετοχή, δηλαδή ο μέσος όρος των παρεμβάσεων κάθε μέλους (κάτι που πιθανόν μειώνει την ικανοποίηση και τη συνοχή).

Σημαντική είναι και η διάσταση της αβεβαιότητας ως προς τη λύση: τα δημιουργικά έργα, που έχουν απεριόριστο αριθμό λύσεων, όπως και αυτά αναφορικά με τα οποία δίδονται πολύ λίγες πληροφορίες, ευνοούν την ομοιογενή κατανομή της συμμετοχής των μελών· από την άλλη, τα έργα με δεδομένο αριθμό λύσεων, όπως και αυτά με συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, ευνοούν την ανάδυση συγκεντρωτικών δομών και ιεραρχίας (βλ. § 2. 5).

Ας έρθουμε τώρα στην καθαυτό ομαδική απόφαση. Σύμφωνα με τον Janis (1972), όταν μία ιδιαίτερα συνεκτική, ιεραρχική και αποκομμένη από τον κοινωνικό περίγυρο ομάδα πρέπει να πάρει μια απόφαση, είναι δυνατόν να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός προστασίας της ομάδας από τις εσωτερικές διχογνωμίες, στο πλαίσιο του οποίου ο καθένας προσπαθεί να διασφαλίσει την ενότητα και την ομοφωνία και να αποφύγει τις συγκρούσεις, κάτι που μειώνει αισθητά την ποιότητα της απόφασης. Ο Janis, προσπαθώντας να ερμηνεύσει ιστορικής σημασίας καταστροφικές αποφάσεις της αμερικανικής διοίκησης (π.χ. την αγνόηση πληροφοριών αναφορικά με τη συγκέντρωση των ιαπωνικών δυνάμεων στην περιοχή του Pearl Harbour, την εισβολή του Κόλπου των Χοίρων) προτείνει την έννοια της *ομαδικής σκέψης* (groupthink), βασιζόμενης σε φτωχή και «στρεβλή» πληροφορία, μη κριτικής, μη λογικής, ενίοτε ανήθικης, θύμα αυταπατών και προκαταλήψεων. Μερικές από τις αιτίες: η πίστη στη σύμφυτη ηθική της ομάδας που μπορεί παραδόξως να την οδηγήσει σε ανήθικες αποφάσεις, η πίεση προς κάθε μέλος της ομάδας που εκφράζει «παράξενες» ή διαφορετικές απόψεις, η αυτολογοκρισία και η συνεπαγόμενη αυταπάτη ομοφωνίας.

Είναι όντως δυνατόν, κάτω από ορισμένες συνθήκες, η ομαδική απόφαση να μην είναι τίποτα περισσότερο από το μέσο όρο των απόψεων και των αξιολογήσεων των μελών. Πρόκειται για ένα φαινόμενο ανέκαθεν γνωστό ως *κανονικοποίηση* (normalization – Sherif, 1936), μέσω του οποίου εκφράζεται η γνώμη των πολλών και διαφυλάσσεται το status quo. Μπορεί όμως επίσης, μετά από την παρουσίαση των (διαφορετικών μεταξύ τους) ατομικών απόψεων και την μεταξύ τους αντιπαράθεση, η ομαδική απόφαση να απομακρύνεται από το μέσο όρο και το συμβιβασμό και να πλησιάζει την άποψη που υποστήριζαν τα λιγότερα μέλη. Μιλάμε τότε για το φαινό-

μενο της *πόλωσης*<sup>9</sup> (Moscovici & Zavalloni, 1969, Doise, 1969), η οποία ευνοείται από τη σύγκρουση και αυξάνεται όσο αυξάνεται η προσωπική εμπλοκή των υποκειμένων και η σημασία της απόφασης γι' αυτά.

Αρκεί όμως να πληρούνται οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις για να παρατηρήσουμε το φαινόμενο της *πόλωσης*; Και μπορούν οι απόψεις να πολωθούν προς οποιαδήποτε κατεύθυνση; Σε ένα πείραμα των Myers & Bach (1974) τα υποκείμενα φαντάζονται ότι συμμετέχουν σε μία συνάντηση εμπειρογνομόνων που πρέπει να συμβουλευθούν τον Πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών αναφορικά με ζητήματα στρατιωτικής παρέμβασης σε τρίτες χώρες. Πριν όμως συμμετάσχουν σ' αυτές τις συναντήσεις, τα υποκείμενα εκφράζουν τις προσωπικές τους απόψεις, επί τη βάση των οποίων χωρίζονται σε δύο ομάδες: τους πιο ειρηνιστές («περιστερία») και τους πιο φιλοπόλεμους («γεράκια»). Κατανέμονται κατόπιν σε ομοιογενείς ομάδες «περιστεριών» και «γερακιών» αποτελούμενες από τέσσερα ή πέντε άτομα οι οποίες συμφωνούν ως προς τη συμβουλή που πρέπει να δώσουν στον Πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών. Μετά απ' αυτό, οι ομάδες διαλύονται και επανασυντίθενται σε νέες ομάδες «περιστεριών» και «γερακιών» στις οποίες προστίθενται άτομα τα οποία δεν είχαν ακόμα πάρει κοινή απόφαση με άλλους. Οι νέες αυτές ομάδες διατυπώνουν και πάλι την άποψή τους και τέλος οι τα υποκείμενα καλούνται να συμβουλευθούν ατομικά τον Πρόεδρο.

Το πρώτο αποτέλεσμα δείχνει κάτι το αναμενόμενο: τα μέλη των ομάδων των «περιστεριών» έγιναν πιο ειρηνικά απ' ό,τι ήταν πριν από τη συζήτηση. Από την άλλη όμως, και αυτό είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, τα «γεράκια» διατυπώνουν πιο ειρηνικές απόψεις μετά από τις δύο συζητήσεις που είχαν μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται στην ευρύτερη φιλειρηνική ατμόσφαιρα που επικρατεί την εποχή του πειράματος στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι κανόνες και οι απόψεις που επικρατούν σε μια κοινωνία τείνουν λοιπόν να επηρεάσουν την τροπή που θα πάρει η ομαδική συζήτηση και απόφαση, και όντως βρέθηκε ότι ακόμα και τα «γεράκια» χρησιμοποιούν στη μεταξύ τους συζήτηση περισσότερα φιλειρηνικά παρά μιλιταριστικά επιχειρήματα! Συμπερασματικά λοιπόν, και όπως επιβεβαιώθηκε και από πλήθος άλλων ερευνών, η *πόλωση* δεν επισυμβαίνει παρά προς την κατεύθυνση ενός εξωτερικού κανόνα, διότι «...αποτελεί

<sup>9</sup> Μερική μορφή *πόλωσης* αποτελεί και το φαινόμενο της *μετατόπισης προς την επικίνδυνη απόφαση* (risky shift), στο πλαίσιο του οποίου τα άτομα που είναι τα λιγότερο τολμηρά πριν την ομαδική συζήτηση γίνονται τολμηρά μετά απ' αυτήν (Stoner, 1961, in Doise & Moscovici, 1998).

τον τονισμό μιας τάσης που εξαρχής είναι κυρίαρχη σε ένα σύνολο ομάδων» (Doise & Moscovici, 1998, σ. 223).

Απαραίτητη προϋπόθεση του φαινομένου της πόλωσης είναι, όπως προαναφέραμε, η δυνατότητα έκφρασης των απόψεων και συζήτησης αναφορικά με αυτές, δηλαδή η σύγκρουση. Ό,τι ευνοεί τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στο σύνολο των μελών της ομάδας απομακρύνει τις πιθανότητες εμφάνισης συμβιβασμού και ευνοεί την εμφάνιση απόψεων που κανείς δεν τολμούσε να εκφράσει στο πλαίσιο της ομάδας. Η σύγκρουση θα είναι μάλιστα πιο αποδοτική (θα οδηγεί σε μεγαλύτερη πόλωση) στις ομάδες όπου οι σχέσεις είναι λιγότερο τυπικές, στις ομάδες με πιο χαλαρή ιεραρχία και λιγότερο αυταρχική ηγεσία, στις ομάδες με εύκαμπτους κανόνες λειτουργίας, που επικεντρώνονται δηλαδή στη συζήτηση και όχι στις διαδικασίες (Doise & Moscovici, *ό.π.*). Πρόκειται για συνθήκες που δεν απομακρύνονται πολύ απ' αυτές που διαδραματίζουν θετικό ρόλο στη δημιουργικότητα. Σε ένα άλλο τομέα, οι Doise & Mugny (1981) έχουν δείξει ότι στα παιδιά, η *κοινωνιο-γνωστική* σύγκρουση, δηλαδή η αντιπαράθεση πολλών γνωστικών οπτικών αναφορικά με ένα ζήτημα, ευνοεί ιδιαίτερα την πρόοδό τους.

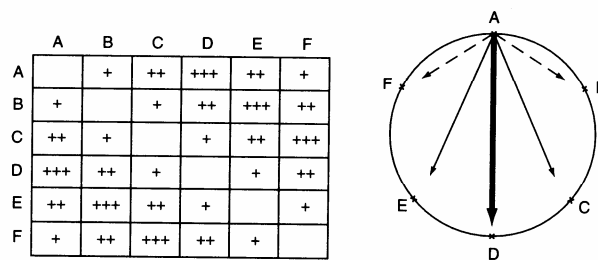
## 2. 5. Ομαδική δομή, επικοινωνία και επίδοση (δίκτυα)

Θα ασχοληθούμε εδώ με ορισμένα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της κατάστασης εντός της οποίας εξελίσσεται η δραστηριότητα μιας ομάδας, όπως οι υλικές δυνατότητες ανταλλαγής μεταξύ των μελών και το είδος του έργου, χαρακτηριστικά στα οποία εξάλλου παρεμβαίνει η αναπαράσταση της κατάστασης από την ίδια την ομάδα.

Η έννοια της *επικοινωνιακής δομής* παραπέμπει στην οργάνωση των ανταλλαγών στο πλαίσιο μιας ομάδας και μας επιτρέπει να ξέρουμε με ποια συχνότητα αντηλλάγησαν τα μηνύματα μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων. Ο Steinzor (1950) μελέτησε για πολλές εβδομάδες δύο ομάδες δέκα προσώπων που συζητούσαν με ελεύθερο θέμα γύρω από ένα στρογγυλό τραπέζι. Θα μπορούσε κανείς να περιμένει ότι σε μια τέτοια χωροταξική διευθέτηση, όπου ο καθένας μπορεί να δει όλους τους συμμετέχοντες χωρίς κανέναν να αποκτά ιδιαίτερο στάτους, η επικοινωνία μεταξύ των



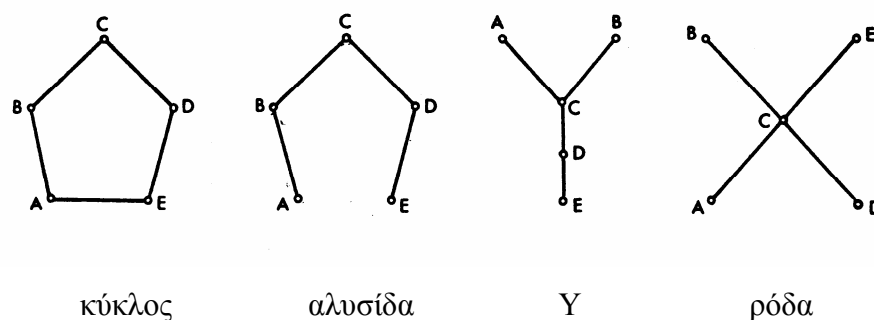
συμμετεχόντων είναι απόλυτα ισορροπημένη ως προς τη δομή της. Όμως οι παρατηρήσεις δείχνουν ξεκάθαρα ότι ανεξαρτήτως συμμετεχόντων ή θέματος, ο αριθμός των εκπομπών κάθε ατόμου είναι μέγιστος ως προς το άτομο που βρίσκεται απέναντί του και μικραίνει όσο ο αποδέκτης απομακρύνεται από αυτή τη αντικριστή θέση (βλ. εικ. 1). Πρόκειται για το φαινόμενο Steinzor, που δείχνει ότι το στρογγυλό τραπέζι ευνοεί την ανάδυση μιας συγκεκριμένης επικοινωνιακής δομής και που έχει επαληθευθεί όχι μόνο από άλλα πειράματα, αλλά και από τη συστηματική παρατήρηση στις φυσικές ομάδες: όταν ένα μέλος μιας ομάδας θέλει να έχει μια προνομιούχο ανταλλαγή με κάποιο άλλο μέλος, τοποθετείται συστηματικά απέναντί του, ίσως διότι η θέση αυτή επιτρέπει την ποσοτικά και ποιοτικά καλύτερη αμοιβαία πρόσβαση σε όλα τα μηνύματα και σε όλους τους δείκτες (λεκτικούς και μη) που παρεμβαίνουν σε μια διαπροσωπική συναλλαγή.



Εικόνα 1. Επικοινωνιακή δομή ομάδας γύρω από στρογγυλό τραπέζι

Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο σε ομάδες τα μέλη των οποίων έχουν ελάχιστες ιεραρχικές διαφορές, σε ομάδες χωρίς ιεραρχικά ανώτερο ή χωρίς ηγέτη, ή ακόμα σε ομάδες ο ηγέτης των οποίων είναι μη-κατευθυντικός, σε όλες δηλαδή τις περιπτώσεις που οι επικοινωνίες οργανώνονται ελεύθερα (Hearn, 1957). Αντίθετα, η κατευθυντική (ή αυταρχική) ηγεσία θα ευνοήσει την ανάδυση των αλληλεπιδράσεων των ατόμων που κάθονται δίπλα, κάτι που ευνοεί την ανάδυση υπο-ομάδων, περιορίζει τις δημόσιες ανταλλαγές και ενδεχομένως υποβαθμίζει το συλλογικό κλίμα και τη συνοχή. Ενδιαφέρον είναι ότι τα προηγούμενα ισχύουν και προς την αντίθετη κατεύθυνση: όσο μπορεί κάποιος να συνομιλήσει με περισσότερους συνομιλητές που είναι απέναντί του, τόσο περισσότερο θα τείνει να αποκτά κυρίαρχη θέση σε μια ομάδα (Howells & Becker, 1962).

Ονομάζουμε *επικοινωνιακό δίκτυο* το σύνολο των υλικών δυνατοτήτων επικοινωνίας που υπάρχουν σε μια δεδομένη ομάδα, κάτι που ανάγεται στο σύνολο των διαύλων επικοινωνίας που η ομάδα έχει στη διάθεσή της. Πρώτος ο Bavelas (1948) διετύπωσε την υπόθεση ότι πολλά σημαντικά ομαδικά φαινόμενα εξαρτώνται από τις ιδιότητες του επικοινωνιακού δικτύου. Με τον ίδιο τρόπο εργάστηκε λίγο αργότερα και ο Leavitt (1951). Στο πλαίσιο αυτών των ερευνών τα υποκείμενα τοποθετούνται ανά πέντε γύρω από ένα τραπέζι, υπάρχει δε ανάμεσα τους ένα χώρισμα, πράγμα που τα υποχρεώνει να επικοινωνούν γραπτώς. Κάθε υποκείμενο παίρνει μία κάρτα με 5 σύμβολα επιλεγμένα από ένα σύνολο 6 συμβόλων. Η ομάδα πρέπει να βρει ποια είναι τα κοινά σύμβολα, αυτά δηλαδή που έχουν όλοι. Οι πειραματιστές τοποθετούν τα υποκείμενα σύμφωνα με τα εξής πέντε δίκτυα: κύκλος, αλυσίδα, ύψιλον (Y), ρόδα (βλέπε εικ. 2).



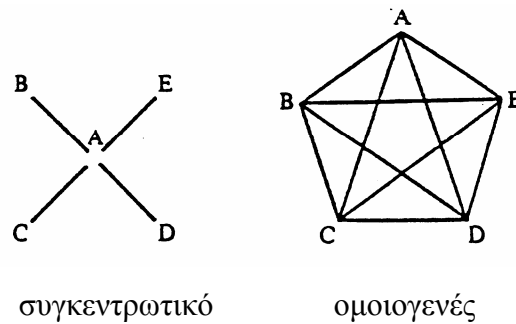
Εικόνα 2. Δίκτυα επικοινωνίας που χρησιμοποίησε ο Leavitt (1951)

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της συγκεντρωτικότητας του δικτύου, της επίδοσης και του ηθικού της ομάδας. Αποτελεσματικότερο δίκτυο είναι η ρόδα: η λύση επιτυγχάνεται σε μικρότερο χρονικό διάστημα, ο αριθμός των μηνυμάτων και των λαθών είναι μικρότερος, η οργάνωση είναι η σταθερότερη, ενέχει δε ένα διαφοροποιημένο κεντρικό ρόλο (το άτομο C). Ο κύκλος απαιτεί περισσότερα μηνύματα και επιφέρει περισσότερα λάθη. Η ομάδα στον κύκλο είναι λιγότερο οργανωμένη και δεν αναδύεται κανένας ιδιαίτερος ρόλος. Παράλληλα, υπάρχει λειτουργική διαφορά ανάμεσα στα μηνύματα ανάλογα με τη θέση των υποκειμένων που τα στέλνουν. Ο αριθμός των πληροφοριακών μηνυμάτων είναι ανάλογος της κεντρικότητας: όσο πιο κεντρική είναι μία θέση, τόσο περισσότερο το υποκείμενο συ-

γκεντρώνει και μοιράζει πληροφορίες. Αντίθετα, ο αριθμός των οργανωτικών μηνυμάτων είναι αντιστρόφως ανάλογος της κεντρικότητας: όσο περισσότερο το άτομο απομακρύνεται από το κέντρο της αλυσίδας, τόσο περισσότερο ζητά την οργάνωση της πληροφορίας. Ο ρόλος του ατόμου και ο τρόπος με τον οποίο θα επικοινωνήσει συνδέονται συνεπώς με τη θέση του στην επικοινωνιακή δομή: όσο πιο κεντρική είναι η τελευταία, τόσο περισσότερο η θέση του γίνεται σημαντική. Η διαφοροποίηση αυτή έχει επιπτώσεις στο επίπεδο της ικανοποίησης των ατόμων που βιώνουν αυτή την κατάσταση: στον κύκλο η ένταξη των ατόμων διατηρείται περισσότερο, αντίθετα με τη ρόδα, στην οποία τα άτομα χάνουν πιο νωρίς το ενδιαφέρον τους και βιώνουν την κατάσταση ως λιγότερο ικανοποιητική.

Εν ολίγοις: στα *συγκεντρωτικά δίκτυα* (όπως η ρόδα), τα μέλη επικοινωνούν λιγότερο, οργανώνονται γύρω από έναν αναγνωρισμένο ηγέτη, ο οποίος αισθάνεται μεγάλη ικανοποίηση (αντίθετα με τα μέλη). Η οργάνωση της ομάδας είναι σταθερή και αποτελεσματική. Στα *μη συγκεντρωτικά δίκτυα* η επικοινωνιακή δραστηριότητα είναι πλουσιότερη, αλλά μη οργανωμένη και χωρίς αναγνωρισμένο ηγέτη. Η οργάνωση δεν είναι αποτελεσματική, αλλά το ηθικό των μελών υψηλότερο.

Επειδή τα αποτελέσματα αυτά λίγο αργότερα αντεστράφησαν για τα πιο πολύπλοκα έργα (όπου τα μη συγκεντρωτικά δίκτυα απεδείχθησαν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα), ο Flament (1965) παρατηρεί ότι τα διάφορα δίκτυα προσφέρουν διαφορετικές δυνατότητες ανάλογα με το «μοντέλο του έργου». Αυτό πραγματοποιείται από μια λογικο-μαθηματική ανάλυση των επικοινωνιακών διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την καλύτερη δυνατή πραγματοποίηση του έργου, αποτελείται δηλαδή από τις ελάχιστες επικοινωνίες που είναι απαραίτητες λαμβανομένης υπόψιν της φύσης του έργου. Τοποθετεί τα υποκείμενα σε δίκτυα συγκεντρωτικά ή ομοιογενή (βλ. εικ. 3), ενώ επιπλέον επιβάλλει στις ομάδες ένα μοντέλο επίλυσης του προβλήματος είτε ομοιογενές (το κάθε μέλος πρέπει να συγκεντρώσει όλες τις πληροφορίες και να βρει μόνο του τη λύση) είτε συγκεντρωτικό (ένα μόνο μέλος πρέπει να συγκεντρώσει τις πληροφορίες, να βρει τη λύση και να την ανακοινώσει στους άλλους).



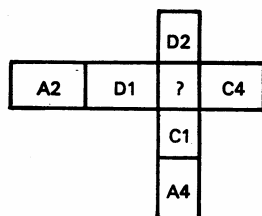
Εικόνα 3. Δίκτυα χρησιμοποιούμενα από τον Flament (1965)

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν το μοντέλο του έργου είναι ομοιογενές, με δίκτυο συγκεντρωτικό, η ζήτηση πληροφορίας είναι αυξημένη γιατί οι σταθμοί μεταβίβασης πληροφορίας δυσκολεύονται να λειτουργήσουν σωστά, ενώ όταν το δίκτυο είναι ομοιογενές δεν υπάρχει καμία δυσκολία, εφόσον οι πάντες ξέρουν ότι πρέπει να στείλουν τις πληροφορίες τους παντού. Από την άλλη, όταν το μοντέλο του έργου είναι συγκεντρωτικό, με δίκτυο ομοιογενές, η ομάδα ασχολείται πρώτα με το βρει ένα μέλος που θα συγκεντρώνει τις πληροφορίες και χάνει χρόνο όσο κάποιος δεν αναλαμβάνει αυτό το ρόλο. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι, όπως έδειξαν και μετέπειτα έρευνες, όταν το υπόδειγμα οργάνωσης και το δίκτυο επικοινωνίας είναι ισόμορφα (π.χ.: οργάνωση συγκεντρωτική και δίκτυο συγκεντρωτικό) η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική.

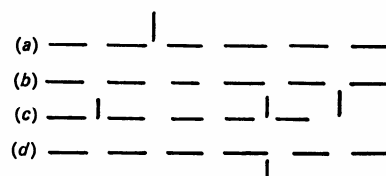
Στο ίδιο πνεύμα, οι Faucheux & Moscovici (1960) μελετούν την επιρροή της φύσης του έργου στην οργάνωση, τον τύπο της επικοινωνίας και την επίδοση της ομάδας. Προτείνουν στις ομάδες δύο έργα τελείως διαφορετικής φύσης. Το πρώτο (δέντρα του Riguet), που θεωρείται έργο δημιουργικότητας, συνίσταται στην κατασκευή όσο το δυνατόν περισσότερων διαφορετικών σχημάτων με πέντε ή επτά ξυλάκια. Στο δεύτερο (σχήμα του Euler), που θεωρείται έργο επίλυσης απλού προβλήματος, πρέπει να συμπληρωθούν τετραγωνάκια με γράμματα και αριθμούς (X και Y είναι τα ζητούμενα - βλ. εικ. 4). Οι ομάδες δεν λαμβάνουν οδηγίες αναφορικά με τον τύπο οργάνωσης που πρέπει να υιοθετήσουν.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όταν αναζητάται μία (και μόνη) λύση (σχήμα του Euler), η ομάδα τείνει να υιοθετήσει μια δομή συγκεντρωτική, η οποία και θα της

επιτρέπει να έχει καλύτερα αποτελέσματα, και τούτο διότι απαιτείται στρατηγική που προϋποθέτει την αποδοχή από όλα τα μέλη του ίδιου κανόνα εργασίας. Αντίθετα, στην κατασκευή δένδρων, όπου απαιτείται μεγαλύτερη ποικιλία στους τρόπους έρευνας, οι μη συγκεντρωτικές ομάδες αποδεικνύονται αποδοτικότερες και τα άτομα υιοθετούν πιο αυθόρμητα την ομοιογενή δομή. Παρατηρείται επίσης ότι αν αντιστραφούν τα έργα, οι ομάδες αλλάζουν την οργάνωσή τους συναρτήσει του νέου έργου. Όλα αυτά επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι υπάρχει ένα είδος αντιστοιχίας μεταξύ της φύσης του έργου και της επικοινωνιακής δομής.



Παράδειγμα σχήματος του Euler  
(σωστή απάντηση: B3)



Παραδείγματα δένδρων του Riguet  
( $a$  και  $d$  είναι ίδια, αλλά  $a \neq b, \neq c$ )

Εικόνα 4. Έργα προτεινόμενα από τους Faucheux & Moscovici (1960)

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα ενός μεμονωμένου ατόμου μ' αυτά της ομάδας, ανακαλύπτουμε επίσης ότι ενώ οι ομάδες βρίσκουν όσα δένδρα βρίσκουν και τα άτομα μόνα, δεν τα καταφέρνουν καλύτερα με το σχήμα του Euler. Η ποιοτική ανάλυση στην κατασκευή των δένδρων δείχνει ότι γενικά η ομάδα ευνοεί τη δημιουργικότητα διότι συγκεντρώνει άτομα με διαφορετικούς τρόπους σκέψης και δημιουργεί ένα κλίμα νοητικής ευκαμψίας όπου είναι ευκολότερο να εγκαταλείψει κανείς μία μορφή και να αναζητήσει μιαν άλλη. Ακόμη, παρατηρείται στο εσωτερικό της ομάδας η εξής διαφοροποίηση των ρόλων: υπάρχει ένας δημιουργός που εκπέμπει περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με το πρόβλημα (ρόλος επικεντρωμένος στην παραγωγή) και ένας οργανωτής που αποτελεί το βασικό αποδέκτη της πληροφορίας, συγκεντρώνοντάς την και οργανώνοντάς την. Αντίθετα, στο σχήμα του Euler, οι δύο αυτοί διαφορετικοί ρόλοι συγκεντρώνονται στο ίδιο άτομο.

Οι ομάδες τείνουν συνεπώς να δομηθούν ανάλογα με τις ιδιαίτερες επιταγές της κατάστασης και του προς επίλυση προβλήματος. Η γνωστική δομή ενός προβλή-

ματος ευνοεί την ανάπτυξη μιας αντίστοιχης ομαδικής δομής, έτσι ώστε η ομάδα να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Παράλληλα, στις συγκεντρωτικές δομές, οι επικοινωνίες τείνουν να αφορούν περισσότερο την πληροφορία και απευθύνονται προς το σύνολο της ομάδας, ενώ στις ομοιογενείς οι επικοινωνίες είναι πιο κριτικές, πιο κοινωνιο-συναισθηματικές, ευνοώντας περισσότερο την ανταλλαγή μεταξύ των μελών.

Οι προηγούμενες μελέτες πριμοδοτούν την αντικειμενική δομή του έργου, αλλά παραμελούν τη συμβολική διάσταση της κατάστασης, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο τα άτομα την προσλαμβάνουν, την *αναπαράστασή* της. Ο Abric (1971) διατυπώνει την υπόθεση ότι δεν είναι η πραγματική δομή του έργου που προσδιορίζει τις συμπεριφορές, αλλά η αναπαράσταση του έργου που έχει η ομάδα. Χρησιμοποιεί το υλικό των Faucheux & Moscovici (1960), δηλαδή τα δέντρα του Riguet και το σχήμα του Euler. Διασταυρώνοντας τις μεταβλητές «τύπος έργου» και «αναπαράσταση έργου», προάγει για κάθε ένα από αυτά τα έργα μια διαφορετική αναπαράσταση: μια αναπαράσταση «επίλυση προβλήματος» (όπου λέει στην ομάδα ότι η λύση των προβλημάτων που θα ακολουθήσουν βασίζεται στη μέθοδο, στην επαγωγή και στην αυστηρή λογική σκέψη) και μια αναπαράσταση «δημιουργικότητα» (όπου το έργο παρουσιάζεται ως δημιουργία, βασιζόμενη στη διαίσθηση, στην πρωτοτυπία και στην εφευρετικότητα).

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι

- η επίδοση της ομάδας προσδιορίζεται από την αναπαράσταση του έργου – διαφορετικές αναπαραστάσεις του ίδιου έργου επιφέρουν διαφορετικές επιδόσεις·

- η επίδοση της ομάδας είναι η καλύτερη όταν υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αναπαράστασης και φύσης του έργου·

- είναι η αναπαράσταση του έργου, και όχι η πραγματική δομή του, που προσδιορίζει τη φύση των επικοινωνιών και των ανταλλαγών στην ομάδα: η αναπαράσταση «δημιουργικότητα» ευνοεί την ανάπτυξη μη συγκεντρωτικών δομών ακόμα και όταν η ομάδα λύνει ένα πρόβλημα και όπου κατά συνέπεια η φύση του έργου θα έπρεπε να οδηγήσει την ομάδα σε ιεραρχικές επικοινωνιακές δομές, όπως είδαμε και στις έρευνες των Faucheux & Moscovici (1960). Αντίστοιχα, η αναπαράσταση «επίλυση προβλήματος» ευνοεί την ανάπτυξη ιεραρχικών δομών ακόμα και όταν η ομάδα αντιμετωπίζει δημιουργικό έργο και όπου κατά συνέπεια θα έπρεπε να οδηγηθεί σε ομοιογενείς επικοινωνιακές δομές. Η καθοριστική σημασία της αναπαράστασης αποτελεί

ένα φαινόμενο που είναι τόσο πιο έντονο όσο πιο διαφορούμενο και πολύπλοκο είναι το έργο·

- η αναπαράσταση του έργου προσδιορίζει τη γνωστική δραστηριότητα: η αναπαράσταση «επίλυση προβλήματος» ευνοεί τις δραστηριότητες ελέγχου, ενώ η αναπαράσταση «δημιουργικότητα» ευνοεί μια πιο ετερογενή, αλλά και πιο πρωτότυπη, παραγωγή.

Το σύνολο αυτών των ερευνών δείχνουν ότι η συμπεριφορά, οι επικοινωνίες και η επίδοση μιας ομάδας διέπονται από την αλληλεπίδραση (και την αντιστοιχία ή μη) των εξής τεσσάρων συστημάτων (Abrie, 1999, σ. 148): «το υλικό σύστημα εντός του οποίου δουλεύει η ομάδα (το δίκτυο), το λογικό σύστημα των έργων που πραγματοποιεί (μοντέλο και δομή του έργου), το κοινωνικό σύστημα που αντιστοιχεί στην οργάνωση των θέσεων στο εσωτερικό της και το συμβολικό σύστημα, οριζόμενο από το σύστημα αναπαράστασής του.»

### 3. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΖΩΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Όλοι οι προαναφερθέντες ερευνητικοί τομείς εμπλέκουν με τρόπο λιγότερο ή περισσότερο ξεκάθαρο τη συναισθηματική διάσταση (συνοχή, αλληλεπιδράσεις, οργάνωση, αποδοτικότητα, στάσεις ως προς την αλλαγή, ομαδική σκέψη κ.λ.π.). Θα επικεντρώσουμε τώρα την προσοχή μας σ' αυτή τη συναισθηματική διάσταση, με σκοπό τη διαλεύκανση του νοήματος και των συνεπαγωγών της, αλλά και μια ευρύτερη ερμηνευτική προσέγγιση της ίδιας της φύσης του συλλογικού δεσμού<sup>10</sup>.

#### 1. Ο Freud για την ομάδα και την κοινωνία

Όπως ήδη αναφέραμε στην εισαγωγή, ο Freud ασχολήθηκε τα μάλα με τα συλλογικά φαινόμενα, τα οποία συνδέει άμεσα με τις διεργασίες τις οποίες έφερε στο φως η ψυχανάλυση. Οι απόψεις του βέβαια δεν περιορίζονται στην περιγραφή και ερμηνεία των φαινομένων που λαμβάνουν χώρα στη ομάδα με τη σχετικά περιορισμένη έννοια με την οποία την εξετάζουμε εδώ, αλλά επεκτείνονται στην ευρύτερη διερεύνηση της φύσης του κοινωνικού δεσμού. Αφορούν την «ψυχολογία του πλήθους», τις διεργασίες που σχετίζονται με τη συγκρότηση της κοινωνίας, τον πολιτισμό και τη θέση του ατόμου σ' αυτόν. Είναι ούτως ή άλλως ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι για τον Freud (1920, σ. 7) δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ή αντίθεση μεταξύ ατομικής και συλλογικής ψυχολογίας: «(Η αντίθεση αυτή αμβλύνεται ) ...αν την εξετάσουμε πιο λεπτομερειακά. (...) Στην ψυχική ζωή του ατόμου ο συνάνθρωπος εξετάζεται συστηματικά σαν πρότυπο, αντικείμενο, σύμμαχος ή αντίπαλος, και η ατομική ψυχολο-



γία είναι έτσι ευθύς εξαρχής και ταυτόχρονα και κοινωνική ψυχολογία με την πλατιά αλλά και δικαιωμένη έννοια.». Αυτό σημαίνει μεταξύ άλλων πως θεωρεί ότι κομβικό σημείο κάθε ψυχολογικού και κοινωνικού φαινομένου είναι η *ετερότητα*. Ο Άλλος αποτελεί *πρότυπο*, δηλαδή αναφορά και κανόνα που μέσω των διαδοχικών ταυτίσεων ορίζει το γίνεσθαι του κάθε ατόμου και του κάθε ανθρώπινου μορφώματος), *αντικείμενο* στο πλαίσιο μιας αμφίθυμης λιβιδινικής σχέσης, που περιλαμβάνει την αγάπη και το μίσος, *σύμμαχο ή αντίπαλο* με τον οποίο εμπλεκόμαστε σε αυθεντικές σχέσεις αλληλεγγύης ή ανταγωνισμού. Την ίδια λοιπόν στιγμή που το ανθρώπινο υποκείμενο διαμορφώνεται από την ύπαρξη του Άλλου, κάθε κοινωνικό φαινόμενο έχει μία αμείωτη ψυχολογική διάσταση, με την έννοια ότι καμία ομάδα δεν μπορεί να συγκροτηθεί χωρίς συναισθηματικές επενδύσεις<sup>11</sup>.

Καταρχάς ο Freud καταπιάνεται, στο *Τοτέμ και ταμπού* (1912), με την ίδια τη συγκρότηση του κοινωνικού, προτείνοντας ένα είδος ιδιότυπου «ψυχαναλυτικού μύθου» ο οποίος εμπνέεται, εκτός από τις δικές του έννοιες και απόψεις περί οντογένεσης, και από τις ανθρωπολογικές εργασίες της εποχής του. Στον πρωτογενή χρόνο, που δεν γνωρίζει παρά σχέσεις καταναγκασμού και ανεξέλεγκτες σεξουαλικές σχέσεις, υπάρχει η *πρωτόγονη ορδή*, η οποία βρίσκεται υπό την απόλυτη εξουσία του πατέρα-δυνάστη, βίαιου τύραννου που κρατάει για τον εαυτό του τις γυναίκες της ομάδας και απομακρύνει τους γιους του μόλις μεγαλώσουν, έτσι ώστε να μην του προσβάλλουν αυτό το δικαίωμα. Τα εκδιωχθέντα όμως αδέλφια επαναστατούν, δολοφονούν τον πατέρα και τον τρώνε. Επειδή όμως αισθάνονται τύψεις, αρνούνται να καταλάβουν τη θέση του, τον μυθοποιούν και αποφασίζουν από κοινού να σέβονται εις το εξής τις απαγορεύσεις που τους επέβαλλε.

Αυτό είναι το πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσεται η κοινωνιολογική σκέψη του Freud<sup>12</sup> και λαμβάνουν το πλήρες νόημά τους οι έννοιες με τις οποίες αναλύει τις ανθρώπινες σχέσεις στην οικογένεια, την ομάδα και την κοινωνία. Τα αδέλφια αναγνωρίζουν την κοινή κατάσταση πλήρους αδυναμίας που τα χαρακτηρίζει και εφευρίσκουν την πρώτη σχέση αλληλεγγύης, στο πλαίσιο της οποίας μισούν, αρνούνται

<sup>10</sup> Περί των *διαγνωστικών ομάδων*, στο πλαίσιο της λειτουργίας των οποίων επιτράπη και ανεπύχθη μεταξύ άλλων η παραγωγή και η οργάνωση απόψεων που παρουσιάζονται εδώ, βλ. § 4.4. Για μια σε βάθος συζήτηση πολλών από τα θέματα που ακροθιγώς μόνον εξετάζονται εδώ βλ. Ναυρίδης (2005).

<sup>11</sup> Παραμένον βέβαια αναλλοίωτες οι *ναρκισσιστικές* διεργασίες που εμπίπτουν στην καθαυτό ατομική ψυχολογία.

<sup>12</sup> Η οποία και εμπλουτίζεται κυρίως στο *Μέλλον μιας ψευδαίσθησης*, στη *Δυσφορία στον Πολιτισμό*, στο *Ο Μωσής και ο μονοθεϊσμός* - για μια πληρέστατη ανάπτυξη των ζητημάτων αυτών βλ. κυρίως Enriquez (1983).

πλέον την καταπίεση, συνωμοτούν και σκοτώνουν. Ταυτόχρονα ο πατέρας αναδεικνύεται ως τέτοιος επειδή αποτελεί αντικείμενο μιας επιθυμίας θανάτου και επειδή θανατώνεται, πραγματικά ή συμβολικά – με την έννοια αυτή εδώ δεν υπάρχει παρά ως *μυθικό ον*: εάν είναι πραγματικός δεν μπορεί παρά να είναι είτε φοβερός είτε σεβαστός αρχηγός, όμως ως *πατρική λειτουργία και αναφορά* προκαλεί συγχρόνως τρόμο, αγάπη, φθόνο, εξάρτηση. Το φάγωμα του νεκρού δυνάστη από τα αδέρφια αποτελεί την τοτεμική μετάληψη που παραπέμπει στην ενσωμάτωση των ιδιοτήτων και των εξουσιών του, στην υλοποίηση της μεταξύ τους ταύτισης στο μίσος, στην ικανοποίηση και στην απόκτηση της δύναμής του, συνεπώς και της ταύτισης του καθενός με αυτόν, του οποίου η σάρκα και το αίμα είναι πλέον δικά τους, κάτι που θεμελιώνει την κοινή προέλευση της ομάδας-οικογένειας. Εδώ έρχονται στο προσκήνιο τα αμφίθυμα συναισθήματα για τον πατέρα και οι *ενοχές* για το φόνο του. Αποτέλεσμα είναι η απόφαση να αρνηθούν να καταλάβουν την παντοδύναμη θέση του (αποτρέποντας έτσι μία μεταξύ τους αέναη διαπάλη για την απόλυτη εξουσία και την πρόσβαση σε όλες αδιακρίτως τις γυναίκες), αλλά και η εξιδανίκευση και η μυθοποίησή του, που τον αναδεικνύουν ως τοτέμ ή Θεό που έχει θεμελιώσει την ομάδα και αποτελεί το μυθικό τους πρόγονο.

Ο πολιτισμός ταυτίζεται εδώ με την *ηθική*, δηλαδή την εσωτερικευμένη άρνηση ικανοποίησης των πρωταρχικών δολοφονικών και αιμομικτικών τάσεων και ανάγεται στη θεσμοθέτηση δύο θεμελιωδών απαγορεύσεων (ταμπού): την απαγόρευση *του φόνου και της κατανάλωσης του τοτεμικού ζώου* (υποκατάστατο του εξιδανικευμένου νεκρού αρχηγού-πατέρα) και την απαγόρευση *σύναψης σεξουαλικών σχέσεων με τις γυναίκες και τις κόρες του* (κανείς δεν μπορεί να σκοτώσει ένα μέλος της δικής του φυλής για να του πάρει τη γυναίκα). Το ταμπού (κάτι το ιερό, ανησυχητικό, επικίνδυνο, απαγορευμένο, ακάθατο...) αποτελεί ιδέα ή αντικείμενο που έχει μια δύναμη ελκυστική και συγχρόνως τρομακτική, παραπέμποντας σε επικίνδυνες ή απαγορευμένες πράξεις προς τις οποίες όμως το ασυνείδητο μοιάζει να ωθείται από μία ακαταμάχητη τάση. Ο Freud βλέπει στις απαγορεύσεις και τα τελετουργικά που σχετίζονται με το ταμπού μια προσπάθεια έκφρασης και διαχείρισης της αμφιθυμίας ως προς τον πατέρα-αρχηγό και της συλλογικής ενοχής για το φόνο του<sup>13</sup>. Όσο για την υποχρέωση

<sup>13</sup> Καθώς όμως, αποτελώντας για τον Freud πρωτογενές ενστικτώδες δεδομένο, οι επιθυμίες φόνου και σεξουαλικής ικανοποίησης δεν σιγάσουν ποτέ απόλυτα, όσο έντονα κι αν είναι τα τελετουργικά αποφυγής που η κοινωνία έχει οργανώσει, πρέπει να περιορίζονται και από την επιπλέον δύναμη της ηθικής συνείδησης. Τούτο διότι, όπως χαρακτηριστικά γράφει αργότερα στο δοκίμιό του *Ο πολιτισμός*

της εξωγαμίας, σίγουρα διαφυλάσσει τη συνοχή της ομάδας, καθώς την προστατεύει από τους εσωτερικούς ανταγωνισμούς και μεταφέρει την επιθετικότητα προς τα έξω. Δεν πρόκειται όμως μόνο για ένα στοιχείο απαραίτητο στη λειτουργία της ομάδας-οικογένειας και στη δόμηση του ατόμου (οιδιπόδειο), αλλά για ένα κεφαλαιώδους σημασίας θεσμό γύρω από τον οποίο οργανώνεται η κοινωνία και χάρη στον οποίο μπορούμε να μιλάμε για πέρασμα από την κατάσταση της φύσης σ' αυτήν του πολιτισμού (Lévi-Strauss, 1949). Με την θεσμοθέτηση αυτού του συστήματος συλλογικής απόθησης δεν έχουμε πλέον ένα ανθρώπινο μόρφωμα που λειτουργεί υπό το κράτος της βίας και της τυφλής και απόλυτης ικανοποίησης κάθε επιθυμίας, αλλά έχουμε μία *κοινωνία* που διέπεται από κανόνες απόθησης και διοχέτευσης της σεξουαλικότητας, καθώς και κανόνες σύναψης συγγένειας, στη βάση των οποίων «συμβολοποιούνται» και οργανώνονται ευρύτερα οι ανθρώπινες σχέσεις. Βεβαίως από την άλλη, καθώς η κοινωνική συνύπαρξη «τρέφεται» από την απόθηση των ενορμήσεων θανάτου, της πραγματοποίησης της επιθυμίας και της θέλησης για παραβίαση των κανόνων, μπορούμε εδώ να υποθέσουμε ότι κάθε πολιτισμός ενέχει μια αναπόσπαστη νευρωτική διάσταση.

Η ανάλυση του μύθου της πρωτογενούς ορδής αναδεικνύει τις θεμελιώδεις συνιστώσες των ανθρώπινων σχέσεων που έφερε στο φως η ψυχανάλυση, και που αποτελούν το έδαφος στο οποίο θα αναπτυχθεί μια πλήρης και αυτόνομη προσέγγιση των συλλογικών φαινομένων (βλ. π.χ. Anzieu & Martin, 1968, Enriquez, 1983). Ως σημαντικότερες μπορούμε να αναφέρουμε:

- την *αμφιθυμία* (μίγμα θαυμασμού και ζήλιας, αγάπης και μίσους) των παιδιών για την πατρική εικόνα, αλλά και των υφισταμένων γι' αυτούς που ασκούν την εξουσία,
- την *ταύτιση* (πλήρη μεταμέλειας) μ' αυτήν την εικόνα,
- την *εξιδανίκευση*, θεοποίηση και λατρεία του νεκρού πατέρα,
- την προσπάθεια *συγκρότησης μιας κοινωνίας ισότητας* όπου όλοι οι άνθρωποι, παιδιά αυτού του συμβολικού νομοθέτη-πατέρα, θα ζούσαν σε καθεστώς ισονομίας και αλληλοσεβασμού, κάτι που δεν αποκλείει την ταυτόχρονη προσπάθεια του καθενός να αποκτήσει τη δύναμη του αρχηγού μέσω του *λόγου* (που ήλεγχε μόνο αυτός

---

*πηγή δυστυχίας* (1930, σ. 75), όπου και εισάγει την έννοια των *ενορμήσεων θανάτου*: «(για τον άνθρωπο) ο πλησίον του δεν είναι μόνο πιθανός βοηθός και σεξουαλικό αντικείμενο, αλλά και πειρασμός για να ικανοποιήσει πάνω του την επιθετικότητά του, να εκμεταλλευτεί την εργασία του χωρίς αμοιβή, να

και που βιώνεται ως έκφραση της παντοδυναμίας της σκέψης και πεμπτουσία της εξουσίας),

- την αποτελεσματικότητα του *φόνου* στην συγκρότηση της ομάδας,
- την ιδιότητα του κοινού *γέυματος* να *κατευνάζει τα αισθήματα ενοχής*, επιτρέποντας την ταύτιση του καθενός με το μνημονευόμενο πρόσωπο, καθώς και την ενσάρκωση της ομαδικής ενότητας στη δράση.

Φαίνεται λοιπόν ότι για τον Freud κάθε μορφή κοινωνικής οργάνωσης και σεβασμού του νόμου βασίζεται εν τέλει στην πατρική κυριαρχία. Αυτό οφείλεται στο αμείωτο χαρακτηριστικό του ανθρώπινου πεπρωμένου, να γεννάται ο άνθρωπος πρώιμα, να χρειάζεται αγάπη και προστασία, να έχει πάντα την νοσταλγία ενός πατέρα, ενός καθοδηγητή ο οποίος να ενσαρκώνει τα ιδανικά και το νόμο και τον οποίο να αγαπά, να θαυμάζει, να φοβάται και να πρέπει να ξεπεράσει. Στην περίπτωση της πρωτόγονης ορδής ήταν η άρνηση αγάπης εκ μέρους του αρχηγού που υποχρέωσε τους γιους στην καθαγιάσή του, μπορεί όμως η ομάδα να προκύψει και στη βάση της αυθόρμητης αγάπης του αρχηγού προς όλα εξίσου τα μέλη της - ή τουλάχιστον στην ψευδαίσθηση που τρέφουν τα άτομα ότι ο αρχηγός τα αγαπά. Στην *Συλλογική ψυχολογία και ανάλυση του εγώ* (1921) ο Freud δείχνει πώς αυτή η κοινωνική «οργάνωση», δηλαδή η συγκρότηση ομάδας, υπάρχει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις όπου τα άτομα, ενώ αρχικά βρίσκονται σε σχέση ανταγωνιστική ως προς ένα κεντρικό πρόσωπο, μεταβάλλουν τη ζήλια τους σε αλληλεγγύη: στην οικογένεια (όπου οι γονείς αγαπούν εξίσου όλα τα παιδιά και όπου τα παιδιά μετατρέπουν τη μεταξύ τους «φυσική» ανταγωνιστικότητα σε αδελφική αλληλεγγύη)· στην τάξη (όπου κανείς δεν μπορεί να είναι ο «αγαπημένος» της δασκάλας)· στο σύλλογο οπαδών μιας διασημότητας (κανένας δεν μπορεί να «αποκτήσει» μόνος το αντικείμενο θαυμασμού και όλοι ενώνονται στη λατρεία τους γι' αυτό) κ.ά.

Κατά τον Freud λοιπόν η συγκρότηση των ομάδων, αλλά και ο κοινωνικός δεσμός γενικότερα, δεν ερμηνεύονται σε ένα αμιγώς ψυχολογικό επίπεδο ούτε με τη μόνη αναγκαιότητα από κοινού ικανοποίησης θεμελιωδών αναγκών, ούτε με το μόνο αίσθημα ασφάλειας που παρέχουν οι συλλογικότητες. Μόνο σχέσεις λιβιδινικής φύσης, δηλαδή σχέσεις αγάπης, μεταξύ των μελών της ομάδας, είναι ικανές να καταλή-

---

τον μεταχειριστεί σεξουαλικά χωρίς τη συγκατάθεσή του, να σφετεριστεί την περιουσία του να τον ταπεινώσει, να του προξενήσει πόνο, να τον βασανίσει και να τον σκοτώσει».

ξουν στον ικανό περιορισμό του ναρκισσιστικού εγωισμού που απαιτεί η κοινωνική ζωή, φτάνει βέβαια να παρεκκλίνουν από την πραγματοποίηση του αρχικού τους σκοπού (εξ ου και η ανάγκη αυστηρού ελέγχου της ατομικής σεξουαλικότητας). Το κεντρικό πρόσωπο αναδεικνύεται απαραίτητο στη λιβιδινική ζωή της ομάδας<sup>14</sup>. Πρόκειται για μια ερμηνεία στην οποία υπεισέρχονται οι μηχανισμοί ταύτισης.

Πρόκειται για μια έννοια που στην ευρύτερη της θεώρηση παραπέμπει στη συγκρότηση του ανθρώπινου όντος. Αφορά αυτό που το υποκείμενο θα ήθελε να είναι και όχι αυτό που θα ήθελε να έχει (δηλαδή ένα αντικείμενο που αναζητά, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της επιθυμίας). Ένας πρώτος τύπος ταύτισης αντιστοιχεί σε μια πρωτόγονη (προειδιπόδεια) μορφή συναισθηματικού δεσμού που συνίσταται στην ενσωμάτωση του αμφιθυμικού αντικειμένου. Αργότερα, εάν μια πιο εξελιγμένη σχέση αντικειμένου αποδειχθεί αδύνατη και το υποκείμενο πρέπει εγκαταλείψει αυτό το αντικείμενο (όπως συμβαίνει στο πλαίσιο του οιδιποδείου), μπορεί να παλινδρομήσει σε μία λεγόμενη δευτερογενή ταύτιση με αυτό. Μπορεί τέλος να υπάρχει ταύτιση κάθε φορά που ένα πρόσωπο ανακαλύπτει ένα κοινό χαρακτηριστικό με κάποιο άλλο πρόσωπο (που δεν είναι λιβιδινικό αντικείμενο). Είναι κυρίως οι δύο τελευταίες μορφές ταύτισης που συνεπάγονται την εσωτερίκευση ενός «προτύπου», μιας αναφοράς για το εγώ, που ο Freud ονόμασε *ιδεώδες του εγώ* και που εν μέρει υποκαθιστά την πρωτογενή και ναρκισσιστική προσκόλληση του υποκειμένου στον εαυτό του. Το ιδεώδες του εγώ συμπεριλαμβάνει χαρακτηριστικά και ιδιότητες που είναι σημαντικές για την αυτοεκτίμηση του υποκειμένου και την αγάπη του για τον εαυτό του<sup>15</sup>, αποτελεί ένα «...ψυχικό σύστημα της προσωπικότητας που προκύπτει από τη σύγκλιση του ναρκισσισμού (εξιδανίκευση του εγώ) και των ταυτίσεων με τους γονείς, τα υποκατάστατά τους και τα συλλογικά ιδεώδη» (Laplanche & Pontalis, 1981, σ. 270). Στην περίπτωση π.χ. των γονικών προτύπων το υποκείμενο που ταυτίζεται με τους

<sup>14</sup> Και μπορεί να πρόκειται για σχέσεις αλληλεγγύης, αλλά και για σχέσεις απόλυτης ερωτικής σαγήνευσης υπνωτικού τύπου (η οποία χαρακτηρίζει τις σχέσεις ενός ηγέτη ο οποίος «μαγνητίζει» και «υπνωτίζει» τα μέλη του πλήθους με την υπερβατική δύναμη που εκπέμπει, κυρίως μέσω του βλέμματος και του λόγου, αποτελώντας γι' αυτά αντικείμενο θαυμασμού, συναισθηματικής προσκόλλησης, μίμησης και αγάπης). Ο ηγέτης που μπορεί να είναι εδώ πρόσωπο ή ιδέα - η οποία όμως τον αντιπροσωπεύει, παραπέμποντας στην ένσαρκη και συγκεκριμένη δραστηριότητά του, στα λόγια και στο έργο του, που έχουν πλέον μαγικό ή ιερό χαρακτήρα και που ανοίγουν το δρόμο στις αντίστοιχες πράξεις του οπαδού.

<sup>15</sup> Προϋποτίθεται επίσης η εσωτερίκευση των απαιτήσεων και των απαγορεύσεων του γονεϊκού περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται έτσι η ψυχική δομή του *υπερεγώ*.

γονείς αφομοιώνει δι' ενδοβολής γνωρίσματά τους, κάτι που συμμετέχει, μαζί με τις υπόλοιπες ύστερες ταυτίσεις, στη βαθμιαία και αέναη διαμόρφωση του εγώ<sup>16</sup>.

Αυτές είναι οι συναισθηματικές δυνάμεις και οι διεργασίες οι οποίες συγκροτούν τον ιστό των ομαδικών δεσμών. Το κεντρικό πρόσωπο (μιας ομάδας, μιας οργάνωσης, ενός πλήθους κ.λ.π.) είναι συγχρόνως αντικείμενο επιθυμίας και ταύτισης, διότι ως πρότυπο ενσαρκώνει το ιδεώδες του εγώ. Σύμφωνα λοιπόν με την ψυχανάλυση ο άνθρωπος προεκτείνει στους ηγέτες την εικόνα της πατρικής εξουσίας που βίωσε και ενσωμάτωσε ως παιδί, κάτι που διαφαίνεται και από την κλασική άποψη αναφορικά με τη «φυσική» εξουσία (αυθεντία, αρχή...): ο πατέρας εξουσιάζει τα παιδιά του διότι τα γέννησε, ο Θεός τους ανθρώπους διότι τους δημιούργησε, ο Βασιλιάς τους υπηκόους του διότι είναι ον ανώτερου μυθολογικού στάτους, ο επιστήμονας τους αδαείς διότι κατέχει τη γνώση κ.λ.π. Πιο πέρα όμως, και στο βαθμό που στον πολιτισμένο άνθρωπο εξακολουθούν τρόπον τινά να μισοκοιμούνται το παιδί και ο άγριος, δεν μπορούμε να αποφύγουμε να φανταζόμαστε τους αρχηγούς άλλοτε σαν τέλεια και ιδανικά μοντέλα και άλλοτε (ή, ασυνείδητα, και ταυτόχρονα) σαν παντοδύναμες και σκληρές μορφές εξουσίας, άλλοτε σαν αυτούς που προσφέρουν την αγάπη κι άλλοτε σαν κι αυτούς που την αρνούνται, άλλοτε σαν τον αρχηγό της πρωτόγονης ορδής κι άλλοτε σαν τον Χριστό. Παράλληλα, ο (θετικός) δεσμός που ενώνει τα μέλη της ομάδας προέρχεται από την αντίληψη που έχουν των ομοιοτήτων τους, σημαντικότερη από τις οποίες είναι εδώ η κοινή τους προσκόλληση στο ίδιο εξωτερικό αντικείμενο που, όπως είπαμε, τα αγαπάει όλα εξίσου, ακυρώνοντας τη δυνατότητα και τη θέληση του καθενός να ανέλθει σε μία προνομιούχο θέση. Τα προηγούμενα εξηγούν τόσο τον «προσωποποιημένο» τρόπο με τον οποίο βιώνεται η σχέση του ατόμου με τον (κάθε είδους) ηγέτη, όσο και την εξουσιαστική ή και σαδομαζοχιστικού τύπου διάσταση της σχέσης αυτής. Σε μια τέτοια περίπτωση το άτομο, λόγω της ταύτισής του με τον ηγέτη ή το πρότυπο, αισθάνεται ευχαρίστηση με τη συμπεριφορά του, ακόμα κι όταν είναι βίαιη εις βάρος του («ταύτιση με τον επιτιθέμενο»), και μπορεί να τον μιμείται, να υιοθετεί τις απόψεις του, τις στάσεις του ή κάποια σύμβολα ισχύος που τον χαρακτηρίζουν. Επίσης εξηγούν το γιατί τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον αρχηγό τους (το καθένα έχει εγκαταλείψει σ' αυτόν ένα μέρος του εαυτού του), καθώς και τα φαινόμενα πανικού (που επι-

<sup>16</sup> Ενώ υπάρχει και περίπτωση ένα ιδανικό αντικείμενο να υποκαταστήσει εξ ολοκλήρου και χωρίς κριτική εντός του ατόμου το ιδεώδες του εγώ, όπως στον απόλυτο έρωτα και στην ύπνωση που προα-

συμβαίνουν όταν ο αρχηγός, δηλαδή το εξωτερικό αντικείμενο που τα ένωνε, εκλείπει).

Δύο τέλος παρατηρήσεις σχετικά με την αναπόσπαστη «νευρωτική» διάσταση της ομαδικής ζωής.

Η ένταξη σε μια συλλογικότητα (σε ένα αυστηρό πλαίσιο υποχρεώσεων, πραγματικών και συμβολικών ανταλλαγών, συναισθηματικού δεσίματος με τον αρχηγό και τους συντρόφους), αποτελώντας τρόπον τινά «συλλογική νεύρωση», προστατεύει σύμφωνα με τον Freud το άτομο από την ατομική νεύρωση. Γι' αυτό και το πολυπολιτισμικό πλαίσιο ζωής έχει ως αποτέλεσμα να ζει το άτομο σε μια μόνιμη σύγκρουση προτιμήσεων, ρόλων, υποχρεώσεων, εν ολίγοις σε μια κατάσταση κατακερματισμού των ιδεωδών του εγώ και απώλειας των ταυτοποιητικών αναφορών, κάτι που συνεπάγεται είτε την αύξηση των ατομικών νευρώσεων, είτε τη στράτευση σε «ακραίες» ομάδες και οργανώσεις που ενισχύουν το αμυντικό σύστημα των ατόμων.

Από την άλλη, ο δεσμός που συγκροτείται και συντηρείται όπως περιγράψαμε οδηγεί στη δημιουργία ομάδων και συλλογικοτήτων αποτελούμενων από άτομα κομμένα και ραμμένα στα ίδια μέτρα, που συνδέονται με τα προερχόμενα από τις ταυτίσεις θετικά αισθήματα και που έχουν επιπλέον την υποχρέωση να αγαπάνε «τον πλησίον ως εαυτόν». Συνήθως όμως η αγάπη και η άρνηση επιθετικότητας ισχύουν μόνο στο εσωτερικό της ομάδας. Τι γίνεται με τα αρνητικά αισθήματα που αποτελούν την αναπόσπαστη «άλλη όψη» των προηγούμενων, με το μίσος που αποτελεί την άλλη πλευρά του νομίσματος της αγάπης; Αναπόφευκτα η επιθετικότητα θα προβληθεί στον εξωτερικό κόσμο (στον ξένο, στον γείτονα, σε άλλες κοινότητες, στην «εξωμάδα»), έστω κι αν χρειαστεί ο εχθρός να κατασκευαστεί εκ του μη όντος. Μπορεί όμως και να εκτονωθεί κατευθυνόμενη και προς την ίδια την ομάδα, είτε επί του «εσωτερικού εχθρού» (που πάντα απειλεί ύπουλα με διάσπαση ή με εμφύλιο πόλεμο), είτε επί του αποδιοπομπαίου τράγου. Η ομάδα έτσι θα αισθανθεί «καθαρότερη».

Βλέπουμε όπως κι αν έχει ότι αγάπη και καταστροφή, Έρως και Θάνατος, συνδέονται για να τονώσουν τις σχέσεις αμοιβαιότητας (συχνά βάζοντας ολοένα και πιο ψηλά τον ηθικό πήχη μιας ομάδας και αυξάνοντας το επίπεδο των καταναγκασμών, του άγχους και των ενοχών), ή/και να συμμετάσχουν στην εξέλιξη των αξιών και των

σκοπών της ομάδας, συντηρώντας συχνότατα ένα μόνιμο «φιλοπόλεμο» ομαδικό πνεύμα.

## 2. Το κεντρικό πρόσωπο

Ο Redl (1942) επιχειρεί την κατανόηση των ομαδικών διεργασιών μέσα από μια σειρά σημαντικών κριτικών που ασκεί στις προαναφερθείσες απόψεις του Freud, κυρίως αυτές που παρουσιάζονται στην *Συλλογική ψυχολογία και ανάλυση του εγώ*. Παρατηρεί ότι:

- ο Freud δεν διακρίνει, όπως θα το κάνει αργότερα, τις δύο συνιστώσες του *ιδεώδους του εγώ*: τα στοιχεία που προέρχονται από την ενσωμάτωση των γονεϊκών απειλών (τη συνείδηση) και τα κατάλοιπα της ναρκισσιστικής προσκόλλησης σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας (το καθαυτό ιδεώδες του εγώ).

- σε μια ομάδα μπορεί να κυριαρχούν είτε οι λιβιδινικές είτε οι επιθετικές ενορμήσεις, κάτι που έχει σημαντικές επιπτώσεις ως προς τη φύση και τη λειτουργία της.

- οι ομάδες δεν συγκροτούνται πάντα γύρω από ένα επίσημο και αναγνωρισμένο ηγέτη (όπως συμβαίνει με την Εκκλησία και το Στρατό, παραδείγματα που χρησιμοποίησε ο Freud προφανώς επειδή του έλειπε η συγκεκριμένη εμπειρία ομαδικής ψυχολογίας).

Στηριζόμενος σε ψυχολογικά φαινόμενα επί τω έργω σε σχολικές τάξεις και σε κατασκηνώσεις παιδιών και εφήβων, ο Redl παρατηρεί ότι υπάρχουν πρόσωπα γύρω από τα οποία παράγονται οι διεργασίες ομαδικής συγκρότησης. Πρόκειται για τα *κεντρικά πρόσωπα*, τα οποία προκαλούν στα μέλη ομαδικές συγκινήσεις, δηλαδή «...ενστικτώδεις (ενορμητικές) και συγκινησιακές εκδηλώσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των προσώπων που υπόκεινται στην πίεση των διεργασιών που είναι συνυφασμένες με τη συγκρότηση μιας ομάδας» (ό.π., σ. 379).

Υπάρχουν δέκα τέτοιοι τύποι κεντρικών προσώπων και αντίστοιχων ομαδικών συγκροτήσεων:

1. Ο *άρχων πατριάρχης*. Καλύτερο παράδειγμα αποτελεί ένας δάσκαλος μιας κάποιας ηλικίας, αυστηρός, αλλά καλός και δίκαιος. Υποστηρίζει την τάξη και την πειθαρχία, ενώ οι αξίες αυτές είναι τόσο βαθιά ριζωμένες μέσα του που δεν τις σκέ-



φτεται καν ρητά. Τα (δεκάχρονα) παιδιά δεν αμφισβητούν ούτε κατά διάνοιαν αυτές τις αξίες, τον αγαπούν, τον θαυμάζουν, νιώθουν ασφαλή μαζί του και αισθάνονται άγχος κάθε φορά που δεν είναι σίγουρα για την επιδοκιμασία του. Εάν κάποιο παιδί τον αμφισβητεί με λόγια ή με πράξεις, τα άλλα αγανακτούν.

Τα παιδιά ταυτίζονται μαζί του, όχι όμως με την έννοια του ότι θέλουν να του μοιάσουν, αλλά με την έννοια του ότι θέλουν να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να τα επιδοκιμάζει. Τα παιδιά γίνονται ομάδα ενσωματώνοντας το υπερεγώ του (τη συνείδησή του) στη δική τους συνείδηση.

2. Ο *ηγέτης*. Το παράδειγμα εδώ είναι αυτό ενός νέου καθηγητή μιας τάξης δεκαεξάχρονων εφήβων, ο οποίος επίσης πιστεύει στην πειθαρχία και επιτυγχάνει την υπακοή χωρίς καταναγκασμό. Εάν από τη μία ταυτίζεται στο υπερεγώ του με τις απαιτήσεις του σχολείου, από την άλλη είναι ευαίσθητος και δεκτικός στις ενορμητικές απαιτήσεις των μαθητών. Η επιτυχία στο συνδυασμό αυτό, κάτι που απαιτεί μεγάλες τεχνικές ικανότητες, συνεπάγεται την ευτυχία και την ασφάλεια της τάξης. Σε περίπτωση αποτυχίας η τάξη αισθάνεται φόβο, ή γι' αυτόν ή για τις ίδιες της τις ενορμήσεις.

Πρόκειται για ένα κεντρικό πρόσωπο που εγκαλεί τόσο τα αισθήματα αγάπης όσο και τις ναρκισσιστικές τάσεις των παιδιών. Τα τελευταία ταυτίζονται μεταξύ τους και συγκροτούν ομάδα ενσωματώνοντας την προσωπικότητά του στο ιδεώδες του εγώ τους. Η ταύτιση μαζί του σ' αυτή την περίπτωση συνεπάγεται το να θέλουν να γίνουν σαν κι αυτόν.

3. Ο *τύραννος*. Πρόκειται για έναν καθηγητή που έχει επιλέξει αυτό το επάγγελμα είτε για να επιβάλλει στα παιδιά ένα είδος πειθαρχίας (ως τρόπο καθυστερημένης υπακοής σε μερικές από τις απαιτήσεις των δικών του γονέων), είτε λόγω της ανάγκης του να χρησιμοποιεί τα παιδιά για να ικανοποιεί τις σαδιστικές του τάσεις. Έχει ένα καταναγκαστικό και καθόλου προσαρμοσμένο στην παιδική νοοτροπία τρόπο να εφαρμόζει την πειθαρχία. Τα παιδιά υποτάσσονται εύκολα και σπάνια επαναστατούν (λιγότερο απ' ό,τι ως προς έναν πατριάρχη ή ηγέτη που αγαπούν). Από την άλλη αναπτύσσουν ελάχιστη μεταξύ τους συντροφικότητα και ζουν σε ένα κλίμα αμοιβαίας δυσπιστίας, εφόσον η ανάπτυξη ιδιαίτερα οικείων σχέσεων μεταξύ τους

μπορεί να υπερνικήσει την απόθεση της επιθετικότητάς τους και να οδηγήσει σε μία συνειδητοποίηση της δειλίας τους.

Τα παιδιά ενσωματώνουν το υπερεγώ του κεντρικού αυτού προσώπου στο δικό τους υπερεγώ μέσω μια διεργασίας ταύτισης, η οποία όμως δεν βασίζεται στην αγάπη, όπως στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις, αλλά στο φόβο.

4. Το *αντικείμενο αγάπης*. Κλασικό παράδειγμα είναι ο νεαρός καθηγητής με τον οποίο «όλες οι μαθήτρες είναι ερωτευμένες». Όσο γοητευτικός κι αν είναι αυτός, είναι συγχρόνως αρκετά ναρκισσιστικός ώστε να μην τις τρομάζει σε σεξουαλικό επίπεδο. Βέβαια η τάξη δεν τον υπακούει, διότι αυτού του τύπου ο «έρωτας» δεν παράγει την ταύτιση που συναντήσαμε στην περίπτωση του *ηγέτη*, ούτε και προκαλεί την ενσωμάτωση των κανόνων τους οποίους το κεντρικό πρόσωπο προσπαθεί να εφαρμόσει. Βρισκόμαστε πολύ κοντά στις περιπτώσεις που περιγράφει ο Freud (1921, σ. 60) αναφορικά με τις θαυμάστρες ενός τραγουδιστή: «Ενώ αρχικά ήταν αντίζηλες, μπόρεσαν τελικά να ταυτιστούν μεταξύ τους μέσω της κοινής αγάπης τους για το ίδιο αντικείμενο».

Πρόκειται λοιπόν για να ένα κεντρικό πρόσωπο με το οποίο τα άτομα δεν ταυτίζονται, ανακαλύπτουν όμως μία σημαντική μεταξύ τους ομοιότητα, στη βάση της οποίας εμφανίζονται ομαδικές συγκινήσεις.

5. Το *αντικείμενο επιθετικών ενορμήσεων*. Πρόκειται για ένα καθηγητή που πλησιάζει αρκετά τον *τύραννο*, είναι όμως λιγότερο σαδιστής και εξουσιαστικός. Πρέπει να πιέζει συνέχεια τα παιδιά για να τον υπακούσουν, κι αυτά το κάνουν για να αποφύγουν τις τιμωρίες, ο δε βαθμός συντροφικότητας μεταξύ τους είναι πολύ ανεπτυγμένος.

Ενώ στην προηγούμενη περίπτωση τα παιδιά συγκροτούν ομάδα στη βάση των ερωτικών τους ενορμήσεων, εδώ επιλέγουν το ίδιο πρόσωπο ως αντικείμενο των επιθετικών τους ενορμήσεων και είναι χάρη σ' αυτή την ομοιότητα που εγκαθίσταται μεταξύ τους η ομαδική συγκίνηση.

6. Ο *οργανωτής*. Εδώ το κεντρικό πρόσωπο δεν είναι πλέον δάσκαλος ή καθηγητής, αλλά μαθητής. Παράδειγμα αποτελεί ο μαθητής εκείνος που επιτρέπει στους άλλους την πρόσβαση σε απαγορευμένες ηδονές, όπως μεταξύ άλλων το κάπνισμα.

Αυτός ωθεί τους άλλους προς αυτή τη κατεύθυνση απλά και μόνο με τη συμπεριφορά του (και όχι μέσω πίεσης ή καταναγκασμού), στο βαθμό που αυτός καπνίζει χωρίς πρόβλημα και έχει άφθονα τσιγάρα (από τα οποία δίνει, αν του ζητηθεί), ενώ οι άλλοι δεν έχουν ούτε τα χρήματα για να τα αγοράσουν ούτε το κουράγιο να τα κλέψουν από τους γονείς τους. Σημειωτέον ότι τα παιδιά αυτά δεν τρέφουν καμία ιδιαίτερη συμπάθεια ή θαυμασμό γι' αυτόν.

Μπαίνουμε εδώ στην κατηγορία των ατόμων που παρέχουν στους άλλους ένα «στήριγμα του εγώ», επιτρέποντάς τους να ικανοποιήσουν κοινές, αλλά ανεπιθύμητες, επιθυμίες, και ταυτόχρονα απαλλάσσοντάς τους από τα αισθήματα ενοχής, άγχους και σύγκρουσης που η πραγματοποίηση τέτοιων επιθυμιών συνεπάγεται. Οι ομαδικές συγκινήσεις εμφανίζονται μέσα από την κοινή επίλυση τέτοιων συγκρούσεων.

7. Ο *σαγηνευτής*. Πρόκειται για ένα κεντρικό πρόσωπο που προσεγγίζει το προηγούμενο, μόνο που εδώ υπάρχει μία «μυητική» συμπεριφορά μέσω της οποίας ανοίγει ο δρόμος για την πραγματοποίηση της επιθυμίας ή για την ικανοποίηση της επιθετικότητας των υπόλοιπων, οι οποίοι δίσταζαν και φοβόντουσαν για τις πρακτικές και ηθικές συνέπειες. Είναι πάλι ένα «στήριγμα του εγώ» για αυτούς των οποίων το υπερεγώ είναι αρκετά ισχυρό ώστε να εμποδίζει τέτοιες ανοικτές εκδηλώσεις των ενορμήσεων. Παραδείγματα: αυτός που πρώτος υιοθετεί επιθετική στάση απέναντι σε έναν καθηγητή για τον οποίο όλη η τάξη πιστεύει ότι ήταν σκληρός και άδικος σε ένα διαγώνισμα, ή αυτός που πρώτος αντανίστηκε στις τουαλέτες του σχολείου χωρίς να κρυφτεί από τους συμμαθητές του, μερικοί από τους οποίους τόλμησαν έτσι να τον ακολουθήσουν.

8. Ο *ήρωας*. Η περίπτωση του είναι ίδια με την προηγούμενη, μόνο που η «μυητική πράξη» έχει ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή συμφωνεί με τις ηθικές αξίες. Παράδειγμα, το παιδί εκείνο που επαναστατεί εναντίον του *τυράννου* για το σαδιστικό τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται σε ένα συμμαθητή του, αποδεικνύοντας στους άλλους ότι καμία τρομακτική τιμωρία δεν θα τους αφανίσει αν αφήσουν ελεύθερα τα συναισθήματά τους (έστω και μέσα τους). Αυτό το κεντρικό πρόσωπο μπορεί να γίνει αντικείμενο ταύτισης και θαυμασμού. Χάρη στην επίδειξη του θάρρους του (και έστω κι αν τιμωρηθεί), οι άλλοι αψηφούν το άγχος τους και τολμούν, αν όχι να

δράσουν, τουλάχιστον να αισθανθούν ελεύθερα αυτό που η άποψή τους περί δικαιοσύνης τους υπαγόρευε από καιρό.

9. Η *κακή επιρροή*. Είναι ο μαθητής που όλοι (καθηγητές, γονείς, ακόμα και τα άλλα παιδιά) θεωρούν «ανεπιθύμητο στοιχείο», χωρίς μολαταύτα να έχουν πάντα κάτι συγκεκριμένο και από το να του προσάψουν. Η επιρροή του έχει κάτι το «μαγικό» (της τάξης της «νοητικής μετάδοσης»), δεν χρειάζεται μνητικές πράξεις, όπως στην περίπτωση του σαγηνευτή, και είναι υπαρκτή: παρουσία του τα άλλα παιδιά τείνουν να έχουν «παράξενες» ή «βρώμικες» ιδέες και να είναι απείθαρχα. Εάν στα περισσότερα παιδιά το υπερεγώ περιορίζει δραστικά την ικανοποίηση των ανεπιθύμητων ενορμήσεων φέρνοντας το εγώ σε ιδιαίτερα δύσκολη θέση, αυτό ισχύει ελάχιστα για την *κακή επιρροή*: δεν αισθάνεται συγκρούσεις (εκ πρώτης όψεως τουλάχιστον) και αυτό αποτελεί αρκετή ενθάρρυνση για τα άλλα παιδιά ώστε να εκφράσουν αυτό που προσπαθούσαν να απωθήσουν. Επομένως και αυτό το κεντρικό πρόσωπο υποβαστάζει το εγώ των άλλων μέσω ενός μηχανισμού μετάδοσης δια του προσωπικού του μη-συγκρουσιακού εσωτερικού σχηματισμού, κάτι που τους επιτρέπει να εκφράσουν ανεμπόδιστα (χωρίς άγχος και ενοχές) τις λανθάνουσες ανεπιθύμητες ενορμήσεις.

10. Το *καλό παράδειγμα*. Η επιρροή εδώ αντιστοιχεί στον ίδιο μηχανισμό με την προηγούμενη περίπτωση (μετάδοση), έχει όμως ακριβώς την αντίθετη κατεύθυνση. Ο μαθητής αυτός επηρεάζει θετικά μια ομάδα παιδιών χωρίς να κάνει τίποτα το ιδιαίτερο. Η απουσία σύγκρουσης στον εσωτερικό του σχηματισμό φαίνεται ότι είναι αρκετή ώστε τίποτα το ανεπιθύμητο και το απαγορευμένο να μην εκφράζεται ενώπιόν του. Τα παιδιά γύρω του αισθάνονται ασφαλή ως προς τις ίδιες τους τις ενορμήσεις, μπορούν να τις περιορίζουν σύμφωνα με τις απαιτήσεις του υπερεγώ, χωρίς να αισθάνονται σύγκρουση. Αναπτύσσουν έτσι μεταξύ τους ομαδικές συγκινήσεις.

### **3. Οι προσεγγίσεις που εμπνέονται από τις μελέτες της Melanie Klein.**

Με απαρχή την κεντρική θέση της έννοιας της ταύτισης στη συγκρότηση του ψυχισμού και του κοινωνικού δεσμού, πολλοί ερευνητές διερευνούν την αναλογία που υπάρχει μεταξύ των φαινομένων που λαμβάνουν χώρα στην ομάδα και τη φαντα-

σιωσική ζωή του βρέφους. Σύμφωνα με την Melanie Klein (1932, 1948, 1978· βλ. επίσης Segal, 1964) οι ασυνείδητες φαντασιώσεις, που αποτελούν τις ψυχικές αναπαραστάσεις των ενορμήσεων, υπάρχουν από τις πρώτες εβδομάδες της ζωής. Πρόκειται για την ασυνείδητη νοητική δραστηριότητα που συνοδεύει ό,τι αισθάνεται το βρέφος. Εάν πεινάει, μπορεί π.χ. να ελέγξει προσωρινά την πείνα του έχοντας την ψευδαίσθηση ότι βρίσκεται στη ζεστή αγκαλιά της μητέρας του και βυζαίνει το στήθος της. Μπορεί βέβαια και από την άλλη, εάν αισθάνεται έντονα τη ματαίωση της επιθυμίας του, να φανταστεί ότι η στέρηση προέρχεται από το ίδιο αυτό στήθος. Οι φαντασιώσεις αυτές, που γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκες και αφορούν ποικιλία αντικειμένων, διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στην ψυχική ζωή και επηρεάζουν όλες τις ενήλικες δραστηριότητες, από την καθημερινή ζωή ως την καλλιτεχνική και την επιστημονική δημιουργία.

Πρώτη διαπίστωση είναι η αμφιθυμία: από την αρχή της ύπαρξης, και στο πλαίσιο του πρώτου στοματικού σταδίου του πιπιλίσματος, οι λιβιδινικές ενορμήσεις συνυπάρχουν με την επιθετικότητα (σαδιστικές-στοματικές ενορμήσεις που μεταφράζονται κυρίως με την καταβρόχθιση και το δάγκωμα). Εδώ το μόνο που ξέρει το βρέφος από τη μητέρα του είναι ένα λεγόμενο *μερικό αντικείμενο* (πρότυπό του το στήθος) το οποίο είναι διχασμένο: άλλοτε προσφέρει στο βρέφος τροφή, ζεστασιά και αγάπη και άλλοτε ματαιώνει την ικανοποίησή του. Μέρος του εαυτού του και στοιχείο των φαντασιώσεών του, το στήθος χωρίζεται λοιπόν σε «καλό» και «κακό». Το πρώτο, που εκπληρώνει την επιθυμία, αποτελεί αντικείμενο προβολής της αγάπης του βρέφους. Το δεύτερο, που την ματαιώνει, αποτελεί αντικείμενο προβολής του μίσους και της επιθετικότητας του βρέφους, το οποίο έτσι καταλήγει να αποδίδει στη δράση αυτού του αντικειμένου όλες τις κακές εμπειρίες - εξ ου και η *διωκτική* ή *παρανοειδής-σχιζοειδής θέση*<sup>17</sup>. Η τάση για το διχασμό αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι το αρχαϊκό Εγώ δεν έχει καμία ομοιογένεια, αλλά κυρίως στο διωκτικό άγχος: το αντικείμενο αγάπης και το επικίνδυνο αντικείμενο πρέπει να είναι διαχωρισμένα, όπως διχασμένα πρέπει να είναι η αγάπη και το μίσος. Η αυτοσυντήρησή του βρέφους εξαρτάται πράγματι από τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του σε μια «καλή» μητέρα και από την πεποίθησή του ότι το ίδιο είναι ικανό να την αγαπά. Η μητέρα αυτή πρέπει να είναι διαχωρισμένη από την «κακή» μητέρα, η οποία νοείται ως υπεύθυνη για τη μα-

<sup>17</sup> Τα άγχη και οι μηχανισμοί που σχετίζονται με τις θέσεις αυτές χαρακτηρίζονται από την Klein «ψυχωσικοί» χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κάθε άτομο δεν θα περάσει κανονικά από αυτές.

ταίωση και στην οποία απευθύνεται η επιθετικότητά του. Η επιθετικότητα αυξάνεται σε δυσμενείς εξωτερικές συνθήκες και αμβλύνεται όταν το βρέφος γνωρίζει αγάπη και κατανόηση, μολαταύτα, εφόσον το καλό και το κακό προέρχονται από τη μητέρα, ακόμα και στην καλύτερη των περιπτώσεων η στάση απέναντί της είναι διπλή. Πάντα υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός δυσκολίας στο να δεχτεί ένα βρέφος την ικανοποίηση που ακολουθεί τη ματαίωση και στο να αποκαταστήσει μέσα του την αγάπη και την εμπιστοσύνη. Οι καταστροφικές ενορμήσεις και τα παρεπόμενά τους (μίσος, φθόνος κ.ά.), που αφυπνίζουν το διωκτικό άγχος, συνεχίζουν τη δράση τους σ' όλη τη διάρκεια της ζωής: όταν υπάρχουν έναντι κάποιου, ακολουθεί πάντα και το αίσθημα ότι αυτός θα θελήσει να εκδικηθεί και άρα θα υιοθετήσει εχθρική στάση. Μεταξύ των μηχανισμών που συνοδεύουν τα αισθήματα καταστροφής, μπορούμε εδώ να αναφέρουμε την *απληστία* (που συνεπάγεται αδυναμία ικανοποίησης, τάση εκμετάλλευσης των άλλων, άγχος απαξίωσης και μη ικανότητας αγάπης) και το *φθόνο* (που παραπέμπει στη φαντασίωση ότι η μητέρα του αρνείται το γάλα ή ότι το κρατάει για τον εαυτό της, συνεπάγεται την τάση καταστροφής του αντικειμένου που θα παρείχε την ευχαρίστηση έτσι ώστε κανείς να μην επωφεληθεί απ' αυτό και οδηγεί στην αδυναμία απόλαυσης και ευγνωμοσύνης).

Το καλό και το κακό αντικείμενο, που προκύπτουν από το διχασμό και αποκτούν σχετική αυτονομία το ένα ως προς το άλλο, υπόκεινται στις ταυτόχρονες διαδικασίες της *ενδοβολής* και της *προβολής*. Στην περίπτωση της ενδοβολής ο εξωτερικός κόσμος (τα πλήγματα που αυτός προκαλεί στο βρέφος, τα αντικείμενα που συναντά, οι καταστάσεις που αντιμετωπίζει) ενσωματώνονται στον εαυτό και γίνονται μέρος της εσωτερικής του ζωής. Η ταύτιση εδώ σχετίζεται με χαρακτηριστικά ενός αντικειμένου που το υποκείμενο υιοθετεί και που το επηρεάζουν. Ενδοβάλλοντας το καλό αντικείμενο και εξιδανικεύοντάς το, το βρέφος το καθησυχάζεται κατά του διωκτικού άγχους, ενώ με την ενδοβολή του κακού αντικειμένου, εκτίθεται σε εσωτερικούς κινδύνους καταστροφής. Στην περίπτωση της προβολής το βρέφος αποδίδει σε άλλα πρόσωπα συναισθήματα όπως η αγάπη και το μίσος. Εδώ η ταύτιση θεμελιώνεται στην απόδοση στον άλλο χαρακτηριστικών του υποκειμένου και είναι σημαντική στην ενσυναισθητική κατανόηση και στη σύναψη μιας θετικής σχέσης μαζί του.

Αρχικά λοιπόν σκοπός του βρέφους είναι να κρατήσει εντός του το καλό (ζωγόνο και προστατευτικό) αντικείμενο και να ταυτιστεί με αυτό, καθώς και ο αποκλεισμός του διωκτικού αντικειμένου, ενώ το κύριο άγχος προέρχεται από την εισβολή

τους στο εγώ και την καταστροφή του ιδανικού αντικειμένου και του εαυτού. Κάτι το οποίο είναι καλό μπορεί όμως επίσης να προβληθεί στο εξωτερικό έτσι ώστε να γλιτώσει από την εσωτερική κακία, ενώ από την άλλη, ένα διωκτικό αντικείμενο μπορεί να ενδοβληθεί και να αποτελέσει αντικείμενο ταύτισης εκ μέρους του βρέφους στην προσπάθειά του να το ελέγξει. Προβολή και ενδοβολή αποτελούν μια διπλή διαδικασία που συνεχίζεται σε όλα τα στάδια της ζωής και που διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στη σχέση του ατόμου με τον εξωτερικό κόσμο: η αντίληψη που έχει το άτομο γι' αυτόν δεν είναι ποτέ όλως διόλου ανεξάρτητη από το τι συμβαίνει στο εσωτερικό του ψυχισμού του, ενώ ταυτόχρονα, μέσω της ενδοβολής, αυτή η ως κάποιιο βαθμό «μεταμορφωμένη» εικόνα του εξωτερικού κόσμου επηρεάζει την ψυχική του ζωή.

Περί τα μέσα του πρώτου χρόνου της ζωής, το εγώ απαρτιώνεται και ενδυναμώνεται. Το ιδανικό αντικείμενο του βρέφους και οι λιβιδινικές του ενορμήσεις είναι δυνατότερες από τις καταστροφικές του ενορμήσεις και τα κακά αντικείμενα, ενώ η ταύτιση με το ιδανικό αντικείμενο το καθιστά ισχυρότερο. Οι προβολές των καταστροφικών ενορμήσεων περιορίζονται, όπως μειώνεται και η δύναμη που αποδίδεται στο κακό αντικείμενο. Με τον τρόπο αυτό οι διαδικασίες διχασμού οπισθοχωρούν. Αυξάνεται η ικανότητα κατανόησης της εξωτερικής πραγματικότητας και το βρέφος αναγνωρίζει βαθμιαία τη μητέρα του ως πρόσωπο με τη δική του αυτόνομη ύπαρξη. Αισθάνεται πλήρως εξαρτημένο από αυτήν και ζηλεύει τους άλλους με τους οποίους μπορεί να σχετίζεται. Η «καλή» και η «κακή» πλευρά του βρέφους δεν κατανέμονται πια με τρόπο απόλυτο σε αντικείμενα σαφώς διαχωρισμένα, αλλά ανάγονται σε ένα και το αυτό αντικείμενο, στο οποίο απευθύνονται οι συνενωμένες επιθετικές και λιβιδινικές ενορμήσεις του (αγάπη και μίσος). Αυτή η αμφιθυμία γεννά ενοχή, πόνο και αισθήματα απώλειας: είναι η *καταθλιπτική* θέση. Αυτό που συμβαίνει εδώ είναι ότι το βρέφος, ανίκανο να κάνει τη διάκριση μεταξύ των ενορμήσεών του και των πραγματικών τους επιπτώσεων, ανησυχεί για το κακό που προξένησε στα αντικείμενα που αγαπά με τις καταστροφικές του επιθυμίες, το στοματικό σαδισμό του (καταβρόχθιση) και την απληστία του.

Παράλληλα λοιπόν με την ενοχή, νιώθει και την ανάγκη να προστατεύσει αυτά τα αντικείμενα και να επανορθώσει για το κακό που τους προξένησε. Προσπαθεί να διατηρήσει ή να αποκαταστήσει την ακεραιότητα του μητρικού σώματος μέσω φαντασιώσεων όπου αυτό προστατεύεται από τις επιθέσεις των κακών αντικειμένων, όπου το κατακερματισμένο σώμα ξανασυντίθεται, όπου ό,τι σκοτώθηκε ξαναζωντα-

νεύει κ.λ.π. Το καλό αντικείμενο έτσι αποκατεστημένο μπορεί να ενδοβληθεί και να ενισχύσει το εγώ. Ενάντια στο καταθλιπτικό άγχος κινητοποιούνται επίσης και οι οι λεγόμενες *μανιακές άμυνες*. Αυτές αφορούν πρωτίστως την εξάρτηση από τη μητέρα, το φόβο απώλειάς της, το πένθος, τη νοσταλγία και την ενοχή και τείνουν να εγκαθιδρύσουν μια παντοδυναμικού τύπου σχέση με το αντικείμενο, σχέση που χαρακτηρίζεται από τα συναισθήματα του *ελέγχου*, του *θριάμβου* και της *περιφρόνησης*. Καθώς το βρέφος αρνείται έτσι κάθε αξία στο αντικείμενο, είναι πιο εύκολο να μην αισθανθεί λύπη ή νοσταλγία από την έλλειψή του.

Μεταξύ των ψυχαναλυτών που προσπάθησαν να εγκαθιδρύσουν αναλογίες ανάμεσα στη φαντασιωσική ζωή του νεογέννητου, κυρίως όπως αυτή προσεγγίζεται από την Klein, και τις διεργασίες επί τω έργω στις ομάδες, θα αναφερθούμε στον W. R. Bion και στον Eliot Jaques.

Ο Bion (1961), στην προσπάθειά του να ασχοληθεί με τους 400 άνδρες ενός στρατιωτικού νοσοκομείου στην Αγγλία του 2<sup>ου</sup> Παγκοσμίου Πολέμου, μετέφερε με συστηματικό τρόπο τους κανόνες της ατομικής ψυχαναλυτικής θεραπείας στην ομάδα και πρότεινε την ψυχαναλυτική κατανόηση των συγκινήσεων που νιώθουν τα άτομα στις θεσμικές συλλογικές οντότητες και των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα σ' αυτές. Παρατηρεί καταρχάς ότι η ζωή μιας οποιασδήποτε ομάδας εκτυλίσσεται σε δύο επίπεδα:

- το επίπεδο του έργου, έκδηλο, ορθολογικό, συνειδητό, σε άμεση σχέση με την αντικειμενική πραγματικότητα. Κάθε ομάδα έχει μια αποστολή να επιτελέσει, που έχει επιβάλλει η ίδια στον εαυτό τους ή που της έχει ανατεθεί από κάποια κοινωνική οργάνωση. Για πετύχει τους στόχους της πρέπει να εκτιμήσει τα δεδομένα που προέρχονται από τον εξωτερικό κόσμο, να μοιράσει ρόλους στο εσωτερικό της και να διασφαλίσει το μεταξύ τους συντονισμό, να ρυθμίσει τις επιμέρους δράσεις ως προς τις επιτυχίες και τις αποτυχίες κ.ά. Αυτό το επίπεδο μπορεί να παραλληλιστεί με ό,τι ο Freud ονόμασε δευτερογενείς ψυχικές διεργασίες (αντίληψη, μνήμη, ανάλυση και αξιολόγηση, λογική σκέψη...). Είναι η *ομάδα εργασίας* ή *ορθολογική ομάδα*.

- το επίπεδο των *πρωτονοητικών* φαινομένων και της *βασικής ομάδας*, άρρητο, ανορθολογικό, ασυνείδητο, κυριαρχούμενο από τις φαντασιώσεις. Πρόκειται για ένα σύνολο όπου το φυσικό, το ψυχολογικό και το νοητικό στοιχείο δεν διαφοροποιού-



νται, μία μήτρα όπου γεννώνται ενστικτωδώς και ακαριαία συγκινήσεις που κατακλύζουν και εξουσιάζουν τις νοητικές δραστηριότητες της ομάδας. Στο επίπεδο αυτό δεν απαιτείται καμία ικανότητα ή εκπαίδευση στη συνεργασία, αλλά προϋποτίθεται μόνο το *σθένος*. Πρόκειται για την αυθόρμητη, ασυνείδητη τάση κάθε ατόμου να συνδυάζεται με την υπόλοιπη ομάδα έτσι ώστε να εγκατασταθεί κάποια από τις τρεις *βασικές προϋποθέσεις*. Αυτές αποτελούν ασυνείδητες συλλογικές στάσεις, ή συγκινησιακές καταστάσεις ή ακόμα νοητικά σχήματα ανάμεσα στα οποία ταλαντεύεται η συγκινησιακή ζωή των ομάδων, παρεμποδίζοντας την ορθολογική συνεργασία όσο παραμένουν αδιευκρίνιστες και ανεξέλεγκτες. Οι βασικές προϋποθέσεις είναι:

1. Η *εξάρτηση*, στο πλαίσιο της οποίας η ομάδα συμπεριφέρεται σαν να υπήρχε μόνο για να προστατεύεται από ένα πρόσωπο, μια ιδέα ή ένα σύμβολο, που της παρέχουν τρόπον τινά υλική και πνευματική τροφή. Μια τέτοια ανώριμη και εξαρτημένη ομάδα χρειάζεται βέβαια έναν ηγέτη που να δέχεται να παίξει συμπληρωματικά το ρόλο του παντοδύναμου προστάτη. Στην περίπτωση που αυτός δεχτεί να αναλάβει αυτό το ρόλο, με την εξουσία και τις υποχρεώσεις που αυτός ο ρόλος του προσδίδει, μπορεί η ομάδα να προχωρά χωρίς συγκρούσεις και με σχετική αποτελεσματικότητα, δεν υπάρχει όμως ουσιαστική εξέλιξη. Η προστασία που της παρέχει ο ηγέτης ενέχει κενά που αργά ή γρήγορα θα έρθουν στην επιφάνεια, είτε στο επίπεδο των σχέσεων με την πραγματικότητα, είτε στο επίπεδο της ευρύτερης ατμόσφαιρας στο εσωτερικό της ομάδας, όπου κυριαρχεί η ευφορία και η ονειροπόληση, αλλά και ένα διάχυτο αίσθημα ανικανότητας και μη εποικοδομητικής επικοινωνίας. Εξάλλου για πολλά μέλη, είτε αυτά είναι φιλόδοξα, είτε απλά θέλουν να εκφράσουν την άποψή τους, η ασφάλεια που παρέχει μια τέτοια κατάσταση συνεπάγεται ένα αίσθημα αδυναμίας και ματαιώσης. Μερικά μάλιστα μπορεί να νιώθουν ενοχές επειδή απαιτούν πολλά και δίνουν λίγα. Εάν από την άλλη ο ηγέτης αρνηθεί, στην ομάδα κυριαρχούν αισθήματα ανασφάλειας και εγκατάλειψης. Συχνά στη διαγνωστική ομάδα η εξάρτηση εκδηλώνεται με τις μακρόχρονες αρχικές σιωπές, καθώς τα μέλη της ομάδας δυσκολεύονται να βρουν θέμα συζήτησης και περιμένουν να τα βοηθήσει σ' αυτό ο εμπνευστής (ο οποίος προκαλεί εδώ ένα είδος θρησκευτικού δέους). Πρόκειται γενικά για μια κατάσταση που παραπέμπει στην εξάρτηση του βρέφους από τους γονείς και αντιστοιχεί σε ένα μόνιμο όνειρο που διακατέχει τα άτομα στις ομάδες: να έχουν έναν καλό, πάνσοφο και παντοδύναμο τροφό-αρχηγό που να αναλαμβάνει κάθε ευθύνη.

2. Η *επίθεση-φυγή*, όπου η ομάδα συμπεριφέρεται σαν να έχει συγκροτηθεί αποκλειστικά και μόνο για να μάχεται εναντίον ενός κινδύνου, για να επιτίθεται ή να προσπαθεί να αποφύγει κάποιον ή κάτι, πριμοδοτώντας συναισθήματα όπως η οργή και το μίσος. Ο ηγέτης που αντιστοιχεί σ' αυτό το σχήμα είναι ακριβώς αυτός που δίνει στην ομάδα αντίστοιχες αφορμές, αναβιώνοντας φαντασιώσεις που σχετίζονται με την εικόνα του τρομερού πατέρα. Εάν ο ηγέτης αρνηθεί να διασφαλίσει στην ομάδα την ασφάλεια του σχήματος της εξάρτησης, τότε γίνεται αυτός αποδέκτης της οργής της ομάδας, ειδικά αυτή κατευθύνεται προς μεμονωμένα μέλη ή υπο-ομάδες που «παρεκκλίνουν» ή «προδίδουν». Ο ορισμός ενός εχθρού συσπειρώνει τα μέλη και αυξάνει τη συνοχή της ομάδας, κινητοποιούνται αισθήματα όπως το κουράγιο και η αυταπάρνηση και γενικά εφευρίσκεται «απάντηση» στον κίνδυνο της μη επιβίωσης. Καθώς ο ηγέτης υπάρχει στα μάτια των μελών για να εκφράζει τα ίδια συναισθήματα με αυτά, το μίσος και άλλες βίαιες συγκινήσεις εξωτερικεύονται σχετικά εύκολα, κάτι που αφενός φοβίζει το άτομο, αφετέρου το φέρνει σε σύγκρουση με την επιθυμία του να συμπεριφερθεί ως ενήλικας. Οι προσπάθειες του εμψυχωτή ή του αναλυτή να φωτίσει ό,τι συμβαίνει συναντούν συχνά εδώ την άρνηση μέχρι και της ύπαρξης οποιασδήποτε ψυχολογικής δυσκολίας.

3. Στο πλαίσιο τέλος της *σύζευξης* η ομάδα κατευθύνει την προσοχή της στην επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων, τα οποία φαίνεται ότι αναπτύσσουν μεταξύ τους μια πιο οικεία (φιλική, ερωτική, επιθετική) σχέση. Καθώς όλοι το παρατηρούν (δίκη πρωτογενούς σκηνης), το ζευγάρι αποτελεί για τα μέλη της ομάδας αντικείμενο διάχυτης συναισθηματικής επένδυσης, κι έτσι βαθμιαία αναδύεται μια αισιόδοξη ατμόσφαιρα κι ένας ελπιδοφόρος λόγος. Το σχήμα αυτό σχετίζεται με την εμφάνιση και τη διαχείριση της σεξουαλικότητας στην ομάδα, σεξουαλικότητας που παραπέμπει βέβαια στην αναπαραγωγή και συνεπώς στην αναγκαιότητα διατήρησης της ομάδας. Οι ιδέες που παράγονται εδώ αποτελούν προσπάθεια εκλογίκευσης της σεξουαλικότητας, ηθικής δικαίωσής της, μετάθεσής της στο μέλλον και περιορισμού των ενοχών που αυτή συνεπάγεται. Τα αισθήματα που έτσι κυριαρχούν είναι τα αντίθετα του μίσους, της καταστροφής και της απελπισίας. Η ομάδα έχει συνακόλουθα την τάση να κατευθύνει τις προσπάθειές της προς την κατασκευή ενός Μεσσία (ανθρώπου, ιδέας ή ουτοπίας) ο οποίος θα την έσωσε από αυτά τα αισθήματα, δικά της ή μη. Όμως εάν ο Μεσσίας αυτός κάνει όντως την εμφάνισή του, η ελπίδα σταματά να υπάρχει και το μίσος και η απελπισία γίνονται ολοένα και πιο αισθητά. Γι' αυτό η διατήρηση τέ-

τοιων ομάδων σχετίζεται με τη διατήρηση της ελπίδας και τη συνειδητοποίηση εκ μέρους των ατόμων του ρόλου που διαδραματίζει στη συγκρότησή της.

Για τον Bion οι βασικές προϋποθέσεις αποτελούν δευτερογενείς σχηματισμούς άμυνας εναντίον του απειλητικού ψυχωσικού άγχους που γεννά η ομαδική κατάσταση. Ο ενήλικας που την αντιμετωπίζει μοιάζει με το νεογέννητο που παλινδρομεί στα πρώτα στάδια της νοητικής ζωής, που προσπαθεί να αποκαταστήσει τις σχέσεις με το μητρικό στήθος, με τα κατακερματισμένα αμφιθυμικά αντικείμενα που ικανοποιούν ή ματαιώνουν την επιθυμία, που τον περιβάλλουν με στοργή ή απειλούν να τον καταβροχθίσουν, που πρέπει να συμβιβάσει, να αποφύγει ή να καταστρέψει. Σημαντικότερη όψη αυτής της παλινδρόμησης αποτελεί η αίσθηση απώλειας της ατομικότητας και η αποπροσωποποίηση, κάτι που θεμελιώνει και την πεποίθηση του καθενός ότι υπάρχει όντως η ομάδα ως «οντότητα».

Όσο οι φαντασιώσεις που με τον τρόπο αυτό επανακάμπουν παραμένουν αδιευκρίνιστες, η προσαρμογή στις πραγματικότητες της συλλογικής κατάστασης, η προαγωγή της ορθολογικής δράσης και η ουσιαστική συνεργασία στην ομάδα είναι αδύνατες. Η αποστολή του ηγέτη ή του εμψυχωτή συνίσταται στη διασαφήνιση και την ερμηνεία αυτού του συναισθηματικού επιπέδου, καθώς και στην κινητοποίηση των συγκινήσεων που συνδέονται με τη βασική ομάδα χωρίς παράλληλα να απειλείται η ορθολογική δομή της ομάδας. Η τελευταία, όσο κι αν γίνεται πάντα αισθητή ως εύθραυστη και απειλούμενη (εφόσον αποτελεί αβέβαιη μεταμφίεση της δομής εξάρτησης), είναι απαραίτητη στο να διατηρεί κάθε άτομο ακέραιη την προσωπικότητά του και συγχρόνως να παραμένει μέλος της ομάδας. Πρόκειται για μια προσπάθεια διατήρησης της ισορροπίας μεταξύ του ομαδικού και του ατομικού επιπέδου, που βρίσκονται σε συνεχή «ένταση».

Παρατηρούμε ότι εάν κάθε ομάδα έχει μια ειδική κοινωνιολογική βαρύτητα και μια δική της σχεσιακή δυναμική, στο πλαίσιο μιας προσέγγισης όπως αυτή του Bion το κάθε άτομο βιώνει την ομάδα και σε ένα αμιγώς φαντασιακό επίπεδο. Από την άποψη αυτή κάθε ομάδα είναι «υποθετική», δεν υπάρχει παρά ως πεποίθηση στο νου του κάθε συμμετέχοντος: ο καθένας αναγνωρίζει στους άλλους τη συγκινησιακή κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Επίσης έτσι ερμηνεύεται το ότι εικόνες, συναισθήματα και συμπεριφορές που αφορούν τους άλλους (και ιδιαίτερα τον αρχηγό), ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνεται να μην σχετίζονται με την πραγματικότητα των αμοιβαίων

στάσεων, αποτελούν μίαν αποδεδειγμένα αναπόφευκτη όψη των ομαδικών καταστάσεων: επιλογή παραφρόνων ηγετών, διαδοχή λατρείας και μίσους για την ομάδα και τον ηγέτη κ.ά.

Σύμφωνα με τον Jaques (1955) υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των ψυχωσικών μηχανισμών και των κοινωνικών φαινομένων: τα άτομα ασυνείδητα χρησιμοποιούν τους θεσμούς στους οποίους ανήκουν για να ενδυναμώσουν τους μηχανισμούς άμυνας ενάντια στην επιστροφή του αρχαϊκού άγχους (διωκτικού και καταθλιπτικού)<sup>18</sup>.

Στον αγώνα εναντίον του διωκτικού άγχους επί παραδείγματι, τα άτομα τοποθετούν κακά εσωτερικά αντικείμενα και κακές ενορμήσεις στον ψυχισμό ορισμένων μελών αυτού του θεσμού (αποδιοπομπαίοι τράγοι). Είναι μάλιστα δυνατόν τα μέλη αυτά ασυνείδητα να επιλέγουν τα ίδια να ενδοβάλλουν τα αντικείμενα και τις ενορμήσεις που οι άλλοι προβάλλουν σ' αυτά. Στη συνέχεια αντικείμενα και ενορμήσεις μπορεί είτε να *απορροφώνται* είτε να *εκτρέπονται*. Ας πάρουμε το παράδειγμα ενός δευτέρου καπετάνιου που όλοι θεωρούν υπεύθυνο των δυσκολιών και των προβλημάτων που υπάρχουν στο πλοίο. Με τον τρόπο αυτό κάθε μέλος του πληρώματος ανακουφίζεται από τους εσωτερικούς του διώκτες και ταυτόχρονα μπορεί να διατηρεί μια εξιδανικευμένη εικόνα ενός καλού, δυνατού και προστατευτικού πρώτου καπετάνιου. Εάν ο δεύτερος καπετάνιος δέχεται αυτό το ρόλο, τότε *απορροφά* αντικείμενα και ενορμήσεις. Υπάρχει όμως και η περίπτωση της *εκτροπής* τους, όπως μπορεί π.χ. να συμβαίνει σε περίπτωση πολέμου, όπου τα μέλη κάθε κοινότητας τοποθετούν τα μεν κακά αντικείμενά τους και τις σαδιστικές τους ενορμήσεις στον ψυχισμό του εξωτερικού εχθρού, τις δε επιθετικές και καταστροφικές τους ενορμήσεις στο στρατό τους, ο οποίος τις εκτρέπει εναντίον του εχθρού. Το διωκτικό άγχος έτσι αμβλύνεται, ή τουλάχιστον μετατρέπεται σε φόβο απέναντι σε κάποιο γνωστό εχθρό και επιστρέφει ως συγκεκριμένη επίθεση: ο κακός και σαδιστικός εχθρός δεν αντιμετωπίζεται πια στη σκοτεινή μοναξιά του ασυνείδητου εσωτερικού κόσμου, αλλά στη απόλυτα νομιμοποιημένη συντροφική δράση της πραγματικής ζωής.

Αναφορικά με την άμυνα εναντίον του καταθλιπτικού άγχους, ο Jaques χρησιμοποιεί το παράδειγμα των σχέσεων ανάμεσα σε πλειονότητα και ορισμένες ιδιαίτερα μισητές και απορριπτές μειονότητες. Με το να περιφρονούν και να καταδιώκουν τη

<sup>18</sup> Φυσικά οι κοινωνικές σχέσεις πληρούν και άλλες σημαντικότερες λειτουργίες, όπως την έκφραση και την ικανοποίηση των λιβιδινικών ενορμήσεων, τη δημιουργία και τη μετουσίωση.

μειονότητα, τα άτομα που ανήκουν στην πλειονότητα προφυλάσσουν τα εσωτερικευμένα καλά αντικείμενα και «χτυπούν» τα εσωτερικευμένα κακά και διωκτικά αντικείμενα. Οι μηχανισμοί αυτοί ενδυναμώνονται από τις ταυτίσεις δια της ενδοβολής μεταξύ των μελών. Είναι από την άλλη δυνατόν η μειονότητα να επιζητά το μίσος εκ μέρους της κοινότητας έτσι ώστε να απαλύνει μια ασυνείδητη ενοχή. Υπάρχει έτσι μεταξύ διώκτη και διωκόμενου, σε φαντασιωσικό επίπεδο, μία ασυνείδητη συνεργασία (ή *συμπαιγνία*).

Ένα άλλο παράδειγμα των διεργασιών αυτών συνίσταται στην περιγραφή δύο φαντασιακών αναπαραστάσεων που μπορεί συχνά να αντιμετωπίσει ο ψυχοκοινωνιολόγος (ή οποιοσδήποτε παρεμβαίνων) σε ομάδες στο πλαίσιο των οποίων καλείται να κάνει μια διαγνωστική, συμβουλευτική ή θεραπευτική παρέμβαση. Πρόκειται για τις εικόνες του *πειραματόζωου* και του *κατασκόπου* (Anzieu, 1999):

- στην πρώτη περίπτωση ο παρεμβαίνων θεωρείται από την ομάδα ξένος: δεν προέρχεται από μας και την καθημερινότητά μας, δεν μπορεί ποτέ να γνωρίζει τα προβλήματά μας όπως εμείς και πάντα θα υπάρχουν πράγματα που θα του διαφεύγουν. Εξάλλου στην ουσία δεν ενδιαφέρεται για μας, αλλά για να βρει ένα πεδίο εφαρμογής των μεθόδων του και των θεωριών του, εμπειρία που θα του είναι χρήσιμη ανεξαρτήτως αποτελέσματος. Όσο για μας, καλύτερα να μείνουμε στη δική μας κατάσταση και λειτουργία, που τις ξέρουμε, παρά να εμπλακούμε σε μια αβέβαιη και ριψοκίνδυνη περιπέτεια. Δεν θέλουμε να γίνουμε τα πειραματόζωα ενός «ειδικού». Πρόκειται για μια εικόνα που αναδύεται όταν η ομάδα δεν βρίσκεται σε μεγάλη διαφωνία ή δυσαρμονία με το θεσμικό της περιβάλλον, είναι γενικά ευχαριστημένη από τον εαυτό της και οι αντιστάσεις της στην «εισβολή» είναι σχετικά μικρές. Φοβάται όμως ότι θα έρθουν στην επιφάνεια οι αδυναμίες της και αισθάνεται προκαταβολικά ντροπή και ταπείνωση. Προσπαθεί να αποφύγει την επιθετικότητα την οποία αποδίδει στην εξω-μάδα, καθώς είναι σε καταθλιπτική θέση και νιώθει ότι κινδυνεύει να χάσει το αντικείμενο αγάπης που αποτελεί για τον εαυτό της.

- Ο κατάσκοπος, από την άλλη, όχι μόνο δεν μπορεί ποτέ να πει ή να κάνει κάτι το σωστό, αλλά είναι ο απόλυτος εχθρός, το ξένο σώμα που έρχεται εμπρόθετα και ύπουλα να μας δηλητηριάσει. Αντιστοιχεί σε μια ομάδα που βρίσκεται σε ανοιχτή ή σε ύπουλη ρήξη με το θεσμικό της περίγυρο, που χρειάζεται οπωσδήποτε εχθρούς και πόλεμο για να υπάρξει, που είναι σε διωκτική θέση. Ο παρεμβαίνων αποτελεί εδώ το

κακό αντικείμενο που εισβάλλει στο σώμα και το καταστρέφει, πρέπει άρα να κρατηθεί με κάθε τρόπο μακριά.

#### **4. Επιθυμία και φαντασιώσεις στην ομάδα: η συνεισφορά του Didier Anzieu**

Με θεωρητικό εργαλείο την ψυχαναλυτική θεωρία και οργανώνοντας σε ένα ενιαίο σύνολο τα πορίσματα της ανάλυσης διαγνωστικών (κυρίως) ομάδων, ο Anzieu (1972, 1999) προτείνει να κατανοήσουμε τις ομάδες ως τόπο επένδυσης επιθυμιών και αναμόχλευσης εικόνων και φαντασιώσεων οι οποίες παρεμβάλλονται ανάμεσα στην ομάδα και την πραγματικότητα, ανάμεσα στην ομάδα και τον εαυτό της. Αφετηρία των απόψεών του αποτελεί η διαπίστωση ότι από τη στιγμή που υπάρχει φυσική ή τεχνητή ομάδα, από τη στιγμή που άτομα συνέρχονται για να δουλέψουν, για να μάθουν, για να θεραπευτούν, για να διασκεδάσουν, για να υπερασπίσουν τον εαυτό τους ή τα ιδανικά τους, για να κλέψουν, για να σκοτώσουν ή για οποιοδήποτε άλλο λόγο, διασχίζονται από ποικίλες και συχνά αντιφατικές έντονες συγκινήσεις. Οι επιθυμίες και τα άγχη άλλοτε τα κινητοποιούν και άλλοτε τα παραλύουν, άλλοτε παραδίδονται στη χαρά και την ευφορία κι άλλοτε τα βαραίνει μια διάχυτη θλίψη ή απειλή, άλλοτε αισθάνονται ενωμένα κι άλλοτε διασπασμένα. Έχουν όλες τις προϋποθέσεις για μία πειθαρχημένη και ορθολογική συνεργασία, αλλά οι αντίστοιχες προσπάθειές τους πέφτουν στο κενό, θα έπρεπε να έχουν αρμονικές σχέσεις μεταξύ τους, αλλά συχνά κυριαρχούν η δυσπιστία και το μίσος. Η βία με την οποία εκδηλώνονται αυτές οι συγκινήσεις και η δύναμη των εικόνων που τις προκαλούν ή τις υποθάλλουν γίνονται εύκολα αντιληπτές από έναν τυχαίο παρατηρητή ή συμμετέχοντα, αλλά φαίνεται να διαφεύγουν από τους ίδιους τους ενδιαφερόμενους (διοίκηση, διεύθυνση, στελέχη...). Όλα συνηγορούν στο να σκεφτούμε ότι ένας τομέας της αναπαράστασης και της λειτουργίας της ομαδικής ύπαρξης είναι αντικείμενο έντονης ναρκισσιστικής επένδυσης και εξιδανίκευσης και ότι ταυτόχρονα η συνειδητοποίηση των ασθενών σημείων συναντά ισχυρότατες αντιστάσεις.

Μια πρώτη πρόταση που διατυπώνει ο Anzieu αφορά τον τρόπο που βιώνεται η ομαδική κατάσταση. Κάθε άτομο δεν υπάρχει ως υποκείμενο παρά διότι έχει το αί-

σθημα της ενότητας του σώματος και του ψυχισμού του. Όταν το παιδί καταλαβαίνει ότι αυτό που βλέπει στον καθρέφτη είναι η εικόνα του, ενισχύεται στο αίσθημα ενότητας του εαυτού του και η εικόνα αυτή αποτελεί ορατό θεμέλιο της ιδέας που έχει γι' αυτόν. Στη συνέχεια το εγώ αποτελεί αντικείμενο αγάπης και προστασίας στις σημαντικές σχέσεις του προσώπου, εμπλουτίζεται με τις ταυτίσεις, εμπλέκεται σε αμφίθυμες σχέσεις, ενώ η ψυχική και η σχεσιακή ζωή προοδεύει και συμπεριλαμβάνει το ιδεώδες του εγώ και το υπερεγώ. Μολαταύτα το αρχαϊκό εγώ, που εξακολουθεί να αποτελεί το φαντασιακό και ιδανικό κέντρο του προσώπου, θέλει πάντα να ελέγχει και να εξουσιάζει τους άλλους, εγγυώμενο τη φαντασιακή, άρα και εύθραυστη, ενότητα του ατόμου. Στο πλήθος ή σε μία σχετικά μεγάλη συνάθροιση, το άτομο «βλέπει» ή ομοίους του, ή μη εξατομικευμένους άλλους. Σε μία πολύ μικρή ομάδα (ζευγάρι, παρέα), ο καθένας αισθάνεται υποκείμενο και προσπαθεί να επιτύχει αναγνώριση και ικανοποίηση. Όμως σε ομάδες αγνώστων ή ανθρώπων που δεν έχουν σχέσεις οικειότητας (συλλόγους, ομάδες εργασίας κ.ά.), με αριθμό ατόμων μεγαλύτερο από αυτόν που κάποιος έχει συνηθίσει να «αντιμετωπίζει», η κατάσταση βιώνεται ως *απειλή για την ατομική ενότητα*: στο βλέμμα του καθενός από τους άλλους βλέπει μια προσπάθεια για να υιοθετήσει την άποψή του, για να υποταχθεί στην επιθυμία του. Δύσκολα αντέχει να συγκλίνουν σ' αυτόν όλα αυτά τα βλέμματα, όλες αυτές οι επιθυμίες, το εγώ του διασπάται και τεμαχίζεται καθώς παλινδρομεί σε μια πρωτογενή κατάσταση που δεν ήταν ακόμα συγκροτημένο ως υποκείμενο. Εν ολίγοις: δεν ξέρει ποιοι είναι οι άλλοι και τι θέλουν απ' αυτόν και συνακόλουθα δεν μπορεί να δώσει μια ικανοποιητική απάντηση στην ερώτηση «ποιος είμαι».

Η «αμηχανία» των πρώτων φάσεων της ζωής μιας ομάδας, όπου άλλοι αποσύρονται κι άλλοι προσπαθούν να γεμίσουν τις σιωπές, άλλοι κάνουν συνεχώς προτάσεις κι άλλοι συμφωνούν με όλα, αντιστοιχεί ακριβώς σ' αυτή την προσπάθεια διατήρησης του «μυθικού εγώ» του καθενός, είτε μέσω της φυγής είτε μέσω της αδέξιας και πρόωρης απόπειρας απόδοσης ενότητας στην ομάδα. Καθώς όμως η ομάδα δεν είναι ακόμα συγκροτημένη ως τέτοια και δεν έχει καμία ενότητα, επιβάλλει στα άτομα μια νοητική αναπαράσταση διάλυσης, διάσπασης. Μόνον όταν αυτή η εικόνα και το αντίστοιχο άγχος του κατακερματισμένου σώματος ξεπεραστούν μπορεί η ομάδα να γεννηθεί και να οργανωθεί, μπορεί και ο καθένας να γίνει διαφοροποιημένο «μέλος» της και όλοι να ενωθούν σε κοινά συναισθήματα και σχέδια – που αρχικά εκδη-

λώνονται σε δραστηριότητες όπως το γέλιο και το φαγητό, οι οποίες τροφοδοτούν το (ατομικό και συλλογικό) σώμα και συγκροτούν «σε σώμα».

Η δεύτερη πρόταση του Anzieu συνίσταται στην εγκαθίδρυση μίας *αναλογίας μεταξύ ομάδας και ονείρου*. Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που το όνειρο (όπως και το νευρωτικό σύμπτωμα) αποτελεί ψευδαισθητική πραγμάτωση της επιθυμίας και αναμέτρηση με μια υποβόσκουσα φαντασίωση, τα άτομα μεταθέτουν στις ομάδες στις οποίες ανήκουν τις επιθυμίες που δεν μπορούν να ικανοποιήσουν στην ιδιωτική τους ζωή, στις σχέσεις τους και στην κοινωνική τους ζωή. Γι' αυτό εξάλλου και η φατρία διατηρείται ωσότου τα άτομα εμπλακούν σε ερωτικές σχέσεις, γι' αυτό δύσκολα συνυπάρχει το ζευγάρι με την παρέα, γι' αυτό τέλος η ισότητα σε μια ομάδα συναντά την μόνιμη αντίσταση της οιδιπόδειας επιθυμίας σύναψης σχέσεων με τον αρχηγό. Πρόκειται βέβαια επίσης για επιθυμίες που δεν πραγματοποιήθηκαν στην παιδική ηλικία, όπως συχνότατα φαίνεται από την παλινδρομική (παιδική ή/και εφηβική) συμπεριφορά των συμμετεχόντων: συλλογικός μονόλογος, λογοπαίγνια, καλαμπούρια και «υπονοούμενα», φωνές, κανυάδες και «ξεκαθαρίσματα λογαριασμών», εξάρτηση από τους άλλους και τον αρχηγό, ανικανότητα πρωτοβουλίας και αυτόνομης δράσης κ.ά. Ανεξάρτητα πάντως από το αν οι ομάδες αρκούνται σε «μεγάλα λόγια» ή προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους, οι πραγματικές τους συμπεριφορές αποτελούν μετατοπίσεις και συμβολοποιήσεις της επιθυμίας, και τούτο διότι «...η επιθυμία, στην ομάδα και στο όνειρο, είναι τόσο η επιθυμία που παγιώνεται σε ένα σύμπτωμα ή μια παθολογική δομή όσο και η επιθυμία που αναδύεται από το ασυνείδητο και της οποίας το νόημα παραμένει ακατανόητο, αλλά αναγγέλλει πραγματικά σχέδια ή αναζητά την πραγμάτωσή της» (Anzieu, 1999, σ. 64). Έτσι, με τον ίδιο τρόπο που η ζωή του ατόμου (στην καθημερινότητα, στην νεύρωση, στο όνειρο) αποτελεί μια προσωπική συμβολική και ποιητική, «...κάθε ομάδα έχει τη συμβολική της και τους μύθους της, δηλαδή κάθε ομάδα είναι τόπος ανταλλαγών μεταξύ ασυνειδήτων και οι ανταλλαγές αυτές καταλήγουν σε φαντασιωσικά οικοδομήματα άλλοτε φευγαλέα κι άλλοτε σταθερά, που άλλοτε παραλύουν τη δράση κι άλλοτε την ευνοούν» (ό.π., σ. 65)<sup>19</sup>. Πάντως κάθε ομάδα, είτε ψευδαισθητικά είτε στην πράξη, επαναλαμβάνει με

<sup>19</sup> Εδώ ο Anzieu συμφωνεί με τον Bion όταν αυτός επισημαίνει την ανάγκη να αναζητώνται και να έρχονται στην επιφάνεια οι βασικές προϋποθέσεις που μπλοκάρουν την ομάδα στην ορθολογική της εργασία, αλλά επισημαίνει ότι αυτά δεν εξαφανίζονται ποτέ, αντίθετα μάλιστα, αυτοί οι φαντασιακοί δεσμοί συνδέουν τα μέλη, τόσο στη κινητήρια συνοχή τους όσο και στο κοινό τους άγχος.



τον τρόπο της ένα μυθικό πρότυπο που είναι η αναζήτηση θαυμαστών, ιερών και ιδανικών αντικειμένων και τόπων. Βρίσκουμε αυτό το εξιδανικευμένο πρότυπο σε θεμελιακές αφηγήσεις όπως η Αργοναυτική εκστρατεία ή η αναζήτηση του ιερού δισκοπότηρου, έστω κι αν, όπως π.χ. στην περίπτωση των Σταυροφοριών, πρέπει να παραβλέψουμε τα άλλα αίτια της πραγματοποίησής τους (φτώχεια, πανούκλα, ληστεία, το χρυσάφι του Βυζαντίου...).

Οι σύγχρονες ομάδες ορίζουν επίσης με τον τρόπο τους έναν άγιο τόπο του οποίου επιθυμούν την «απελευθέρωση» ή την «κατάκτηση» (να κυριεύσουν την αγορά, να διαδώσουν μια ιδέα, να αλλάξουν τις συνήθειες...), πράγμα που για τον ψυχολογικό αντιστοιχεί στην επανάκτηση της μητέρας την οποία το παιδί δεν κατόρθωσε λόγω του ταμπού της αιμομιξίας. Τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται στην εκδίωξη των απίστων που σφετερίζονται τώρα τα πλούτη αυτού του τόπου και αντιμετωπίζουν τις δοκιμασίες του ταξιδιού (πανούκλα ή τέρατα που παραπέμπουν στο άγχος ευνουχισμού). Αντίστοιχα οι παιδικές παρέες αρέσκονται ιδιαίτερα στην επιλογή ενός κρησφύγετου, σπηλιάς ή καλύβας, όπου κρύβουν το θησαυρό τους και συνωμοτούν, με τον ίδιο τρόπο που οι παρέες των ενηλίκων μπορούν στο καφενείο να μιλήσουν ελεύθερα, να μοιραστούν να όνειρά τους και να αντιπαραβάλλουν μια φανταστική ομάδα στο πραγματικό τους περιβάλλον ύπαρξης.

Τα προηγούμενα εξηγούν και την αμφιθυμία με την οποία άτομα και κοινωνία αντιμετωπίζουν τις ομάδες. Από την *Ουτοπία* του Tomas More και το φαλαγγιστήριο του Fourier ως τη σύγχρονη (ρομαντική ή/και τεχνοκρατική) πίστη στην ομαδική διευθέτηση διοικητικών, οργανωτικών, οικονομικών, εκπαιδευτικών κ.ά. ζητημάτων, περνώντας από τη νοσταλγία για έναν χαμένο κοινοτικό παράδεισο, η ομαδική ζωή παραπέμπει σε ένα είδος θαυμαστού καινούριου κόσμου, εργαλείο που θα διευθετούσε κάθε ανθρώπινο ζήτημα και πλαίσιο εντός του οποίου ο καθένας θα συναντούσε το συμπλήρωμά του και θα ικανοποιούσε κάθε πάθος του. Πρόκειται βέβαια εδώ για μια φαντασίωση κυριαρχίας της αρχής της ηδονής και των πρωτογενών διεργασιών, για μια φαντασίωση πραγμάτωσης της οιδιπόδειας επιθυμίας. Αντιπροσωπεύοντας λοιπόν ένα σχέδιο πραγμάτωσης αυτών των απαγορευμένων επιθυμιών, η ομάδα αποτελεί προσβολή της ψυχικής ισορροπίας ατόμου και κοινωνίας και μόνιμο αντικείμενο καχυποψίας. Στον αντίποδα της προηγούμενης εξιδανίκευσής της, ενσαρκώνει τον ενορμητικό κίνδυνο και είναι πάντα δυνητικά απειλητική: φράξιες, σέκτες, μασόνοι, φατρίες κ.ά. αποσύρονται στο σκοτάδι, στο περιθώριο της οργανωμένης ζωής, για να

οργιάσουν και να συνωμοτήσουν, αποτελώντας την ίδια την εικόνα του εγωιστικού, ηδονιστικού και αντικοινωνικού κακού που ξεφεύγει από κάθε λογοκρισία και έλεγχο.

Παράλληλα έχουμε εδώ και στοιχεία ερμηνείας του γιατί οι ομάδες μπορούν να κυριαρχηθούν από διεστραμμένα άτομα και να καταλήξουν στην παθολογία και το έγκλημα. Υπάρχουν όντως περιπτώσεις που η φαντασίωση η οποία υποβαστάζει την απαγορευμένη επιθυμία δεν πραγματώνεται φαντασιακά, αλλά υπερπηδά την αρχή της πραγματικότητας και βρίσκει τρόπο πραγμάτωσης σε συγκεκριμένες ενέργειες (βλ. π.χ. συλλογική καταστροφικότητα και βία, ομαδικός βιασμός). Το θέμα βέβαια της επίδρασης της ατομικής προσωπικότητας στη δυναμική της ομάδας είναι πολύπλοκο και παραμένει ανοιχτό. Μπορούμε όμως να υποθέσουμε ότι ένας υπερδραστήριος ανίκανος διαχέει στην ομάδα ένα τέτοιο άγχος εγκατάλειψης που γίνεται ή ο τυραννικός της ηγέτης (καθώς παραπέμπει τον καθένα στο δικό του αντίστοιχο άγχος) ή ο περιθωριακός αποδιοπομπαίος τράγος (που προκαλεί την απόρριψη την οποία φοβάται και εγκαλεί). Ένας ψυχαναγκαστικός προεδρεύει στην ομάδα σαν να ήταν το υπερεγώ της, ελέγχοντας την εμφάνιση και τη διάδοση κάθε επιθυμίας και προστατευόμενος από κάθε κριτική. Τέλος ένα άτομο με χαρακτηριστική δομή μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο λατρείας και να οδηγήσει την ομάδα στην υποταγή, καθώς της υπόσχεται να διαλύσει τους εχθρούς της και να την οδηγήσει ενωμένη στην κορυφή της δύναμης και της δόξας (με ψυχαναλυτικούς όρους: στη θεμελιακή, αλλά χαμένη, μητρική αγάπη).

Η τελευταία συνεισφορά του Anzieu στην κατανόηση των ομαδικών φαινομένων με την οποία θα ασχοληθούμε εδώ αφορά την *ομαδική αυταπάτη*. Προεκτείνοντας και εμπλουτίζοντας την αναλογία μεταξύ ομάδας και ονείρου, ο Anzieu καταρχάς παρατηρεί ότι κάθε ομάδα λειτουργεί σε ένα είδος κοινωνικής παρένθεσης, απόσυρσης από την πραγματικότητα, και γίνεται η ίδια για τα μέλη της αντικείμενο υπερεπένδυσης, αποκλειστικό λιβιδινικό αντικείμενο. Παράλληλα, το ψυχικό εργαλείο των μελών παλινδρομεί<sup>20</sup> στον πρωτόγονο ναρκισσισμό, ως αποτέλεσμα της απειλής

<sup>20</sup> Παράλληλη μορφή παλινδρόμησης: η «τυπική παλινδρόμηση» σε ένα είδος αρχαϊκής σκέψης και έκφρασης που πλησιάζει τις πρωτογενείς διεργασίες και συνίσταται στον μυθικό και ποιητικό λόγο, στην παραστατική σκέψη, στα λογοπαίγνια, ή ακόμα στους ήχους, στις χειρονομίες, τις εκφράσεις και τις στάσεις που αποτελούν τις πρώτες βρεφικές προσπάθειες συμβολοποίησης. Πρόκειται για συμπεριφορές που γνωρίζουν κάλλιστα όσοι προσπαθούν να διατηρήσουν στη σχολική τάξη, αλλά και σε

για την απώλεια της ενότητας του εγώ, στην οποία, όπως ελέχθη, άλλοι αντιδρούν με την προστατευτική αναδίπλωση στον εαυτό και άλλοι με την πείσμονα ή απαιτητική επιβεβαίωση του εγώ τους. Ως συνέπεια το ψυχικό εργαλείο ελέγχεται πλέον κυρίως από το *ιδανικό εγώ*<sup>21</sup>, το οποίο αναζητά τη συγχώνευση με το στήθος. Η ομάδα γίνεται έτσι για τα μέλη το υποκατάστατο αυτού του χαμένου αντικειμένου. Πρέπει λοιπόν η ομάδα να είναι καλή, γι' αυτό και η ομαδική αυταπάτη συνίσταται σε «...μία ειδική ψυχική κατάσταση που παρατηρείται τόσο στις φυσικές όσο και στις θεραπευτικές ή εκπαιδευτικές ομάδες και που αυθόρμητα εκφράζεται από τα μέλη με την ακόλουθη μορφή: «είμαστε καλά μαζί· αποτελούμε καλή ομάδα· ο αρχηγός μας ή ο εμψυχωτής μας είναι καλός αρχηγός, καλός εμψυχωτής» (ό.π., σ. 76).

Η ομαδική αυταπάτη αντιστοιχεί σε μια επιθυμία ασφάλειας, προφύλαξης της απειλούμενης ενότητας του εγώ. Η ταυτότητα του ατόμου αντικαθίσταται από μία ομαδική ταυτότητα, η οποία εγκαθιδρύεται και ισχυροποιείται καθώς τα άτομα θεωρούνται ταυτόσημα, όμοια και ενωμένα. Αποτελεί μία συλλογική άμυνα ενάντια στο κοινό διωκτικό άγχος: η επιθυμία καταστροφής που ο καθένας αισθάνεται για τους άλλους και αποδίδει στους άλλους μπορεί να προβληθεί σε κάποιο εξωτερικό αντικείμενο. Τα μέλη της ομάδας μπορούν έτσι να απολαύσουν μια αμιγώς λιβιδινική σχέση, κάτι που συνήθως εκφράζεται στην ευφορική ατμόσφαιρα συναντήσεων με φαγοπότι<sup>22</sup>. Καθώς προέρχεται από την υποκατάσταση του *ιδανικού εγώ* του κάθε μέλους από ένα κοινό ιδανικό εγώ, συνεπάγεται «συγχώνευση», αίσθημα ασφάλειας και εντύπωση συμμετοχής σε μία ανώτερη και κυριαρχική δύναμη.

Αποτελεί τέλος, με την έννοια που ο Winnicott (1971) περιγράφει τα μεταβατικά φαινόμενα, ένα *κοινό μεταβατικό αντικείμενο*: η σχετική αποεπένδυση ως προς τον

---

οποιοδήποτε συλλογικό όργανο αποτελούμενο από ενήλικους, τις ανταλλαγές μεταξύ των μελών στο ορθολογικό και προσαρμοσμένο στην πραγματικότητα επίπεδο της δευτερογενούς διεργασίας.

<sup>21</sup> Αντίθετα με το *ιδεώδες του εγώ* (που συγκροτείται με την οιδιπόδεια οργάνωση και έχει μια λειτουργία αναπαράστασης, προτείνοντας στο εγώ τι να κάνει), το *ιδανικό εγώ* έχει συναισθηματική λειτουργία και συγκροτείται πρωιμότερα, κατά τις πρώτες σχέσεις αντικειμένου με τη μητέρα, παραπέμποντας στην έξαψη της επανασύνδεσης με το στήθος ή τα υποκατάστατά του. Αποτελεί μιαν αρχαϊκή κατάσταση του εγώ, κληρονόμο του πρωτογενούς ναρκισσισμού. Πρόκειται λοιπόν εδώ για μια διεργασία που συμπληρώνει αυτήν που περιέγραψε ο Freud και κατά την οποία η ομάδα δομείται γύρω από το ιδεώδες του εγώ επενδύοντας ένα πατρικό μορφοείδωλο. Με τη δόμηση γύρω από το ιδανικό εγώ, επενδύεται ένα μορφοείδωλο ναρκισσιστικής παντοδυναμίας. Σημειώνουμε επίσης ότι ο Anzieu περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο, στον αντίποδα της επένδυσης με λιβιδινικές εννομήσεις που επισυμβαίνει στην περίπτωση της ομαδικής αυταπάτης, η ομάδα μπορεί να επενδυθεί με εννομήσεις θανάτου – είναι η περίπτωση των *φαντασιώσεων θραύσης*.

<sup>22</sup> Το κοινό γεύμα παραπέμπει εδώ σε μία συλλογική ενδοβολή του στήθους (μερικό αντικείμενο) και δεν πρέπει να συγχέεται με το τοτεμικό γεύμα, όπου ο πατέρας ενσωματώνεται ως ολικό αντικείμενο και δημιουργεί το ζεύγος υπερεγώ-ιδεώδες του εγώ.

εξωτερικό κόσμο, η αναστολή της αρχής της πραγματικότητας και το βραχυκύκλωμα του ζεύγους ιδεώδεις του εγώ-υπερεγώ οδηγούν το ψυχικό εργαλείο των συμμετεχόντων σε μία ενδιάμεση κατάσταση μεταξύ της φαντασιωσικής συγχώνευσης και της αναγνώρισης της πραγματικότητας ως τέτοιας. Η ομάδα είναι για το κάθε μέλος εξωτερική πραγματικότητα και ταυτόχρονα υποκατάστατο του στήθους. Όπως λοιπόν συμβαίνει με την ατομική ψευδαίσθηση και τις πολιτισμικές ψευδαισθήσεις (φαντασία, θρησκεία, επιστημονική και καλλιτεχνική δημιουργία), η ομαδική ψευδαίσθηση μπορεί να επιτρέψει τη μετάβαση προς την εσωτερική ασυνείδητη πραγματικότητα ή προς την εξωτερική κοινωνική πραγματικότητα, επιτρέποντας στα άτομα να μοιραστούν εικόνες και συναισθήματα αγαλλίασης ή αυτοδιάλυσης, να ανακαλύψουν τη δημιουργική ή την καταστροφική τους δύναμη.

### 3. 5. Το ζήτημα του συλλογικού δεσμού - Σύνοψη

Υπάρχει εν τέλει μια ύστατη δύναμη στη δράση της οποίας να μπορεί να αποδοθεί η εμπειρία της ομαδικότητας και, εάν όχι, ποια είναι τα σχήματα που παρεμβαίνουν αναπόφευκτα στις ομαδικές καταστάσεις προσδίδοντάς τους την ειδική τους βαρύτητα;

Για τον Pagès (1997) υπάρχει σε όλους τους ανθρώπους ένα άγχος που συνδέεται με τον αποχωρισμό: σ' ένα πρώτο επίπεδο το άγχος αυτό βιώνεται ως *άρνηση* (άρνηση των άλλων και αίσθημα απόρριψης από τους άλλους). Εκδηλώνεται βαθύτερα ως *μοναξιά* (μόνιμη ανθρώπινη κατάσταση) και ως *άγχος θανάτου*, όχι τόσο με την αμυντική έννοια του φόβου όσο με την τραγική έννοια της εγκατάλειψης των άλλων και από τους άλλους, καθώς και της ματαιότητας της ύπαρξης. Παραπέμπει εντέλει στο φόβο απέναντι στην ίδια τη ζωή, εφόσον αυτή συνεπάγεται τη διαφοροποίηση από τους άλλους, την επιβεβαίωση της ατομικότητας, την υπέρβαση του παρελθόντος και την κατάκτηση του εαυτού.

Εκτός όμως από αρνητικές όψεις (πόνος, άρνηση του εαυτού, του άλλου και της σχέσης) το άγχος αυτό αποτελεί την ίδια την πεμπουσία του συναισθήματος και της ευαισθησίας και, ως τέτοιο, τη στιγμή που βιώνεται και τρόπον τινά αναγνωρίζεται, αποτελεί εμπειρία ανοίγματος στον άλλο και στον εαυτό. Συνυπάρχει έτσι στο βάθος της ψυχής με το (επίσης αρχαϊκό) συναίσθημα της *αυθεντικής αγάπης*, που ωθεί τον

κάθε άνθρωπο στη σύναψη ενός θετικού δεσμού με τους άλλους, δεσμού που υπάρχει από τις πρώτες κιόλας στιγμές της ύπαρξης κάθε ομάδας, έστω κι αν συχνά τείνει να καλυφθεί από πρωτογενή άγχη και άμυνες.

Όταν τα άτομα έρχονται μεταξύ τους σε επαφή στο πλαίσιο των ομάδων, βιώνουν τη σύγκρουση ανάμεσα στην επιθυμία να συνδεθούν αυθεντικά με τους άλλους και το φόβο του αποχωρισμού που πάντα την συνοδεύει. «Ο κοινωνικός δεσμός δεν είναι τίποτα περισσότερο από το αίσθημα του αποχωρισμού που οι άνθρωποι μοιράζονται...» (ό.π., σ. 163). Καθώς αναλαμβάνουν και αποδέχονται το άγχος του αποχωρισμού, συνειδητοποιούν βαθμιαία ότι οι διαφορές τους δεν μπορούν να εξαλειφθούν και ότι ποτέ δεν θα μπορέσουν να επικοινωνήσουν με τρόπο απόλυτα ικανοποιητικό. Τότε είναι που έχουν την εμπειρία αυτού του δεσμού, ο οποίος συνεπάγεται την αποδοχή της ετερότητας και του κοινού ανθρώπινου πεπρωμένου, ο οποίος συνεπώς υπερβαίνει τα άτομα και τα ενώνει (και ο οποίος δεν πρέπει να συγχέεται με ανώριμες και θορυβώδεις συλλογικές εκδηλώσεις παντοδυναμίας). Υπ' αυτή την έννοια οι δραστηριότητες στο επίπεδο του έργου και οι τυπικές ομαδικές δομές αποτελούν δευτερογενείς άμυνες εναντίον του άγχους της συλλογικής κατάστασης και των φόβων και επιθυμιών που συνδέονται με αυτήν, γι' αυτό και συνεπάγονται τόσα φαντασιακά στοιχεία (μύθοι του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της αποτελεσματικότητας κ.ά.)<sup>23</sup>.

Από την άλλη, η αναφορά σε ένα τέτοιο δεσμό δεν αποτελεί για τον Anzieu παρά μια ακόμα απόδειξη ως προς τη δύναμη της ομαδικής αυταπάτης και της αναζήτησης, στο πλαίσιο των ομάδων, του χαμένου καλού αντικειμένου. Φυσικά, πρόκειται για μια απαραίτητη φάση στη ζωή των ομάδων, τα μέλη των οποίων πρέπει πάντα να έχουν την εμπειρία της παλινδρόμησης προς αρχαϊκές συγχωνευτικές καταστάσεις έτσι ώστε να ξεπεράσουν την πρωταρχική αγχογόνο διαφορά που όντως υπάρχει μεταξύ τους και να προχωρήσουν προς μία διαυγή και λελογισμένη συνάφεια, συνεργασία και συνύπαρξη. Πρόκειται για τις θεμελιώδεις εμπειρίες της αυταπάτης και της απογοήτευσης, οι οποίες δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν και να φέρουν αποτέλεσμα χωρίς θετικούς δεσμούς μεταξύ των μελών.

<sup>23</sup> Υπάρχει μια σημαντική αναλογία μεταξύ των απόψεων του Pagès για το συλλογικό δεσμό και αυτών του Rogers (1961) για τον πυρήνα της προσωπικότητας, τον οποίο ο τελευταίος θεωρεί αμείωτα θετικό, ορθολογικό και ρεαλιστικό. Παρόμοια, ο Pagès θεωρεί ότι σε κάθε ομάδα ενυπάρχει ένα ασυνείδητο σχέδιο απελευθέρωσης από τις καταπιεστικές δυνάμεις που προέρχονται από τους κοινωνικούς θεσμούς (*ασυνείδητο αυτοδιαχειριστικό σχέδιο*), με τον ίδιο τρόπο που ο Rogers μιλά ως γνωστόν για τη θεμελιώδη τάση του ανθρώπου για ανάπτυξη των δυνατοτήτων του, εμπλουτισμό του εαυτού του, αυτονόμηση, ωρίμανση, πραγμάτωση και αυτορύθμιση.

Πρωταρχικό στοιχείο στη σύνδεση ανάμεσα στους ανθρώπους για αποτελεί όπως αναλυτικά είδαμε η *ανταλλαγή των φαντασιώσεων*, η οποία υπολανθάνει σε όλους τους άλλους δεσμούς, συνειδητούς (αισθήματα, αναπαραστάσεις...) ή ασυνειδητούς (ταυτίσεις, μεταβιβάσεις κ.ά.). Οι φαντασιώσεις αυτές δεν είναι όμως ποτέ συλλογικές, απλά μεταδίδονται από έναν αρχικό φορέα στα υπόλοιπα άτομα μέσω ενός μηχανισμού ταύτισης ή μάλλον «*αντήχησης*». Μπορούμε φυσικά να αναρωτηθούμε σε ποιο βαθμό κάτι τέτοιο δεν συγκροτεί «προσωποκεντρικά» την ομάδα, θεωρώντας την αποκλειστικά προβολή υποκειμενικών τοπικών.

Για να αποφύγει τέτοιους κινδύνους ψυχολογισμού που ενδέχεται να ελλοχεύουν στην ψυχαναλυτική προσέγγιση, ο Palmade (1972) υποστηρίζει ότι σε κάθε συλλογική κατάσταση η ομάδα αποτελεί το σημείο που όλοι εστιάζουν την προσοχή τους, συγκροτώντας ένα πεδίο δράσης, αναφοράς και σημασίας. Είναι η σύνοδος των ατόμων που θεμελιώνει το μεταξύ τους δεσμό, γενεσιουργό και ρυθμιστή αισθημάτων και συμπεριφορών. Στο λανθάνον επίπεδο, δεν πρόκειται για μια απλή επικοινωνία μεταξύ ατομικών ασυνειδήτων, αλλά για έναν πολύπλοκο συνδυασμό όπου ο καθένας εν μέρει συνεισφέρει σε κάτι που εν μέρει επίσης τον ξεπερνά. Εγκαθιδρύεται μια *ασυνείδητη ομαδική δυναμική* που ταυτόχρονα διέπει και παράγει τις σχέσεις μεταξύ υποκειμένων, κάτι που οδηγεί στη συγκρότηση μιας κοινής ταυτότητας που δεν είναι ψυχική με την τρέχουσα έννοια.

Αξιοσημείωτη τέλος είναι η σύνθεση του Maisonneuve (1990), σύμφωνα με τον οποίο κάθε συλλογική κατάσταση χαρακτηρίζεται από την συνύπαρξη και την αλληλεπίδραση τριών θεμελιακών διαστάσεων. Αυτές είναι:

1. *Η συνάντηση*. Ο συλλογικός δεσμός συνδέεται με την επιθυμία συνάντησης με τον άλλον, στην ευρεία της έννοια και με όλα της τα πολύπλοκα και αμφιθυμικά στοιχεία: πρωτογενές άγχος αποχωρισμού, άγχος ενώπιον μιας σχέσης που είναι ταυτόχρονα αντικείμενο ελπίδας και φόβου, αναζήτηση ομοιότητας, προστασίας ή εξουσιασμού, ανάγκη των ατόμων να αγαπήσουν και να αγαπηθούν, αναβάθμιση του εαυτού μέσω της υπαγωγής... Η προσέγγιση του άλλου μπορεί να συνεπάγεται φιλία ή αντιπαλότητα, αποκλείει πάντως τη μοναξιά.

Όσο για το «μαζί» ή το «εμείς», όταν υπερβαίνει την σύγκρουση ή την ανωνυμία, μπορεί να έχει δύο διαφορετικές έννοιες:

- την έννοια μιας διεργασίας συλλογικής συνενοχής με έντονα ναρκισσιστικά στοιχεία που δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας αυταρέσκειας όπου το «εμείς» δεν είναι παρά φαντασιακό παιχνίδι προβολών και ταυτίσεων· εδώ η ομάδα είναι στραμμένη στον εαυτό της, δυνητικά επιθετική ως προς το περιβάλλον και, παρά την όποια ανωριμότητά της, συμπαγής, ενωμένη και δυναμική.

- την έννοια μιας διεργασίας συγκρότησης ενός κοινού τόπου (ταυτότητας ιδεών και συναισθημάτων) όπου τα μέλη ενώνονται και επικοινωνούν χωρίς συγχώνευση. Μπορούμε εδώ να υποθέσουμε ότι σε κάθε συλλογική περίπτωση οι δύο αυτές διεργασίες διαδέχονται η μία την άλλη και μάλιστα ότι οι σχετικά σπάνιες στιγμές της δεύτερης προϋποθέτουν την πρώτη.

2. *Ο μόχθος και το σχέδιο.* Ακόμα και στις περιπτώσεις των διαγνωστικών ομάδων που είναι επικεντρωμένες στη δική τους ανάλυση, κάθε ομάδα αισθάνεται ότι έχει μια αποστολή, ένα έργο να επιτελέσει, κάτι που αποτελεί κίνητρο του συλλογικού δεσμού και κρατά τα μέλη ενωμένα σε κάθε περίπτωση. Βέβαια κάθε έργο έχει πάντα μια όψη δημιουργική (αντικείμενο εξιδανίκευσης) και μια όψη καταναγκαστική, που βιώνεται ανταγωνιστικά και αμυντικά, όμως ο άνθρωπος θέλει πάντα να αναλάβει δράση, να *πράξει*, δημιουργικά και ελεύθερα – κάτι στο οποίο ο ενήλικας έχει πρόσβαση πολύ πιο σπάνια απ' ό,τι το παιδί.

Μπορούμε γενικά να παρατηρήσουμε ότι κάθε τεχνική (του σώματος, της σκέψης...) και κάθε πρακτική που οδηγεί στη δημιουργία αντικειμένων και έργων συνεισφέρουν στην ύφανση ισχυρών δεσμών μεταξύ των ανθρώπων. Αν όμως η αυταπάτη της φαντασίωσης συνίσταται στο να πιστεύουμε ότι αρκεί να επιθυμούμε κάτι για να γίνει, η αυταπάτη της τεχνικής παραπέμπει από την άλλη στην ιδέα ότι η σχέση που βασίζεται στην τεχνική θα μπορούσε να *απαλλαχθεί* από τις φαντασιακές της σκωρίες. Από την άποψη αυτή ο δεσμός που βασίζεται στο μόχθο και στο σχέδιο δεν θα έπρεπε να παραπέμπει στο μόνο επίπεδο της πολιτισμικής και υλικής παραγωγής, εφόσον «εμψυχώνει» τις ανθρώπινες συμπεριφορές με τρόπο αντίστοιχο και ισότιμο με αυτόν που η ανταλλαγή των φαντασιώσεων «τρέφει» τη συναισθηματική συνάντηση.

3. *Η ρύθμιση της ταυτότητας.* Συνάντηση, σχέδιο και εργασία δεν γίνονται πραγματικότητα παρά μόνο αν εγκαθιδρυθεί μεταξύ των προσώπων ένα σύστημα που εν μέρει τουλάχιστον να τα ενσωματώνει και να τα διέπει. Δεν μπορεί να υπάρξει ανταλλαγή δίχως την κοινή αναγνώριση ενός ευρύτερου συστήματος αναφοράς και

ταύτισης, ενός νόμου. Όσο κι αν ο τελευταίος μπορεί να βιωθεί ως καταναγκαστικός, είναι πάντοτε εκεί για να εγκαλεί και να υπενθυμίζει την κοινή ταυτότητα. Επειδή μάλιστα το σχήμα αυτό είναι θεσμοποιητικό, σε κάθε ομάδα εκδηλώνεται πάντα με τον ένα ή τον άλλο τρόπο η διαλεκτική της επιθυμίας και του κανόνα, με αποτέλεσμα η ομάδα να τείνει πάντα να ταλαντεύεται μεταξύ της ανομικής ουτοπίας και του μη-χανισμού χωρίς συναισθηματική επένδυση.



## 4. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Τα φαινόμενα που λαμβάνουν χώρα στις ομάδες είναι τόσο πολύπλοκα που μία εκπαίδευση στην επικοινωνία φαίνεται απαραίτητη για όσους πρόκειται να εργαστούν με ομάδες ή στο πλαίσιο ομάδων (ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, εκπαιδευτικοί, στελέχη, συνδικαλιστές κ.ά.). Η εκμάθηση στην επικοινωνία μπορεί να αφορά ομάδες επικεντρωμένες σε ένα έργο (ομάδες εργασίας και δημιουργικότητας), ομάδες που στοχεύουν στην ανάλυση και την αντιμετώπιση ατομικών ή ομαδικών προβλημάτων (ψυχόδραμα, βιοενέργεια κ.ά.) ή ομάδες που έχουν μια εμπειρία κοινής ζωής και προσπαθούν να την αναλύσουν – κάτι που συνήθως οδηγεί στην προσωπική αλλαγή (διαγνωστική ομάδα, ομάδα Balint κ.ά.) Θα επιχειρήσουμε εδώ μία σύντομη παρουσίαση των πλέον διαδεδομένων τεχνικών.

### 4. 1. Εμπύχωση των ομάδων εργασίας

Όπως έχουμε καταλάβει, η επίλυση ενός προβλήματος στο πλαίσιο μιας ομάδας δεν ανάγεται σε μίαν απλή ανάλυση νοητικών διεργασιών, εφόσον τα άτομα έχουν στη διάθεσή τους «υποκειμενικές» και «αντικειμενικές» πληροφορίες και βρίσκονται σε ένα πλαίσιο όπου η επικοινωνία αναφορικά με το έργο συνυπάρχει με συναισθηματικές και ιεραρχικές μεταξύ τους σχέσεις. Σημαντικό ρόλο στην αντίληψη που οι συμμετέχοντες θα σχηματίσουν για την κατάσταση και στη στάση που θα υιοθετήσουν διαδραματίζει επομένως το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο που προίσταται της συνάντησης: η τελευταία αντιστοιχεί σε μία ανάγκη των συμμετεχόντων ή οργανώνεται από ένα μόνο άτομο; Ποιο είναι αυτό; Και ποια άλλα ανομολόγητα ή ασυνείδητα

κίνητρα βρίσκονται στην απαρχή της συγκρότησης της ομάδας (αποφυγή των ευθυνών της ατομικής λήψης απόφασης, βιτρίνα «δημοκρατικής» λειτουργίας, θέληση έμμεσου ελέγχου των στάσεων και δραστηριοτήτων των άλλων κ.ά.); Παράλληλα, δεν πρέπει η λειτουργία της ομάδας να στηριχθεί σε λανθασμένες απόψεις σχετικά με την αποτελεσματικότητά της: είδαμε τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες η ομάδα είναι αποτελεσματικότερη από το άτομο (§ 2. 4.), καθώς και τη σημασία της αναπαράστασης των μελών της αναφορικά με το έργο (§ 2. 5.) απαιτείται επομένως μία συνολικότερη ανάλυση της κατάστασης.

Στο επίπεδο της *σύστασης* της ομάδας, παρεμβαίνει ο αριθμός των μελών (μεταξύ 6 ή 8 και 12), τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά (ικανότητα να ακούν και να επικοινωνούν), αλλά και η μεταξύ τους ισορροπία ως προς το ενδιαφέρον τους για το πρόβλημα, την πληροφορία και την εμπειρία που έχουν αναφορικά με αυτό, καθώς και τις ιεραρχικές τους διαφορές (που δεν πρέπει να είναι μεγάλες).

Σημαντική είναι η *παρουσίαση* του προβλήματος, η οποία πρέπει να γίνεται πριν από τη συνάντηση, γραπτώς ει δυνατόν, κάτι που προϋποθέτει μία *προετοιμασία* εκ μέρους του εμπυχωτή: μελέτη της φύσης του προβλήματος, των διαφόρων διαστάσεων που υπεισέρχονται, του είδους της πληροφορίας που πρέπει να δοθεί, του πλάνου συζήτησης, των μεθόδων διερεύνησης και επίλυσης κ.λ.π. Η προετοιμασία έχει και μία αμιγώς πρακτική διάσταση, που περιλαμβάνει την επιλογή του τόπου και του χρόνου (που δεν είναι ποτέ «αθώου» και άμοιροι ερμηνειών και επιπτώσεων), καθώς και την υλική συγκρότηση του πλαισίου (στρογγυλό ή μακρόστενο τραπέζι, πίνακας κ.λ.π.). Όλα αυτά στοχεύουν στην καλύτερη δυνατή λειτουργία της ομάδας, που πρέπει να ξέρει με τρόπο ξεκάθαρο ποια είναι, ποιος είναι ο εμπυχωτής, ποιο ακριβώς είναι το αντικείμενο και ποιος ο στόχος της συνάντησης, ποια είναι τα στοιχεία που διαθέτει, πού σταματούν αρμοδιότητές της, ποια μέθοδο πρέπει να ακολουθήσει (στην περίπτωση που δεν καλείται να την βρει μόνη της) κ.λ.π.

Ας έρθουμε τώρα στον εμπυχωτή. Θυμόμαστε καταρχάς (§ 2. 5) ότι το στυλ ηγεσίας έχει σημαντικές επιπτώσεις στο ηθικό των συμμετεχόντων και στην απόδοση της ομάδας. Όμως η εμπύχωση είναι μία *λειτουργία* και ως τέτοια δεν αφορά τόσο ένα συγκεκριμένο στάτους στο εσωτερικό της ομάδας, όσο τη θέληση πλήρωσης αυτής της λειτουργίας, έστω κι αν κάτι τέτοιο προέρχεται από κάποιο άλλο μέλος της ομάδας - αυτό μάλιστα μπορεί να μαρτυρά την εσωτερική αυτονομία της. Υπ' αυτή

την έννοια ο εμψυχωτής δεν είναι ηγέτης και δεν πρέπει να παίρνει μέρος στις διαμάχες ως προς την εξουσία, γι' αυτό και το καλύτερο είναι να πληρούνται οι δύο αυτοί ρόλοι από διαφορετικά πρόσωπα.

Όπως έχουμε επίσης πει, στο πλαίσιο της δυναμικής προσέγγισης η άριστη λειτουργία της ομάδας προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή κατανομή της ενέργειάς της μεταξύ των δραστηριοτήτων *παραγωγής και συντήρησης (διευκόλυνσης και ρύθμισης)*. Ο εμψυχωτής συμμετέχει ελάχιστα ή καθόλου στις πρώτες, πρέπει όμως να ευνοεί την απρόσκοπτη εκτύλιξή τους μέσα από μία συνεχή ενασχόληση και παρέμβαση στο επίπεδο των δευτέρων. Άρα πληροί:

- μια λειτουργία *διευκόλυνσης*, προσφέροντας βοήθεια κυρίως στο λογικό και λογιστικό επίπεδο (προετοιμασία της συνάντησης, υπενθύμιση του πλάνου, των στόχων και των αρμοδιοτήτων, ενθάρρυνση της έκφρασης όλων, ανάδειξη των ιδιαίτερων αποθεμάτων του καθενός, διατύπωση ενδιάμεσων συμπερασμάτων, χρήση του πίνακα έτσι ώστε όλοι να μπορούν να έχουν πρόσβαση στα κεκτημένα της ομάδας...).

- μια λειτουργία *ρύθμισης*, που συνίσταται κυρίως στη διαχείριση των ψυχολογικών φαινομένων που λαμβάνουν χώρα κατά τη λειτουργία της ομάδας. Τα τελευταία είναι πολύπλοκα και απρόβλεπτα, η δε κατανόηση και επεξεργασία τους απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις, εκπαίδευση και πείρα. Ξέρουμε π.χ. ότι κάθε ομαδική κατάσταση αφυπνίζει αρχαϊκούς φόβους και ότι οι ομάδες συγκροτούνται σε συγκινησιακό επίπεδο στο πλαίσιο των βασικών προϋποθέσεων (βλ. § 3. 3). Άλλα ψυχικά φαινόμενα είναι συνειδητά, όπως π.χ. η ένταση μεταξύ μελών της ομάδας (που μπορεί να εκφράζεται με λόγια ή με σιωπές). Τίθενται τότε ορισμένα ζητήματα: μπορεί η ένταση αυτή να βοηθήσει την ομάδα να προχωρήσει ή, αντίθετα, κινδυνεύει να την παρλύσει; Ποιο είναι το βαθύτερο νόημά της; Σε ποιο βαθμό μπορεί και πρέπει να εκφραστεί; Δουλειά του εμψυχωτή είναι να βοηθήσει την ομάδα να κατανοήσει τη σημασία τέτοιων φαινομένων έτσι ώστε να υπερνικηθούν τα ψυχολογικά εμπόδια που αυτή αντιμετωπίζει.

Με το σκοπό αυτό ο εμψυχωτής χρησιμοποιεί ορισμένες «τεχνικές» όπως (Amado, Guittet, 1975):

- Η *επαναδιατύπωση*. Συνίσταται σε μια επανάληψη (συχνά με τρόπο πιο σύντομο και ξεκάθαρο) των όσων ένα μέλος της ομάδας είπε σε επίπεδο έκδηλο και λανθάνον, έτσι ώστε το υποκείμενο αυτό να αναγνωρίσει πραγματικά το νόημα της παρέμβασής του. Η αξία της στηρίζεται σε ορισμένους θεμελιώδεις κανόνες της «αυ-

θεντικής επικοινωνίας» και της «συναισθητικής στάσης» (ροτζεριανής έμπνευσης, αλλά που με δυσκολία θα αρνιόταν ο οποιοσδήποτε ψυχολόγος ή ψυχοθεραπευτής), όπως ότι κάθε τι που λέγεται έχει σημασία, ότι κάθε μήνυμα ή ανταλλαγή μηνυμάτων έχει πολλά επίπεδα, ότι ο εμψυχωτής (ή ο συνεντευκτής ή ο ψυχοθεραπευτής) μπορεί να ξεχάσει ή να «παραμορφώσει» μια πληροφορία ή μια άποψη και ότι δεν μπορεί μόνος του να τις αξιολογήσει κ.ά. Με την επαναδιατύπωση ο εμψυχωτής δείχνει την «καλοπροαίρετη ουδετερότητα» με την οποία αντιμετωπίζει την ομάδα, ενώ ταυτόχρονα βοηθά το κάθε μέλος να ακούει πιο ψύχραιμα και προσεκτικά τους άλλους.

- Η *σύνθεση*, η οποία συνίσταται σε μία περίληψη ή σε μία συγκέντρωση των σημαντικότερων από όσα έχουν λεχθεί. Λαμβάνει χώρα λιγότερο συχνά από την επαναδιατύπωση, αλλά επιτρέπει στην ομάδα να ξέρει πού βρίσκεται, να καταλάβει εάν και πόσο έχει προχωρήσει, ενδεχομένως να περάσει σε άλλη φάση (από άποψη περιεχομένου ή λειτουργίας). Η ορθότητα μιας σύνθεσης οφείλει και αυτή, όπως είναι φυσικό, να επαληθεύεται από την ομάδα.

- Η *κατοπτρική απάντηση*. Συχνά οι συμμετέχοντες ζητούν άμεσα ή έμμεσα από τον εμψυχωτή την άποψή του. Συνήθως αυτό δηλώνει ότι οι απόψεις διχάζονται και η ομάδα βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι, ότι ο ομάδα διέρχεται μια φάση εξάρτησης κ.λ.π. Ο εμψυχωτής τότε (στη βάση των λειτουργιών διευκόλυνσης και ρύθμισης) μπορεί να «επιστρέψει» την ερώτηση στον αποστολέα της, εάν αισθάνεται ότι αυτός έχει μια προσωπική απάντηση να δώσει (ερώτηση-ηχώ), να την απευθύνει σε όλη την ομάδα (ερώτηση-κάτοπτρο) ή να την απευθύνει σε κάποιο άλλο μέλος (ερώτηση-ρελές).

- Η *αντανάκλαση-διασαφήνιση*. Συνίσταται σε μία ερμηνεία και σε μια παρουσίαση της υπολανθάνουσας ατμόσφαιρας που κυριαρχεί στην ομάδα και παρεμποδίζει την πρόοδό της. Πρέπει φυσικά η ομάδα να είναι «έτοιμη», «ώριμη» να την ακούσει, ειδικά, στην καλύτερη περίπτωση δεν θα έχει κανένα αποτέλεσμα, στην χειρότερη θα οξύνει φόβους, καχυποψία, αντιστάσεις, τάσεις φυγής κ.λ.π. Τα τελευταία ισχύουν φυσικά και για τις προηγούμενες «τεχνικές», οι οποίες δεν αποτελούν αλάνθαστες συνταγές, αλλά εξαρτώνται εν πολλοίς από την εμπειρία του εμψυχωτή, το εκάστοτε κλίμα της ομάδας και την μεταξύ τους «επικοινωνία» στις δεδομένες συνθήκες της συνάντησης.

Στο εσωτερικό μιας τέτοιας ομάδας μπορούμε φυσικά να ασχοληθούμε και με τη διαφοροποίηση των ρόλων στο επίπεδο των μελών (είτε αυτή οφείλεται στην προσωπικότητα είτε στις ίδιες τις ομαδικές διεργασίες). Οι ρόλοι αυτοί χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Ρόλοι επικεντρωμένοι στο έργο (ή στην πρόοδο της ομάδας): αναζήτηση πληροφορίας και απόψεων, συνεισφορά πληροφορίας και απόψεων, επαναδιατυπώσεις και διασαφηνίσεις, κριτική εξέταση της ομαδικής παραγωγής, ενθάρρυνση και ενεργοποίηση της ομάδας, διεκπεραίωση οργανωτικών και λογιστικών προβλημάτων...

- Ρόλοι διατήρησης της συνοχής (συντήρησης): ενθάρρυνση, διατήρηση του συμβιβασμού, της συναίνεσης και της αρμονίας, μεταβίβαση της πληροφορίας, διατύπωση των κανόνων, παρατήρηση και σχολιασμός της ομαδικής πορείας, αποδοχή και συμφωνία των ομαδικών αποφάσεων...

- Ατομικές ανάγκες και «παρασιτικοί» ρόλοι: άρνηση και επιβράδυνση, επιθετικότητα, αναζήτηση της προσοχής και της επιβεβαίωσης, χρήση της ομάδας για έκφραση προσωπικών απόψεων, επιδίωξη απόκτησης ελέγχου και εξουσίας, απαισιοδοξία και επιδίωξη συμπάθειας, υπεράσπιση των «αδυνάτων» στο εσωτερικό της ομάδας...

#### **4. 2. Ομάδες δημιουργικότητας και brainstorming**

Η ομάδες δημιουργικότητας αποτελούν μια ειδική περίπτωση ομάδας εργασίας. Η ανάπτυξή τους βασίζεται στην άποψη ότι η ικανότητα δημιουργικότητας (εύρεσης νέων και πρωτότυπων λύσεων σε όλα τα προβλήματα καινοτομίας και έρευνας) υπάρχει σε κάποιο βαθμό σε όλα τα φυσιολογικά άτομα και ότι συνεπώς μπορεί να καλλιεργηθεί και να εκμεταλλευθεί κατά βούλησιν (Guilford, 1950)· και στην άποψη ότι κάτω από ορισμένες συνθήκες η ομαδική κατάσταση μπορεί να την ευνοήσει (Osborn, 1953).

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το συναισθηματικό κλίμα της ομάδας, το οποίο πρέπει να είναι θερμό και παιγνιώδες, αποκλείοντας κάθε κριτική και «ρεαλιστική» αξιολόγηση, έτσι ώστε να μην εμποδίζεται η αυθόρμητη έκφραση των συμμετεχόντων. Μια τέτοια ομάδα πρέπει να είναι ετερογενής (να αποτελείται από άτομα διαφορετικών ηλικιών, επαγγελματικών διαδρομών, εμπειριών, στάσεων, ικανοτήτων,

κ.λ.π.): αυτό αυξάνει το εύρος των αποθεμάτων πληροφορίας, την αντιληπτική ευπλαστικότητα και τη γόνιμη διασταύρωση ιδεών<sup>24</sup>. Τα τελευταία ενδυναμώνονται και από την ύπαρξη ατόμων που έχουν σπουδάσει πολλά διαφορετικά αντικείμενα ή που έχουν ασκήσει πολλά επαγγέλματα, όπως και από την ύπαρξη μιας μειονότητας στην ομάδα. Φυσικά, η ιδανική ομαδική δομή είναι εδώ η μη συγκεντρωτική (βλ. § 2. 5). Όσο για τον εμψυχωτή, πρέπει να συντηρεί ένα δυναμικό κλίμα που να ευνοεί την ελεύθερη και αυθόρμητη έκφραση των μελών της ομάδας και ταυτόχρονα να εμποδίζει την άσκηση κριτικής, με τρόπο ώστε η παραγωγή να είναι πάντα η μέγιστη δυνατή.

Το brainstorming επινοήθηκε το 1939 από τον Osborn, όταν αυτός ήταν διευθυντής μιας διαφημιστικής εταιρείας στις Ηνωμένες Πολιτείες και αποτελεί σήμερα ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία του marketing. Βασίζεται σε δύο θεμελιώδεις αρχές (Abric, 1998):

α. στην αναζήτηση μιας λύσης σε ένα πρόβλημα είναι απαραίτητο να διαχωριστεί η φάση παραγωγής (αναζήτηση ιδεών και λύσεων) από τη φάση αξιολόγησης και κρίσης (θετικής ή αρνητικής) της παραγωγής αυτής·

β. η απελευθέρωση της δημιουργικότητας των ατόμων πραγματοποιείται καλύτερα σε ομάδα, εφόσον οι συναντήσεις οργανώνονται εμψυχώνονται σωστά.

Η τεχνική του brainstorming απαιτεί τρεις φάσεις:

- Η πρώτη αφορά την *προετοιμασία* (συγκρότηση της ομάδας, οριοθέτηση του θέματος και των υποθεμάτων που το αποτελούν και τα οποία θα έπρεπε να εξεταστούν χωριστά.

- Η δεύτερη είναι η φάση της *απόκλισης*, του καθαυτού brainstorming, στο πλαίσιο του οποίου κάθε θετική ή αρνητική αξιολόγηση αποκλείεται, ενθαρρύνεται η ελεύθερη έκφραση όλων των ιδεών, καθώς και οι συνδυασμοί και οι βελτιώσεις που μπορεί να προκύπτουν απ' αυτές και, τέλος, αναζητάται η *ποσότητα* των ιδεών και όχι η ποιότητά τους.

- Η τρίτη είναι η φάση της *σύγκλισης*, που πραγματοποιείται μετά από την προηγούμενη, από μια άλλη ομάδα, συνήθως μικρότερη, η οποία αναλαμβάνει την διαλογή, αξιολόγηση και επιλογή της παραγωγής.

<sup>24</sup> Εξυπακούεται ότι η ετερογένεια δεν πρέπει να αποτελεί εμπόδιο στο θετικό συναισθηματικό κλίμα της ομάδας, αυξάνοντας το στρες των ατόμων και δυσχεραίνοντας την ελεύθερη έκφρασή τους. Γι'

### 4. 3. Το ψυχόδραμα

Το 1911 ο ψυχίατρος Jacob Levi Moreno πραγματοποιεί στους δρόμους της Βιέννης τα πρώτα πειράματα αυθόρμητου θεάτρου, τα οποία βαθμιαία τον οδηγούν στην εκπόνηση μιας νέας τεχνικής έκφρασης και θεραπείας, το ψυχόδραμα. Μεταξύ των «ηθοποιών» που συμμετείχαν σ' αυτά υπήρχε μια νέα γυναίκα που συχνότατα υποδυόταν ρόλους γλυκιάς, αφελούς και ρομαντικής κοπέλας. Όταν μια μέρα ο σύζυγός της παραπονέθηκε στον Moreno ότι στο σπίτι γινόταν δύστροπη και κακιά, αυτός είχε την ιδέα να την βάλει να παίξει ρόλους πρόστυχης και επιθετικής γυναίκας, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της συμπεριφοράς της!

Το ψυχόδραμα αποτελεί μια επιστημονική διερεύνηση της αλήθειας μέσω της δραματικής μεθόδου (Moreno, 1954). Σύμφωνα με τον εμπνευστή του, το άτομο είναι φυλακισμένο στους άκαμπτους ρόλους που καλείται με στερεοτυπικό τρόπο να παίζει στη ζωή του. Το δραματικό παιχνίδι θα του δώσει την ευκαιρία να αισθανθεί και να δει την απόσταση που χωρίζει αυτά τα τελετουργικά πρότυπα συμπεριφοράς από τον αυθορμητισμό του, να αποκαλύψει την προσωπικότητά του, να «απελευθερώσει» καταπιεσμένες συγκινήσεις και συναισθήματα και να αποκτήσει μια πλαστικότητα και μια δημιουργικότητα στο επίπεδο των συμπεριφορών του γενικά, εφόσον κατά τη διάρκεια του ίδιου ψυχοδραματικού παιχνιδιού μπορεί να παίξει πολλούς και διάφορους ρόλους. Δύο είναι λοιπόν οι θεμελιώδεις όψεις του ψυχοδράματος:

- οι θεραπευτικές αρετές του δραματικού παιχνιδιού, το οποίο λειτουργεί «καθαρτικά», καθώς το υποκείμενο συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του, το νόημα των συμπεριφορών του έναντι των άλλων και ταυτόχρονα απελευθερώνεται (ώς κάποιο βαθμό) από τις εσωτερικές του συγκρούσεις.

- οι παιδαγωγικές του λειτουργίες, στο βαθμό που το υποκείμενο υποχρεούται να προσαρμοστεί σε διάφορες καταστάσεις, να «μάθει» νέους ρόλους και στάσεις και να βελτιώσει την ευκαμψία της συμπεριφοράς του.

Συνοπτικά μπορούμε να περιγράψουμε ως εξής την τεχνική του μορενικού ψυχοδράματος. Μία ψυχοδραματική συνεδρία εκτυλίσσεται καταρχάς σε τρεις φάσεις:

---

αυτό προτιμώνται άτομα που έχουν πείρα τέτοιων καταστάσεων ή/και που γνωρίζονται μεταξύ τους.

α. Κατά την *προετοιμασία* (ή *προθέρμανση*) η ομάδα συζητά διάφορα θέματα κοινού ενδιαφέροντος ωστόσο αναδυθεί το κεντρικό θέμα (βιωμένη ή φανταστική ιστορία), στη βάση του οποίου ένας συμμετέχων (ο *πρωταγωνιστής*) προτείνει το σενάριο και διανέμει τους κύριους ρόλους, ορίζει δηλαδή ποιος θα παίζει τα άλλα σημαντικά πρόσωπα μέσα από τη ζωή του πρωταγωνιστή (*βοηθητικά εγώ*). Τα τελευταία μπορεί να φορούν ρόλους από την εξωτερική πραγματικότητα του πρωταγωνιστή ή ρόλους εσωτερικούς (π.χ. ο εαυτός που φοβάται, ο παιδικός εαυτός κ.λ.π.).

β. Πραγματοποιείται το καθαυτό ψυχοδραματικό παιχνίδι (*δράση* ή *εκδραμάτιση*), κατά το οποίο ο πρωταγωνιστής παίζει τον κεντρικό ρόλο και εκφράζει αυθόρμητα ό,τι αισθάνεται ενώπιον των υπολοίπων.

γ. Πρωταγωνιστής και βοηθοί επανεπεντάσσονται στην ομάδα και όλοι εκφράζουν και σχολιάζουν ό,τι αντελήφθησαν και αισθάνθηκαν κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού (φάση της *επεξεργασίας*).

Όσο για τον ψυχοδραματιστή, ο ρόλος του δεν είναι δεδομένος. Μπορεί να βοηθά, αν αυτό είναι απαραίτητο, στο ξεκίνημα της συνεδρίας, και στη συνέχεια, ανάλογα με τις περιστάσεις, να μείνει παθητικός και ανενεργός ή να γίνει κατευθυντικός. Πρέπει πάντως ανά πάσα στιγμή να μπορεί να διατυπώνει ένα είδος διάγνωσης τόσο στο επίπεδο του παιχνιδιού, όσο και σ' αυτό της ομάδας, βοηθώντας την εξέλιξη του παιχνιδιού και προκαλώντας τη συνειδητοποίηση τού τι συμβαίνει. Από τις τεχνικές που χρησιμοποιεί, μπορούμε να αναφέρουμε:

- την *αντιστροφή των ρόλων*, όπου ο πρωταγωνιστής παίρνει το ρόλο εκείνου με τον οποίο συνδιαλέγεται, κάτι που του επιτρέπει να βιώσει το ρόλο του άλλου και του δίνει τη δυνατότητα να βιώσει τον εαυτό του μέσα από τα μάτια του άλλου,

- το *σωσία*, ο οποίος παίζει το ρόλο του υποκειμένου ταυτόχρονα με αυτό, εκφράζοντας πράγματα που το ίδιο δεν εκφράζει (αλλά που μπορούν να διαφανούν μέσα από τα λόγια του και, κυρίως το σώμα του), προκαλώντας έτσι την αντίδρασή του και βοηθώντας το να υπερνικήσει τις άμυνές του και να προχωρήσει (συχνά ο σωσίας παίζεται από τον ίδιο τον ψυχοδραματιστή).

- την *τεχνική του κατόπτρου*, που βοηθά τον πρωταγωνιστή να σκεφτεί πιο αντικειμενικά αυτό που δείχνει υποκειμενικά, δηλαδή να δει τον εαυτό του και τη συμπε-



ριφορά του όπως οι άλλοι τα βλέπουν μέσα από την αναπαράσταση του δικού του δράματος<sup>25</sup>.

Τι προσφέρει αυτή η τεχνική και ποια είναι η πρωτοτυπία της; Πρόκειται καταρχάς για μια ομαδική διεργασία στο πλαίσιο της οποίας ένας συμμετέχων πολώνει και εκφράζει το ομαδικό βίωμα. Το εκάστοτε θέμα νοηματοδοτείται με βάση την ομαδική δυναμική, ενώ παράλληλα ισχύει και το αντίστροφο: ό,τι παίζεται στη σκηνή προκαλεί στον καθένα συνειρμούς και ερωτηματικά. Σε ατομικό κατόπιν επίπεδο, και όπως ήδη είπαμε, η δράση και η ανάλυσή της που ακολουθεί επιτρέπουν στον πρωταγωνιστή να καταλάβει καλύτερα καταστάσεις και προβλήματα που συναντά στην καθημερινή του ζωή, κάτι που έχει θετικές επιπτώσεις στη συγκινησιακή και συναισθηματική του ισορροπία: συνειδητοποιεί βαθμιαία τα συναισθήματά του και τις στάσεις του ως προς τους άλλους και προσαρμόζει καλύτερα τις συμπεριφορές του.

Παράλληλα, ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται το υποκείμενο δεν περιορίζεται στον λεκτικό τομέα, αλλά περιλαμβάνει το σώμα, τις πράξεις, το παιχνίδι, κάτι που ενδεχομένως έχει θετική επίδραση ως προς τις αναστολές και τις εκλογικεύσεις. Μπορούμε γενικότερα να πούμε ότι το υποκείμενο «ελέγχεται» λιγότερο και «εμπλέκεται» εντονότερα, εκφράζοντας καλύτερα τις βαθιές του στάσεις και αυθόρμητες αντιδράσεις. Σ' αυτήν τέλος τη διαδικασία, στην οποία ο ψυχοδραματιστής επίσης εμπλέκεται και παίζει, όταν αυτό του ζητηθεί, διευκολύνεται η ταύτιση και ευνοείται η απομυθοποίηση του θεραπευτή, κάτι που ευνοεί την ωρίμανση της ομάδας.

Το ψυχόγραμμα έχει εμπνεύσει πολλές άλλες ανάλογες μεθόδους, αποτελεί δε τον πρόδρομο πολλών θεραπευτικών πρακτικών που βασίζονται στην έκφραση. Έχει επίσης βρει εφαρμογές σε τομείς όπως η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση στις ανθρώπινες (εργασιακές και κοινωνικές) σχέσεις και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεραπευτών. Η εμβέλειά του μολαταύτα δεν πρέπει να υπερεκτιμάται: δεν μπορεί να επιλύσει δομικές συγκρούσεις, είναι δε δυνατόν να μυθοποιήσει όψεις των ανθρωπίνων σχέσεων, συσκοτίζοντας το νόημα που θα μπορούσαν να προσλάβουν ορισμένες διαστάσεις τους (όπως π.χ. αυτή της εξουσίας).

---

<sup>25</sup> Για μια πληρέστατη παρουσίαση της ιστορίας, των τεχνικών και των εφαρμογών του ψυχοδράματος βλ. Karp & συνεργ. (1998).

#### 4. 4. Η διαγνωστική ομάδα

Στα 1946, ο Lewin απαντά θετικά σε ένα αίτημα της Πολιτείας του Connecticut να συμμετάσχει σε μια σειρά δράσεων αναφορικά με την άμβλυση των φυλετικών εντάσεων. Μαζί με τους Benne, Bradford και Lippitt οργανώνει ομάδες εκπαιδευτικών οι οποίοι, εκτός από τις ομιλίες που παρακολουθούν, εμπλέκονται προσωπικά σ' αυτή την επιμόρφωση μέσα από μελέτες περιπτώσεων και παιχνίδια ρόλου. Παρατηρητές σημειώνουν τις ανταλλαγές μεταξύ των συμμετεχόντων και τις συζητούν στη συνέχεια σε ειδικές συνεδρίες που οργανώνονται απ' αυτούς και τους εμπνευστές. Μια μέρα οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί αιφνιδιάζουν μια τέτοια ομάδα και ζητούν να συμμετάσχουν, ανακαλύπτοντας τον πλούτο μιας τέτοιας εργασίας και τη γνώση που τους προσφέρει ως προς την ανάλυση των συμπεριφορών τους και της λειτουργίας τους στην ομάδα. Γεννήθηκαν έτσι οι ομάδες ευαισθητοποίησης στις ανθρώπινες σχέσεις και εκπαίδευσης στη δυναμική των ομάδων<sup>26</sup>.

Στόχος τους είναι η βίωση και η κατανόηση μιας συναισθηματικής εμπειρίας ομάδας, εμπειρία η οποία πρέπει απαραίτητως να συμπληρώνει τις όποιες σχετικές θεωρητικές γνώσεις. Στο πλαίσιο τους δίδεται μια δυνατότητα αυτογνωσίας βασιζόμενης στο λόγο, που μόνη επιτρέπει την αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών (σύμφωνα και με τα ψυχαναλυτικά διδάγματα).

Από πρακτική άποψη πρόκειται για ομάδες 10 με 12 ατόμων περίπου (με τον αναλυτή και συχνά έναν παρατηρητή), τα οποία δεν γνωρίζονται μεταξύ τους (ή γνωρίζονται ελάχιστα), που συναντώνται για 30 με 50 ώρες περίπου σε συνεδρίες μιάμισης ή δύο ωρών. Οι τελευταίες γίνονται σε κάποιο σχετικά απομονωμένο χώρο, συνήθως γύρω από ένα τραπέζι, χωρίς προδιαγεγραμμένες θέσεις - η επιλογή τους μάλιστα μπορεί να αντανακλά τη συναισθηματική δομή της ομάδας στις συγκεκριμένες συνθήκες. Όμως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της λειτουργίας τους, το πλέον πρωτότυπο και ριζοσπαστικό, είναι η πλήρης απουσία εσωτερικής δόμησης (ημερήσιας διάταξης, θέματος συζήτησης, έργου...). Η ομάδα λοιπόν δομείται βαθμιαία μέσα από ό,τι της φέρνουν οι συμμετέχοντες την ώρα της λειτουργίας της. Από τα σημαντικότερα πράγματα που της φέρνουν είναι το βίωμά τους «εδώ και τώρα», η έκ-

<sup>26</sup> Ονομάζονται επίσης *T-groups* (από το *basic skills Training-groups*) ή *διαγνωστικές ομάδες* (σύμφωνα με τη γαλλική απόδοση) ή *βασικές ομάδες* (από τους μαθητές του Bion), ή ακόμα *ομάδες προσωπικής ανάπτυξης*, *ομάδες ευαισθητοποίησης*, *διδακτικές ομάδες*, *ομάδες επαγγελματικής εξέλιξης* (ή *ομά-*

φραση του οποίου πρέπει να περνά αποκλειστικά και μόνο μέσα από το λόγο. Κάθε άλλη πράξη, όπως και κάθε αναφορά σε άλλους τόπους ή χρόνους αποτελεί δυναμικά τρόπους αποφυγής της παρούσας κατάστασης. Φυσικά, έξω από τις συνεδρίες, αναλυτής και παρατηρητής δεν έχουν επαφές με τους συμμετέχοντες.

Αυτό που χαρακτηρίζει μια τέτοια κατάσταση είναι η σχέση πρόσωπο με πρόσωπο με τον άλλο εν τη απουσία κάθε προηγούμενου κανόνα και δομής. Οι συμμετέχοντες βαθμιαία οδηγούνται στο να χτίσουν ένα σύστημα επικοινωνίας και ελέγχου και στο να αντιληφθούν και να επιλύσουν μια σειρά συναισθηματικών και λειτουργικών προβλημάτων. Παρά το «τεχνητό» και το «πειραματικό» της κατάστασης, η τελευταία βιώνεται ως ιδιαίτερα συγκεκριμένη, δυνατή, επείγουσα και αμιγώς συλλογική: όλοι «βρίσκονται εδώ» και «κάτι πρέπει να κάνουν». Αναδύονται συμπεριφορές, αισθήματα, συγκινήσεις, ερωτήματα που πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο διασαφήνισης, ανταλλαγής, αμοιβαίας προσαρμογής, έτσι ώστε τα άτομα να «κάνουν κάτι μαζί», να «γίνουν ομάδα».

Η αλληλοδιαπλοκή των συγκινησιακών και των λειτουργικών παραγόντων αναδεικνύεται σε κάθε στιγμή και σε κάθε επίπεδο. Στην αρχή η ομάδα αναζητά ορισμένα γνώριμα μοντέλα επικοινωνίας και συνύπαρξης (που της λείπουν έντονα) και προσπαθεί να βιώσει ορισμένα άγχη. Αφού τα άτομα κουραστούν από τις ατομικές και διασπαστικές στρατηγικές, ξεπεράσουν τις αμυντικές και συγκρουσιακές διεργασίες και συνεργαστούν για μία αμοιβαία προσαρμογή των προσωπικοτήτων και μία αμοιβαία συναρμογή των ρόλων, μπορούν να συνεργαστούν και να οδηγηθούν στη διατύπωση μίας συναίνεσης. Η ομάδα έτσι μπορεί να οδηγηθεί σε σχέσεις πιο αρμονικές (χωρίς καθόλου να αποκλείονται οι παλινδρομήσεις), όπου συμφιλιώνονται το δημιουργικό και επιχειρηματικό πνεύμα με ένα κλίμα οικειότητας.

Ο ρόλος του *αναλυτή* είναι θεμελιώδης, στο βαθμό που συνίσταται στο να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν το τι βιώνουν σ' αυτή την κατάσταση. Πρόκειται για το μόνο μέλος της ομάδας του οποίου ο ρόλος είναι γνωστός εκ των προτέρων, έστω κι αν η θέση του είναι ιδιαίτερη, συγχρόνως *μέσα* στην ομάδα και *έξω* απ' αυτήν. Οι συμμετέχοντες σύντομα στρέφονται σ' αυτόν και αισθάνονται να εμπλέκονται μαζί του σε μια σχέση εξάρτησης και αμφιθυμίας, κάτι που ενδυναμώνει

---

δες *Balint*) κ.ά., όροι που μπορεί να αντανakλούν ειδικότερους θεωρητικούς ή τεχνικούς προσανατολισμούς.

ται από το ότι δεν τους βοηθά όπως θα το περίμεναν και που διατηρείται μέχρις ότου καταλάβουν και δεχτούν το νόημα των παρεμβάσεων του σε σχέση με τον ίδιο τον εκπαιδευτικό στόχο.

Ο ρόλος του συνίσταται κυρίως στη λειτουργία της διαλεύκανσης, καθώς και στη βαθμιαία εκμάθηση της διαλεύκανσης. Αυτό κατ' ανάγκην προϋποθέτει ερμηνείες (οι συμμετέχοντες δεν θα μπορούσαν να συνειδητοποιήσουν τίποτα ούτε και να προοδεύσουν χωρίς τις παρεμβάσεις του), κάτι που δεν πρέπει όμως με κανένα τρόπο να ταυτίζεται με τη χειραγώγηση (την παρεμπόδιση της ανάδυσης ή την πρόκληση ορισμένων φαινομένων). Η αξία εξάλλου της διαλεύκανσης, όπως και τα θεμέλια της όποιας εκμάθησής της, συνίστανται στην ελεύθερη αξιολόγησή της εκ μέρους των συμμετεχόντων.

Ο αναλυτής συμμετέχει λίγο στο περιεχόμενο των ανταλλαγών μεταξύ των μελών, αλλά είναι πάντα σε «φάση» με την ομάδα, παρακολουθώντας εκ των ένω τα τεκταινόμενα σε συναισθηματικό επίπεδο. Μπορούμε να μιλήσουμε για *ελεγχόμενη εμπλοκή* του στην ομάδα (Maisonpneuve, 1990): μοιράζεται το ίδιο πεπρωμένο με τα άλλα μέλη της ομάδας, εφόσον κι αυτός προσπαθεί μαζί τους, τόσο για να τους βοηθήσει στη διαλεύκανση της κατάστασης, όσο και για να τους επιτρέψει την αμοιβαία προσέγγιση. Πρέπει ταυτόχρονα να ελέγχεται για να μπορεί να διατηρεί τη συνείδηση της ιδιαιτερότητας της θέσης του και του ρόλου του, για να μπορεί να έχει μια διαυγή και αντικειμενική αντίληψη της κατάστασης, για να μην παρασύρεται από τα αισθήματα των συμμετεχόντων ή το συναισθηματικό κλίμα της ομάδας, για να μην προβάλλει τα αισθήματά του στην ομάδα κ.λ.π. Περιττό να προσθέσουμε ότι η πλήρωση αυτού του ρόλου από τον αναλυτή απαιτεί την εμπειρία πολλών τέτοιων ομάδων ως συμμετέχοντος, την ανάλυση πρωτοκόλλων ομάδων στις οποίες δεν συμμετείχε, μια τεχνική εκπαίδευση επικεντρωμένη στη φύση και τη διατύπωση των παρεμβάσεων, την ανάλυση ομάδων υπό εποπτεία κ.ά. (μία προσωπική ανάλυση είναι βέβαια επιθυμητή). Στο ρόλο του τέλος υποστηρίζεται από τον *παρατηρητή*, που παίρνει σημειώσεις, συζητά μαζί του, τον βοηθά να καταλάβει τα βιώματά του και, κατά κάποιο τρόπο, τον ελέγχει.

Οι *παραμβάσεις* του τοποθετούνται στο επίπεδο του ατόμου, των διαπροσωπικών σχέσεων και (κυρίως) της ομάδας. Μ' αυτές μπορεί να εφιστά την προσοχή της ομάδας σε σημαντικά λόγια ή συμπεριφορές που διέλαθαν την προσοχή της ομάδας, να αντανάκλα στην ομάδα αισθήματα που δεν μεταφράστηκαν σε λόγια, αλλά που

είχαν σημαντικές επιπτώσεις στον ομαδικό λόγο, να την βοηθά στην υπέρβαση της λογοκρισίας και των αναστολών της, να της ανακοινώνει τις παρατηρήσεις του συνδέοντάς τες με ένα σύστημα ερμηνείας ως προς την ομάδα, να εκφράζει τις πραγματικές στάσεις ενός ατόμου με βάση τα λόγια και τις πράξεις του, να ευνοεί τις ανταλλαγές μεταξύ των μελών βοηθώντας τα έτσι να δουν από κοινού ορισμένα προβλήματα και δυσκολίες, να ρωτά το *γιατί* ορισμένων συμπεριφορών, να αντανακλά όσο το δυνατόν πιστότερα ό,τι ελέχθη και συνέβη κ.ά.

Ας έρθουμε τώρα στο τι συμβαίνει στη διαγνωστική ομάδα. Φυσικά, ανάλογα με τους επιμέρους στόχους και τις θεωρητικές αναφορές, μπορούμε να ενδιαφερθούμε περισσότερο στις επικοινωνίες, στα φαινόμενα εξουσίας, στους μύθους και τις φαντασιώσεις... Ένα από τα πλέον εύστοχα μοντέλα κατανόησης της δυναμικής εξέλιξης μιας διαγνωστικής ομάδας (Faucheux, 1959β) περιγράφει μία «πορεία» που διέρχεται από τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις:

1. *Αβεβαιότητα* σε όλα τα επίπεδα: ως προς τον εαυτό («τι θα μου ζητήσουν;», «ώς πού μπορώ να εμπλακώ;»), ως προς τους άλλους («ποιοι είναι;», «θα παίξουν το παιχνίδι;», «ποιος είναι ο αναλυτής και ποιος είναι ο ρόλος του;»), ως προς το έργο («τι θα κάνουμε;», «ποιοι είναι οι κανόνες του παιχνιδιού;»), ως προς την ομάδα («θα καταφέρουμε να γίνουμε ομάδα;»), ως προς την εκπαιδευτική μέθοδο («αξιίζει ή είμαστε απλώς πειραματόζωα;»). Η αβεβαιότητα αυτή γεννά μεγάλο άγχος και ένταση και δίνει αφορμή σε (ανεπιτυχείς συχνά) «συμπεριφορές δόμησης» (αμοιβαίες παρουσιάσεις, ορισμό ενός προέδρου της συνεδρίας κ.λ.π.).

2. *Εξάρτηση από τον αναλυτή*. Αυτός βιώνεται από την ομάδα σαν αυτός που ξέρει τι πρέπει να γίνει, αλλά δεν το λέει, σαν αυτός οι παρεμβάσεις του οποίου είναι «ενοχλητικές». Η εξάρτηση απ' αυτόν μπορεί να πάρει τη μορφή αιτημάτων για βοήθεια ή πλήρους αδιαφορίας και επιθετικότητας. Πρόκειται για ένα πρόβλημα που δεν αρχίζει να λύνεται παρά όταν γίνει αποδεκτός ως αυτός που έχει την αποστολή να διευκολύνει την ομάδα στο να σκεφτεί αναφορικά με τον εαυτό της – ακόμα όμως και σ' αυτή την περίπτωση οι παρεμβάσεις του μπορεί να θεωρηθούν σαν να είναι η μόνη αλήθεια ή να αποτελούν στόχο συστηματικής κριτικής. Άρα το ζήτημα της αυθεντίας του διευθετείται όταν η ομάδα αναλύει η ίδια το βίωμά της.

3. *Εσωτερική εξουσία της ομάδας*. Μετά την οριοθέτηση του αναλυτή, η ομάδα θα αρχίσει να ασχολείται με τη δική της δόμηση και οργάνωση. Θα αναρωτηθεί σχε-

τικά με τις ανάγκες της, με τους ρόλους που απαιτεί η ικανοποίησή τους, με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των συμμετεχόντων. Ο κίνδυνος εδώ είναι να επιλεγεί ένας ηγέτης στον οποίο να μετατεθούν τα συναισθήματα που δεν εκφράστηκαν ως προς τον αναλυτή. Πρόκειται πάντως για μία φάση στην οποία εμφανίζονται οι κανόνες, τα πρότυπα και το ιδιαίτερο συμβολικό σύμπαν της ομάδας (γλώσσα). Όλες αυτές οι διεργασίες επιτρέπουν την πρόοδο προς την ωριμότητα της ομάδας.

4. *Δελογισμένη συμπεριφορά.* Η ομάδα συνειδητοποιεί τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που την επηρεάζουν και προσπαθεί να τις ελέγξει αντί να τις υφίσταται. Μπορεί να αξιολογήσει τις πράξεις της και οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφραστούν. Η ομάδα αναγνωρίζει τα εσωτερικά και εξωτερικά όριά της και παίρνει ρεαλιστικές αποφάσεις (συναρτήσκει των αναγκών της, των δυνατοτήτων της και των μελών της). Μπορεί να προχωρά αρμονικά αναζητώντας την ανάδραση στον αναλυτή ή στα μέλη. Τα μέλη τότε μπορούν να θεωρήσουν αυτή την εμπειρία ως ένα μέσο εμπλουτισμού του εαυτού και εκμάθησης της δυναμικής των ομάδων. Επίσης μπορούν τότε και να δεχτούν το θάνατό της, κάτι που οδηγεί σε διαδικασίες πένθους και σε συμπεριφορές μείωσης της έντασης του αποχωρισμού (γεύματα, σχέδια επανασύνδεσης...)

Ο Faucheux μελέτησε παράλληλα τη δυναμική των επικοινωνιών στη διαγνωστική ομάδα και βρήκε ότι λαμβάνει χώρα στις ακόλουθες διαστάσεις:

- Στο επίπεδο της *λεκτικής έκφρασης*, όπου η ομάδα αρχίζει μιλώντας για τα πλέον γενικά και αφηρημένα και καταλήγει στα πλέον συγκεκριμένα, όταν αισθανθεί την ανάγκη να ξέρει γιατί μιλά.

- Η *γλώσσα*, για την οποία όλοι ανακαλύπτουν ότι αποτελεί ένα ελαττωματικό εργαλείο επικοινωνίας, στο βαθμό που οι λέξεις δεν έχουν το ίδιο νόημα για όλους. Η ομάδα αισθάνεται την ανάγκη να αποκτήσει μια «κοινή γλώσσα» που να είναι δική της και, βαθμιαία, το επιτυγχάνει.

- Οι *τρόποι επικοινωνίας*. Στην αρχή τα άτομα μιλάνε για να εκφορτίσουν την επιθετικότητά τους, να γεμίσουν τα δυσβάσταχτα κενά που δημιουργεί η σιωπή. Αργότερα η επικοινωνία τείνει να γίνει εργαλειακή, στοχεύοντας στη μετάδοση μηνυμάτων (για να εξηγήσει κάποιος τη στάση του, να διατυπώσει ένα αίτημα κ.λ.π.). Μεταξύ των δύο προηγούμενων, και στις τελευταίες κυρίως φάσεις της ομάδας, μπορεί κάποιος να αναζητά την «έκφραση» χωρίς να έχει κάποιο συγκεκριμένο και ξεκάθαρα διατυπωμένο στόχο, απλά για να γίνει κατανοητός. Μόνο τότε αυτή η έκφραση είναι δυνατή (διότι ο καθένας είναι πλέον ικανός να «ανοιχτεί» στον άλλο και να τον α-

κούσει) και απαραίτητη (φέρνει στην ομάδα τα μόνα αντικειμενικά στοιχεία επί των οποίων μπορεί να στηριχθεί μία αξιολόγηση της δραστηριότητάς της).

- Η *ανάδραση*. Στην αρχή η ομάδα έχει ελάχιστη ανάδραση, αφενός διότι όλοι δυσκολεύονται να εκφράσουν ανοιχτά τις σκέψεις τους και τα συναισθήματά τους, αφετέρου διότι κανείς δεν «ακούει» πραγματικά τον αναλυτή. Με την ωρίμανση όλοι την επιζητούν, διότι προτιμούν να συνεχίσουν αφού έχουν βεβαιωθεί ότι κατάλαβαν καλά τους άλλους και ότι έγιναν κατανοητοί από τους άλλους.

- Η στάση σύμφωνα με την οποία πολλά πράγματα *είναι σχετικά*. Η φράση του τύπου «είπατε αυτό...» τείνει π.χ. να αντικατασταθεί από το «κατάλαβα ή αισθάνθηκα αυτό...», κάτι που σχετίζεται με την αποδοχή του ότι οι μόνες αντικειμενικές βάσεις της επικοινωνίας είναι ό,τι αισθανόμαστε και καταλαβαίνουμε.

Αναμφίβολα η εμπειρία της διαγνωστικής ομάδας, όπου τα άτομα υπήρξαν συμμετέχοντες και συγχρόνως παρατηρητές της συγκρότησης και του θανάτου μιας ομάδας, είναι ιδιαίτερα πλούσια τόσο ως προς τις δυνατότητες που παρέχει για την προσωπικά εξέλιξη, όσο και ως προς την «ψυχοκοινωνιολογική ευαισθητοποίηση». Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να σκεφτεί κάποιος και ταυτόχρονα να βιώσει απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου: «Ποιες είναι οι σχέσεις μου με τον άλλο σε μια ομάδα;», «Ποιο ρόλο επιδιώκω να παίξω;», «Ποιο ρόλο καταλήγω τελικά να παίζω;», «Πώς με αντιλαμβάνονται οι άλλοι;», «Τι περιμένουν οι άλλοι από μένα;», «Ποια στάση έχω ως προς την εξουσία;», «Πώς αντιμετωπίζω τα συναισθήματα των άλλων;»... Και, παράλληλα, ως προς τη λειτουργία της ομάδας γενικότερα: «Από πού πηγάζει και πώς αναπτύσσεται η εξουσία;», «Πώς παίρνονται οι αποφάσεις και κάτω από ποιες συνθήκες είναι αποτελεσματικές;», «Με ποιο τρόπο παρεμβαίνουν στη λήψη των αποφάσεων οι συνάψεις και οι εντάσεις;», «Ποια είναι η σχέση μεταξύ συναισθημάτων και δημιουργικότητας;»... Σε τέτοιες ερωτήσεις η διαγνωστική ομάδα μπορεί να φέρει πολύτιμα στοιχεία απάντησης, καθώς συνδυάζει την ένταξη και την από κοινού διασαφήνιση των ατομικών, των διαπροσωπικών και των συλλογικών μηχανισμών.

Φυσικά τέτοιες ομάδες ενεργοποιούν ιδιαίτερα ευαίσθητους και δυνατούς μηχανισμούς, άρα η δραστηριοποίησή τους και η χρήση τους πρέπει να είναι λελογισμένη (ιδιαίτερη προσοχή στις ικανότητες του αναλυτή, απόλυτος σεβασμός των μεθοδολογικών και των δεοντολογικών κανόνων...). Τέλος δεν πρέπει κανείς να νομίζει ότι πέρα από την προαναφερθείσα ψυχοκοινωνιολογική ευαισθητοποίηση οι ομάδες αυ-

τές μπορεί να αποτελούν κάποιο είδος «ομαδικής ψυχανάλυσης» και να έχουν οποιαδήποτε θεραπευτική διάσταση.



## 5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

### 5. 1. Γενικά

Να ξεκαθαρίσουμε ευθύς εξαρχής ότι βρίσκουμε στην ψυχολογία των ομάδων τις ίδιες τεχνικές που βρίσκουμε και στην κοινωνική ψυχολογία, όπως εξάλλου και την θεμελιώδη αντίθεση ανάμεσα στο κλινικό και το πειραματικό πνεύμα, είτε πρόκειται για φυσικές είτε για εργαστηριακές ομάδες.

1. Στις *φυσικές* ομάδες, όπου η έρευνα διεξάγεται στο πεδίο (τάξη, εργοστάσιο, γραφείο, δρόμος, φυλακή...):

α. ο *κλινικός* είναι ταυτόχρονα συμμετέχων και παρατηρητής. Λαμβάνει μέρος όπως τα υπόλοιπα μέλη στις δραστηριότητες της ομάδας και συγχρόνως παρατηρεί και καταγράφει. Όμως τα πράγματα διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το αν τα μέλη γνωρίζουν ή όχι ότι η ομάδα τους είναι αντικείμενο μελέτης. Στην πρώτη περίπτωση (εθνολογική ή εθνογραφική έρευνα) ο κίνδυνος είναι να συμπεριφέρεται διαφορετικά η ομάδα επειδή ακριβώς γνωρίζει την ύπαρξη του ερευνητή. Εδώ μπορούμε να θεωρήσουμε ότι εάν αυτός είναι τέλεια ενταγμένος σ' αυτήν η συμπεριφορά της δεν θα είναι λιγότερο «φυσική» απ' ό,τι αν απουσίαζε. Τίθεται όμως παραδοσιακά και ένα πρόβλημα «αντικειμενικότητας» που για μερικούς μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη χρήση τυποποιημένων και ποσοτικών μεθόδων (π.χ. κοινωνιομετρία). Φυσικά οι ομάδες (και δη οι φυσικές) δεν αποτελούν πραγματικότητες απόλυτα παγιωμένες και αδιάφορες στο τι συμβαίνει γύρω τους, άρα η παρατήρησή τους μπορεί κάλλιστα να

αποτελέσει και μία αφορμή για την αυτογνωσία τους και συνεπώς για την εξέλιξή τους (έρευνα-δράση). Στην δεύτερη τώρα περίπτωση, όπου δηλαδή τα μέλη της ομάδας δεν γνωρίζουν ότι αποτελούν αντικείμενο παρατήρησης, ο ερευνητής είναι πιο σίγουρος ότι η ομάδα συμπεριφέρεται φυσικά, αν και χάνει κάθε δυνατότητα παρέμβασης. Από τα πλέον γνωστά παραδείγματα είναι η μελέτη του Festinger και των συνεργατών του (1956) αναφορικά με μία σέκτα που περίμενε το τέλος του κόσμου.

Παράλληλα, και όπως είναι φυσικό, η κλινική παρατήρηση οδηγεί στη διατύπωση υποθέσεων ψυχαναλυτικής τάξεως αναφορικά, με τη λειτουργία των ομάδων. Είδαμε ότι ο Freud εφάρμοσε στην ομάδα έννοιες όπως η αμφιθυμία και η ταύτιση (ίσως από την εμπειρία που είχε των εβραϊκών ομάδων και των διχονοιών που σπάρασσαν το ψυχαναλυτικό κίνημα - βλ. Anzieu, Martin, 1968). Είδαμε επίσης την επιρροή που άσκησαν οι απόψεις της Melanie Klein στους ερευνητές του Tavistock Institute (Jaques, Bion, κ.ά.) και το ευρύτερο ρεύμα ψυχαναλυτικής κατανόησης των ομάδων που έχει δημιουργηθεί.

β. Η *πειραματική προσέγγιση* φυσικών ομάδων εγκαινιάστηκε με τις έρευνες του Mayo (1933) που αφορούσαν τις επιδράσεις των συνθηκών εργασίας στην παραγωγικότητα. Πρόκειται για μια ερευνητική τακτική η οποία, αν και είναι λιγότερο διαδεδομένη, έχει δώσει αφορμή για ιδιαίτερα εφευρετικά πειράματα, όπως αυτά του Deconchy (1980) αναφορικά με τα ορθόδοξα συστήματα (τα ιδεολογικά εκείνα συστήματα όπου η ορθολογική ευθραυστότητα της πληροφορίας εξισορροπείται από τη δύναμη της ψυχοκοινωνικής ρύθμισης). Οι δυσκολίες των χειρισμών σ' αυτού του είδους τις μελέτες είναι τέτοιες που μία κλινικού τύπου γνώση του περιβάλλοντος της έρευνας αποτελεί φυσικά απαραίτητη προϋπόθεση της επιτυχίας τους.

2. Ας έρθουμε τώρα στις *εργαστηριακές ομάδες*, στις οποίες επίσης προστρέχουν τόσο οι κλινικοί όσο και πειραματιστές.

α. Η *κλινική προσέγγιση* εφαρμόζεται στις εργαστηριακές ομάδες από τη δεκαετία του 30, οπότε και ανακαλύφθηκε το θεραπευτικό και το παιδαγωγικό τους δυναμικό. Από τότε έχουν αναπτυχθεί πλείστες τεχνικές εκπαίδευσης στις ανθρώπινες σχέσεις, στην άσκηση της συνεργασίας και της διοίκησης, στη δημιουργικότητα κ.ά., όπως και τεχνικές θεραπείας (με απαρχή το ψυχόδραμα). Με τη διαγνωστική ομάδα πριμοδοτούνται οι δύο μέθοδοι που χαρακτηρίζουν την κλινική προσέγγιση (παρατήρηση και συνέντευξη) και που επιτρέπουν την αναζήτηση των νοημάτων των συμπε-

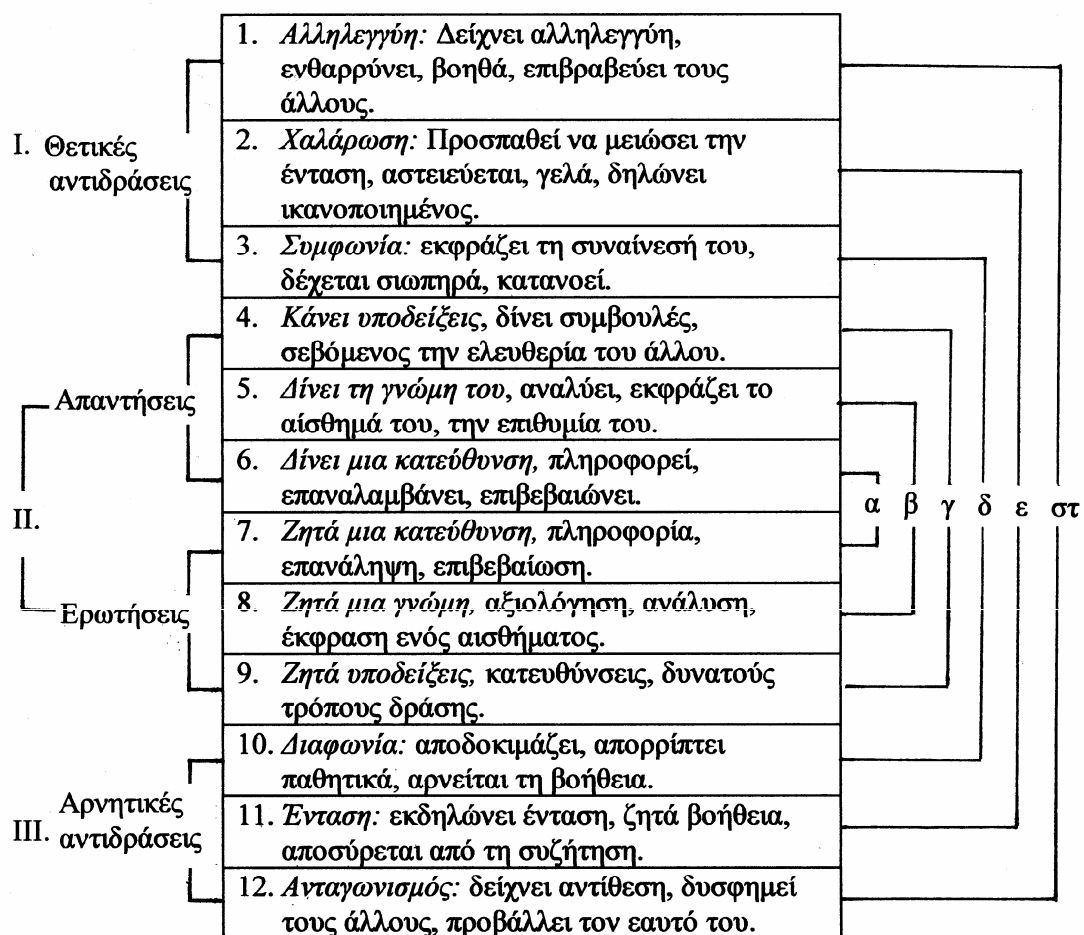
ριφορών και του λόγου. Βέβαια η αρχική ιδέα αναφορικά με τις ομάδες αυτές δεν έμεινε αναλλοίωτη: αρχικός σκοπός ήταν η εκπαίδευση στη διαπραγμάτευση και στην από κοινού διασαφήνιση των κινήτρων και των αντιλήψεων του έργου, των ρόλων, των φαινομένων ηγεσίας κ.λ.π. Στη συνέχεια άλλοι θεώρησαν ότι αυτές οι ομάδες αποτελούσαν μέσον αποκατάστασης των ικανοτήτων προσωπικής ανάπτυξης μέσω της κατανόησης και της επικοινωνίας των συναισθημάτων (σε μια ροτζεριανή, μη-κατευθυντική οπτική – Pagès, 1965), ενώ άλλοι όρισαν ως σκοπό των ομάδων αυτών την ευαισθητοποίηση στο ασυνείδητο (βλ. π.χ. Anzieu). Ανεξάρτητα πάντως από θεωρητικές και μεθοδολογικές σχολές, η ομάδα θεωρείται ένα μέσο απελευθέρωσης της ατομικής και της συλλογικής δημιουργικότητας.

β. Οι εργαστηριακές ομάδες αποτελούν παράλληλα το ιδανικό μέσο εφαρμογής της *πειραματικής μεθόδου* και, όπως είναι γνωστό, οι ψυχοκοινωνιολόγοι έχουν επινοήσει πολύ ενδιαφέρουσες τεχνικές πρόκλησης και μέτρησης ομαδικών διεργασιών, μέσω του χειρισμού πολλών ανεξάρτητων μεταβλητών και της εκπόνησης εξειδικευμένων μοντέλων μαθηματικής ανάλυσης. Όμως και εδώ, είναι τα πιθανόν τα υποκείμενα να αισθάνονται ότι αποτελούν κατά κάποιο τρόπο πειραματόζωα, κάτι το οποίο εντείνεται από το τεχνητό της ίδιας τους της κοινής κατάστασης, περιορίζοντας το εύρος της γενίκευσης. Οι λύσεις που έχουν δοθεί (πειραματικοί συνεργοί, μονόδρομοι καθρέφτες) εγείρουν με τη σειρά τους σημαντικά δεοντολογικά και επιστημολογικά προβλήματα (στα δεύτερα μπορούμε να συμπεριλάβουμε την εκπόνηση μιας γνώσης που αφορά μεν την ομάδα, αλλά δεν την λαμβάνει υπόψη ούτε στη διατύπωσή της ούτε στη δυναμική αξιολόγησή της – βλ. Pagès, 1959).

Θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια τις μεθόδους (με την έννοια της *τεχνικής* και όχι της *προσέγγισης*) με τις οποίες δεν ασχοληθήκαμε σε προηγούμενες ενότητες.

## 5. 2. Οι κατηγορίες του Bales

Πρόκειται για μία μέθοδο που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε είδος ομάδας που συζητά. Ασχολείται με ό,τι μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο παρατήρησης, δηλαδή τις λεκτικές ανταλλαγές και τις μιμήσεις που τις συνοδεύουν. Ομαδοποιεί κάθε συμπεριφορά εκπομπής ενός μηνύματος σύμφωνα με 3 ζώνες (θετική, ουδέτερη και αρνητική κοινωνιο-συγκινησιακή) και 6 είδη προβλημάτων.



Εικ. 5. Κατηγορίες του Bales

για την παρατήρηση των αλληλεπιδράσεων σε μια ομάδα

Το σύστημα ανάλυσης του Bales βασίζεται στον ορισμό έξι θεμελιωδών διαστάσεων κοινωνικής αλληλεπίδρασης (σε καθεμία από τις οποίες αναλογούν θετικές ή αρνητικές παρεμβάσεις):

- α. Προβλήματα επικοινωνίας και προσανατολισμού που στοχεύουν σε ένα κοινό ορισμό της κατάστασης
- β. Προβλήματα αξιολόγησης της ομαδικής παραγωγής
- γ. Προβλήματα επιρροής και ελέγχου των άλλων
- δ. Προβλήματα απόφασης
- ε. Προβλήματα εντάσεων μεταξύ των μελών της ομάδας
- στ. Προβλήματα αφομοίωσης των μελών και συνοχής της ομάδας

Οι κατηγορίες αφορούν τη φύση της αλληλεπίδρασης και όχι το περιεχόμενο (σε σχέση με το θέμα της συζήτησης). Για να ενταχθεί μία παρέμβαση σε μία κατηγορία στηριζόμαστε στη σημασία που θεωρούμε ότι έχει για τον αποδέκτη της, άρα στο φαινομενικό της νόημα. Πρόκειται για μια μέθοδο που επιτρέπει την ποσοτικοποίηση των αλληλεπιδράσεων στις διάφορες διαστάσεις, την ανάλυση της εξέλιξης των επικοινωνιών μεταξύ των μελών και κυρίως τον τρόπο με τον οποίο εγκαθιδρύονται οι διάφορες θέσεις στο εσωτερικό μιας ομάδας. Αν και δεν χρησιμοποιείται πλέον στην έρευνα, έχει μεγάλη παιδαγωγική αξία ως προς την παρατήρηση και την εμπύχωση των ομάδων, στο βαθμό που επιβάλλει μεγάλη ακρίβεια και αυστηρότητα στην κωδικοποίηση και κατηγοριοποίηση των μηνυμάτων. Όμως παραμελεί όλα τα ομαδικά φαινόμενα που δεν βασίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις (αλλά σε προϋπάρχοντες ορισμούς θέσεων και λειτουργιών), καθώς και εκείνα που δεν προσεγγίζονται μέσω μιας απλής επιφανειακής αναφοράς στο έκδηλο περιεχόμενο των επικοινωνιών (το «συναισθηματικό κλίμα»). Ούτως ή άλλως η ομάδα δεν αποτελεί ένα σύνολο ατομικών φαινομένων (πόσα μηνύματα ελήφθησαν ή εστάλησαν από και προς τον Α, τον Β κ.λ.π.), αλλά μία ενότητα που τα υπερβαίνει.

### 5. 3. Η Κοινωνιομετρία

Η κοινωνιομετρία εμφανίζεται τη δεκαετία του 30 στις Ηνωμένες Πολιτείες ως μία προσπάθεια διερεύνησης των θεμελίων της δυναμικής μιας ομάδας και ως συγκρότηση ενός εργαλείου μέτρησης αυτής της δυναμικής. Για τον θεμελιωτή της Moreno (1953) επρόκειτο ούτε λίγο ούτε πολύ για την ακριβή περιγραφή των ψυχολογικών δομών που υποβαστάζουν τα έκδηλα κοινωνικά φαινόμενα, περιγραφή που επιτρέπει και την παρέμβαση, την αλλαγή των κοινωνικών ομάδων με σκοπό τη βελτίωση της ύπαρξης και της λειτουργίας τους.

Πρόκειται στην πραγματικότητα για μια μέθοδο εμπειρικής διερεύνησης της λεγόμενης συναισθηματικής δομής των ομάδων, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο συνδέονται τα άτομα σε μία ομάδα. Τα άτομα μπορεί πράγματι να διατηρούν μεταξύ τους σχέσεις θετικές (συμπάθειας ή έλξης), αρνητικές (αντιπάθειας ή αποστροφής) ή, τέλος, ουδέτερες (ή αδιάφορες). Η κοινωνιομετρική μέθοδος συνίσταται στη χρήση ενός ερωτηματολογίου που επιτρέπει στο σύνολο των μελών της ομάδας να εκφράσουν αυτές τις σχέσεις. Δύο είναι οι θεμελιώδεις ερωτήσεις που μπορούν σχετικά να υποβληθούν σε κάθε άτομο:

α. με ποιον θα θέλατε να είστε για την πραγματοποίηση κάποιας δραστηριότητας;

β. με ποιον δεν θα θέλατε να είστε για την πραγματοποίηση κάποιας δραστηριότητας;

Επειδή όμως καμία διαπροσωπική συμπεριφορά δεν μπορεί να γίνει κατανοητή χωρίς την προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο μία σχέση γίνεται αντιληπτή από τους συμμετέχοντες, μπορούμε να προσθέσουμε την αντίληψη που έχει το άτομο ως προς τις σχέσεις έλξης ή αποστροφής που απευθύνονται σ' αυτό (*προσμονές επιλογής ή απόρριψης*):

α. ποιος νομίζετε ότι σας επιλέγει για την πραγματοποίηση αυτής της δραστηριότητας;

β. ποιος νομίζετε ότι σας απορρίπτει ως προς την πραγματοποίηση αυτής της δραστηριότητας;

Όταν συλλεχθούν αυτά τα δεδομένα (σε αριθμό ελεύθερο ή δεδομένο εκ των προτέρων), μπορεί να συγκροτηθεί η *κοινωνιομετρική μήτρα*, δηλαδή ένας πίνακας

διπλής εισόδου με τις εκπεμπόμενες επιλογές στον οριζόντιο άξονα και τις λαμβανόμενες στον κάθετο, που μας επιτρέπει να υπολογίσουμε τους εξής δείκτες:

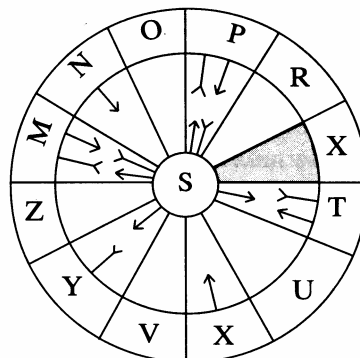
- *Θετικοί κοινωνιοσυναισθηματικοί δείκτες*: ο αριθμός των επιλογών που κάποιος έχει λάβει περιγράφει το βαθμό *δημοτικότητάς* του, ενώ ο αριθμός των επιλογών που έχει εκπέμψει περιγράφει τη *θετική διαχυτικότητα* του· παράλληλα, ο αριθμός των αμοιβαίων επιλογών περιγράφει το βαθμό *θετικής ένταξής* του στην ομάδα.

- *Αρνητικοί κοινωνιοσυναισθηματικοί δείκτες*: ο αριθμός των απορρίψεων που κάποιος έχει λάβει περιγράφει το βαθμό *αποκλεισμού* του, ενώ ο αριθμός των απορρίψεων που έχει εκπέμψει περιγράφει την *αρνητική διαχυτικότητά* του· παράλληλα, ο αριθμός των αμοιβαίων απορρίψεων περιγράφει το βαθμό της *αρνητικής ένταξής* του στην ομάδα.

- *Δείκτες κοινωνιομετρικής αντίληψης*: ο αριθμός των ατόμων από τα οποία κάθε άτομο πιστεύει ότι επιλέγεται και απορρίπτεται αποτελούν την εικόνα που ο καθένας έχει για τον εαυτό του στο εσωτερικό της ομάδας (και η οποία μπορεί να πλησιάζει λιγότερο ή περισσότερο την πραγματικότητα, μαρτυρώντας τη *διορατικότητά* του)· επίσης το κάθε άτομο έχει μια εικόνα στους άλλους, ανάλογα με το πόσοι νομίζουν ότι τους επιλέγει ή ότι τους απορρίπτει, εικόνα που μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο ακριβής, μαρτυρώντας τη *διαφάνεια* αυτού του ατόμου.

Οι κοινωνιομετρικοί δείκτες αφορούν τα άτομα, μπορούμε όμως να επικεντρώσουμε την ανάλυση στην κοινωνιοσυναισθηματική δομή της ομάδας, κατασκευάζοντας ένα ατομικό γράφημα ή ένα συλλογικό γράφημα (το *κοινωνιόγραμμα*).

Το πρώτο αναπαριστά το σύνολο των σχέσεων (πραγματικών ή προσμονών) που συνδέουν ένα άτομο με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (βλ. Εικ. 6).



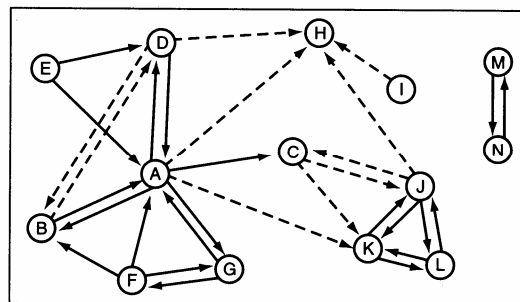
### Εικ. 6 Ατομικό κοινωνιόγραμμα

(Μέθοδος τού αστερισμού, Maisonneuve, 2001)

Οι επιλογές αναπαριστώνται με το σύμβολο  $\rightarrow$ , ενώ οι προσμονές επιλογής με το  $\leftarrow$

Παρατηρούμε ότι το άτομο S είναι από συναισθηματική άποψη αρκετά *διαχυτικό* (εκπέμπει 4 επιλογές) και *δημοφιλές* (δέχεται 5), ενώ από αντιληπτική άποψη είναι *ελάχιστα διορατικό* (δεν αντιλαμβάνεται παρά μόνο 2 από τις λαμβανόμενες επιλογές (από τα άτομα M και P), αλλά *διαφανές* (όλες οι επιλογές που εκπέμπει γίνονται αντιληπτές από τους αποδέκτες τους – άτομα Y, M, P, T).

Στην εικόνα 7 έχουμε ένα κοινωνιόγραμμα επιλογών και απορρίψεων (διακεκομμένα βέλη).



Εικ. 7. Κοινωνιόγραμμα επιλογών και απορρίψεων (Abrie, 1999)



Παρατηρούμε μεταξύ άλλων ότι:

- το άτομο Α είναι το πιο δημοφιλές (δέχεται 5 επιλογές, από τις οποίες οι 3 είναι αμοιβαίες), ενώ δεν δέχεται καμία απόρριψη. Στο βαθμό που συνδέεται με τα μισά άτομα της ομάδας, μπορούμε να υποθέσουμε ότι πρόκειται για *κοινωνιομετρικό ηγέτη*.

- υπάρχει μία απομονωμένη *κοινωνιομετρική δυάδα* (άτομα Μ και Ν που επιλέγονται αμοιβαία, χωρίς να επιλέγονται ούτε να απορρίπτονται από κανένα άλλο μέλος της ομάδας).

- τα άτομα J, K και L αποτελούν μία *κλίκα* (επιλέγονται αμοιβαία) η οποία όμως διατηρεί έντονες σχέσης απόρριψης με 3 μέλη της ομάδας (μεταξύ των οποίων και με τον κοινωνιομετρικό ηγέτη).

- υπάρχει ένα άτομο (Η) που δέχεται 4 απορρίψεις, δεν επιλέγεται από κανέναν και δεν επιλέγει κανέναν (κοινωνιομετρικά *αποκλεισμένο*) και ένα άτομο (Ι) που δεν επιλέγει ούτε επιλέγεται, χωρίς όμως να δέχεται καμία απόρριψη (*απομονωμένο*).

Είναι σημαντικό να έχουμε υπόψη μας ότι κανένα εύρημα της κοινωνιομετρικής μεθόδου δεν μπορεί να προσεγγιστεί και να ερμηνευθεί χωριστά από όλα τα υπόλοιπα ευρήματα, ειδικά κινδυνεύουμε να έχουμε μία ελλιπή εικόνα της πραγματικότητας. Επίσης, τα αποτελέσματά της δεν ισχύουν παρά για μία δεδομένη κατάσταση (το είδος της δραστηριότητας αναφορικά με το οποίο τα υποκείμενα διατυπώνουν τις επιλογές τους, τις απορρίψεις τους, τις προσμονές τους κ.λ.π.) και για μία δεδομένη χρονική στιγμή (διότι οι σχέσεις στο εσωτερικό των ομάδων αλλάζουν). Τέλος, η θέση των ατόμων στην κοινωνιοσυναισθηματική δομή της ομάδας δεν πρέπει να ερμηνεύεται μέσω των ιδιοσυγκρασιακών τους χαρακτηριστικών, αλλά μπορεί να οφείλεται στο είδος της δραστηριότητας, στα χαρακτηριστικά της κατάστασης ή στη συγκεκριμένη ομαδική και ευρύτερη θεσμική δυναμική.

Η συνεισφορά της κοινωνιομετρίας είναι σημαντική στη «φωτογράφιση» των θετικών και αρνητικών κοινωνιοσυναισθηματικών σχέσεων μιας ομάδας<sup>27</sup>, πολλές από τις οποίες πιθανόν να διέλαθαν της άμεσης παρατήρησης. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στον εκπαιδευτικό ή στο μάνατζερ που θέλει να γνωρίσει την ομάδα

<sup>27</sup> Στο επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων, η κοινωνιομετρία αποκαλύπτει τη σημασία του *τεκμήριου αμοιβαιότητας*: κάθε άτομο υποθέτει ότι ο άλλος έχει απέναντί του την ίδια στάση με αυτό, κάτι που σημαίνει ότι στις συναισθηματικές σχέσεις υπεισέρχεται ένα μείγμα «αυτισμού» και «ενσυναίσθησης» και ότι το μέλλον τους εξαρτάται από την επικύρωση ή μη των προσμονών, στο βαθμό που το συναίσθημα του καθενός τείνει να ακολουθεί την αντίληψη του συναισθήματος του άλλου και να προσαρμόζεται σ' αυτήν (βλ. Maisonneuve & Lamy, 1993).

του και να αξιοποιήσει όσο καλύτερα γίνεται τις δυνατότητές της (απελευθερώνοντας το δυναμικό των άτυπων ηγετών, δημιουργώντας συνεκτικές υπο-ομάδες, διευκολύνοντας την ένταξη των απομονωμένων κ.ά.).

## 6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Abric J.-Cl. La créativité des groupes. In S. Moscovici (Ed.) *Psychologie sociale*. Paris, P.U.F., 1998.
- Abric J.-Cl. *Psychologie de la communication. Théories et méthodes*. Paris, Armand Colin, 1999.
- Abric J.-Cl. Experimental study of group creativity: task representation, group structure and performance. *European Journal of Social Psychology*, 1971, 1, 311-326.
- Amado G., Guittet A. *La dynamique de la communication dans les groupes*. Paris, Armand Colin, 1975.
- Anzieu D. *Le groupe et l'inconscient*. Paris, Dunod, 1999.
- Anzieu D., Martin J.-Y. *La dynamique des groupes restraints*. Paris, P.U.F., 1968.
- Anzieu D., Béjarano A., Kaës R., Missenard A., Pontalis J.-B. *Le travail psychanalytique dans les groupes*. Paris, Dunod, 1972.
- Bales R. *Interaction process analysis*. Cambridge, Mass., 1950.
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press.
- Bass, B.M. (1990) *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3<sup>η</sup> έκδ.) New York, The Free Press.
- Bass, B.M. (1997) 'Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?', *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bavelas A. A mathematical model for group structure. *Applied Anthropology*, 1948, 7, 16-30.
- Becker H. S. *Outsiders*. Glencoe, Free Press, 1963.
- Bion W. R. *Experiences in groups*. London, Tavistock Publications, 1961.
- Bogardus, E. S. (1931) 'Leadership and social situation', *Sociology and Social Research*, 16, 164-170.
- Brown, R. (2000) *Group Processes* (2<sup>η</sup> έκδ.), Oxford, Blackwell.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*, New York, Harper.
- Carter, L.F. & Nixon, M. (1949) 'An investigation of the relationship between four criteria of leadership ability for three different tasks', *Journal of Psychology*, 27, 245-261.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968) *Group dynamics*, London, Tavistock.
- Coch L., French J. R. P. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1948, 4, 512-533.
- Cottrell N. B. Social facilitation. In C. G. McLintock (Ed) *Experimental social psychology*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1972.
- Deconchy J.-P. *Orthodoxie religieuse et sciences humaines*. Paris ; Mouton, 1980.

- De Visscher P. *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes. Une brève histoire de groupes restreints*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1991.
- Digman, J.M. (1990) 'Personality structure: Emergence of the five-factor model', *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Doise W. Intergroup relations and polarization of individual and collective judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 12, 136-143.
- Doise W., Moscovici S. Les décisions en groupe. In S. Moscovici (Ed.) *Psychologie sociale*. Paris, P.U.F., 1998.
- Doise W., Deschamps J.-Cl., Mugny G. *Psychologie sociale expérimentale*. Paris, Armand Colin, 1978.
- Doise W., Mugny G. *Le développement social de l'intelligence*. Paris, Interéditions, 1981.
- Enriquez E. *Από την ορδή στο κράτος*. Αθήνα, Νησίδες, 2005 (1983).
- Festinger L. Informal social communication. *Psychological Review*, 1950, 57, 271-282.
- Festinger L., Riecken H. W., Schachter S. *When prophecy fails*. Mineapolis, Univ. of Minesota Press, 1956.
- Faucheux Cl. Introduction. In K. Lewin *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris, P.U.F., 1959α.
- Faucheux Cl. Théorie et technique du groupe de diagnostique. *Bulletin de Psychologie*, 1959β, 12, 158-161, 397-419.
- Faucheux, C., Moscovici, S. Etude sur la créativité des groupes. Tâche, structure des communications, et réussite. *Bulletin du CERP*. 1960, 9, 11-22.
- Fiedler, F.E. (1964) 'A contingency model of leadership effectiveness', *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 150-190.
- Fiedler, F.E. (1978) 'The contingency model and the dynamics of the leadership process', *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 59-112
- Forsyth, D. (1999) *Group Dynamics* (3<sup>rd</sup> ed.) Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company.
- Foulkes S. H., Anthony, E. J. *Psychothérapie de groupe. Approche psychanalytique*. Paris, Epi, 1969.
- Flament, C. *Reseaux de communication et structure de groupe*. Paris, Dunod, 1965.
- Freud S. *Τοτέμ και ταμπού*. Αθήνα, Επίκουρος, (1912).
- Freud S. *Μαζική ψυχολογία και ανάλυση του Εγώ*. Αθήνα, Επίκουρος, 1971 (1921).
- Freud S. *Δυσφορία στον πολιτισμό*. Αθήνα, Επίκουρος, 1994 (1930).
- Garfinkel H. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.
- Goffman, E. *Interaction ritual*. N.Y., Anchor, 1967.
- Goffman, E. *Relations in public: microstudies on the public order*. N.Y., Basic Books, 1971.
- Goldman, M., & Fraas, L.A. (1965) 'The effects of leader selection on group performance', *Sociometry*, 28, 82-88.
- Graen, G.B. & Cashman, J. (1975) 'A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach', in J.G Hunt & L.L. Larson (eds) *Leadership frontiers*, Kent, Kent State University Press.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995) 'Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective', *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

- Guilford J. P. Creativity. *American Psychologist*. 1950, 5, 444-454.
- Hemphill, J.K. (1950) 'Relations between the size of the group and the behaviour of "superior" leaders', *Journal of social psychology*, 32, 11-22.
- Hogg, M.A. (1996) 'Intragroup processes: group structure and social identity', in W.P. Robinson (ed) *Social groups and identities: Developing the legacy of Henry Tajfel*, Oxford, Butterworth.
- Hollander, E.P. (1958), 'Conformity, status and idiosyncrasy credit', *Psychological Review*, 65, 117-127.
- Hollander, E.P. (1978) *Leadership dynamic: A practical guide to effective relationships*, New York, The Free Press.
- Hollander E. P. Leadership, followership, self and others. *Leadership Quarterly*, 1992, 3, 1, 43-54
- Howells L. Y., Becker S. W. Seating arrangement and leadership emergence. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1962, 64, 148-150.
- Hearn G. Leadership and the spatial factor in small groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1957, 54, 269-273.
- Janis I. L. (1972) *Victims of groupthink*. Boston, Houghton-Mifflin.
- Jaques E. Social system as a defense against persecutory and defensive anxiety. In *New directions in psychoanalysis*. London, Tavistock, 1955.
- Karp M., Holmes P., Bradshaw T., Tavouon K. *Το ψυχόδραμα: θεωρία και πρακτική*. Θεσσαλονίκη, University Studio Press, 2002 (1998).
- Kirkhart, R.O. (1963) 'Minority group identification and group leadership', *Journal of Social Psychology*, 59, 111-117.
- Klein M. *The psycho-analysis of children*. London, Hogarth, 1932.
- Klein M. *Contributions to psycho-analysis*. London, Hogarth, 1948.
- Klein M. *Le monde des adultes et ses racines dans l'enfance*. In A. Lévy (Ed.) *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains (T. 1)*. Paris, Dunod, 1978 (1959).
- Le Bon G. *La psychologie des foules*. Paris, P.U.F., 1963 (1895).
- Lagache D. *L'unité de la psychologie*. Paris, P.U.F., 1993.
- Laing R. D. *Ο εαυτός και οι άλλοι*. Αθήνα, Καστανιώτης, 1988 (1961).
- Laplanche J., Pontalis J-B. *Λεξιλόγιο της ψυχανάλυσης*. Αθήνα, Κέδρος, 1986 (1981).
- Leavitt H. J. Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1951, 46, 38-50.
- Lévi-Strauss Cl. *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris, P.U.F. 1949.
- Lewin K. *Field theory in social science*. New York, Harper, 1951.
- Lewin K., Lippitt R., White K. Patterns of aggressive in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, 271-299.
- Lippitt, R. & White, R. (1943) 'The "social climate" of children's groups' in Barker, R.G., Kounin, J., & Wright, H. (eds) *Child behaviour and development*, New York, McGraw-Hill.
- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986) 'A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures', *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Maisonneuve J. *La dynamique des groupes*. Paris, P.U.F. (col. Que sais-je?), 1990.
- Maisonneuve J. *Εισαγωγή στην ψυχοκοινωνιολογία*. Αθήνα, Τυπωθήτω, 2001 (1973).
- Maisonneuve J., Lamy L. *Psycho-sociologie de l'amitié*. Paris, P.U.F., 1993.
- Mayo E. *The human problems of an industrial civilization*. McMillan, 1933.

- Mead G. H. *Mind, self and society from the standpoint of a social scientist*. Chicago, University of Chicago Press, 1934.
- Meade, R.D. An experimental study of leadership in India, *Journal of Social Psychology*, 1967, 72, 35-43.
- Misumi J., Okamura N. A cross-cultural study of the effect of democratic, authoritarian and laissez-faire atmospheres in children's groups (IV), *Japanese Journal of Educational Social Psychology*, 1961, 2, 65-70.
- Misumi, J. (1995) 'The development in Japan of the performance-maintenance (PM) theory of leadership, *Journal of social issues*, 51 (1), 213-228.
- Moreno J. L. *Who shall survive?* New York, Beacon House, 1953.
- Moscovici S. *Social influence and social change*. London, Academic Press, 1976.
- Moscovici S., Zavalloni M. The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 12, 125-135.
- Moscovici, S., Lecuyer, R. Studies in group decisions: social space patterns of communication and group consensus. *European Journal of Social Psychology*, 1972, 2, 3, 221-244.
- Murphy, A.J. (1941) 'A study of the leadership process', *American Sociological Review*, 6, 674-687.
- Myers D. G., Bach D. J. Discussion effects on militarism-pacifism: a test of the group polarization hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 30, 741-747.
- Ναυρίδης Κ. (2005) *Ψυχολογία των ομάδων. Κλινική ψυχοδυναμική προσέγγιση*. Αθήνα, Παπαζήσης, 2005.
- Oberlé D., Testé B., Drowda-Senkowska E. Regards croisés sur les groupes : de quelques bénéfices mutuels de l'approche dynamique et de l'approche catégorielle du groupe. *Revue Internationale de Psychologie Sociale* (υπό έκδοσιν).
- Osborn A. F. *Applied Imagination*. New York, Charles Scribner's Son, 1953.
- Palmade G. Une conception des groupes d'évolution. *Connexions*, 1972, 1, 43-82.
- Pagès M. *L'orientation non-directive en psychothérapie*. Paris, Dunod, 1965.
- Pagès M. *La vie affective des groupes*. Paris, Dunod, 1968.
- Pagès R. *L'expérimentation en sociologie*. Paris, Laboratoire de la Sorbonne, 1959.
- Rabbie, J.M. & Bekkers, F. (1978) 'Threatened leadership and intergroup competition', *European Journal of Social Psychology*, 8, 9-20.
- Redl F. Emotion de groupe et leadership. In A. Lévy (Ed.) *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains (T. 1)*. Paris, Dunod, 1978 (1942).
- Rogers C. *On becoming a person*. Boston, Houghton Mifflin, 1961.
- Roos, P.A. (1985) *Gender and work: A comparative analysis of industrial societies*, New York, State University of New York Press
- Rousseau, J.J. (1772) *Contrat social*.
- Rush M. C., Russel, J. E. A. Leader prototypes and prototype contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1988, 24, 88-104.
- Segal H. *Introduction to the work of Melanie Klein*. London, Heinemann, 1964.
- Scott, W.a. & Scott, R. (1981) 'Intercorrelations among structural properties of primary groups', *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 279-292.
- Shaw, M. (1981) *Group Dynamics: The psychology of small group behavior* (3rd edition), New York, McGraw-Hill.
- Sherif M. *The psychology of social norms*. New York, Harper, 1936.

- Sherif M., Sherif C. W. *Groups in harmony and tension. An integration of studies in intergroup relations.* New York, Harper, 1953.
- Sherif M., Sherif C. W. Ingroup and intergroup relations. Experimental analysis. In M. Sherif, C. W. Sherif, *Social Psychology.* New York, Harper, 1969.
- Sherif, M., Harvey, O., White, B., Hood, W., Sherif, C. (1961) *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave experiment,* Norman, OK, Institute of Group Relations.
- Schachter S. Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, 46, 190-207.
- Schrag D. Leadership among prison inmates. *American Sociological Review,* 1954, 19, 37-42.
- Slater, P.E. (1961) 'Parental role differentiation', *American Journal of Sociology,* 67,296-311.
- Steiner J. D. *Group process and productivity.* New York, Academic Press, 1972.
- Smith, P.B., Misumi, J., Tayels, M., Peterson, M., & Bond, M. (1989) 'On the generality of leadership style measures across cultures, *Journal of Occupational Psychology,* 62, 97-109.
- Sorrentino, R. M. & Boutillier, R.G. (1975) 'The effect of quantity and quality of verbal interaction on ratings of leadership ability', *Journal of Experimental Social Psychology,* 11, 403-411.
- Sorrentino, R.M. & Field, N. (1986) 'Emergent leadership over time: the functional value of positive motivation', *Journal of Personality and Social Psychology,* 50, 1091-9.
- Stein, R.T., & Heller, T. (1983) 'The relationship of participation rates to leadership status: A metaanalysis', in H.H. Blumberg, A.P. Hare, V. Kent, M. Davies (eds) *Small group and social interaction,* New York, Wiley.
- Steinzor B. The spatial factor in face to face discussion. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* 1950, 45, 552-555.
- Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of leadership,* New York, The Free Press
- Strube, M.J. & Garcia, J.E. (1981) 'A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness', *Psychological Bulletin,* 90, 307-321.
- Thomas W. *The unadjusted girl: with cases and standpoint for behavior analysis.* Boston, Little, Brown & Co, 1923.
- Thomas W., Znaniecki F. *The polish peasant in Europe and America.* Boston, Badger, 1918.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973) *Leadership and decision making,* Pittsburgh, University of Pittsburgh.
- Vroom, V.H. (1973) 'A new look at managerial decision making', *Organizational Dynamics,* 1, 66-80.
- Vroom, V.H. (1976) 'Leadership' in M.D. Dunnette (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology,* Chicago, Rand McNally.
- Winnicott D. *Το παιδί, το παιχνίδι και η πραγματικότητα.* Αθήνα, Καστανιώτης, 2000 (1971).
- White, R. & Lippitt, R. (1960) *Autocracy and democracy,* New York, Harper & Row.
- Zaccaro, S.J. (1995) 'Leader resources and the nature of organizational problems', *Applied Psychologist: An International Review,* 44, 32-36.
- Zajonc B. Social facilitation. *Sciences,* 1965, 149, 269-274.
- Zelditch, M. (1956) 'Role differentiation in the nuclear family', in T. Parsons & R.F. Bales (eds) *Family: Socialization and interaction process,* Glencoe, MN: Free Press.