

## Επιμορφωτικό εργαστήριο

**Ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και αξιοποίησης των δυναμικών της ομάδας στο πολυπολιτισμικό σχολείο**

**Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2012**



**Δράση: Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας**

**Επιστ. υπεύθυνη: Ζωή Παπαναούμ**

**Υποδράση: Γενικές επιμορφώσεις**

## **Ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και αξιοποίησης των δυναμικών της ομάδας στο πολυπολιτισμικό σχολείο**

**Κωνσταντίνα Διαμαντίδου**  
**Κλινική ψυχολόγος, Διδάκτωρ Α.Π.Θ.**

### **Δυναμική των ομάδων**

Τον όρο "δυναμική της ομάδας" εισήγαγε για πρώτη φορά, το 1943, ο Γερμανός κοινωνικός ψυχολόγος Kurt Lewin, αναφερόμενος στις σχέσεις των μελών μιας ομάδας και στα φαινόμενα που αναπτύσσονται σ' αυτή. Η ομάδα θεωρήθηκε από τον Kurt Lewin ως ένα σύστημα αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών, όπως και μεταξύ της ομάδας και του περιβάλλοντος, που προκαλεί διάφορα φαινόμενα, όπως υποομάδες, κυκλώματα επικοινωνίας, ρόλους, στόχους, σταθερές, συνοχή, αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή. Η προέλευση της έννοιας "δυναμική των ομάδων" βρίσκεται στη "θεωρία του πεδίου" (Field Theory) του Kurt Lewin (1933), την οποία διαμόρφωσε επηρεασμένος κυρίως από τη γερμανική Μορφολογική Θεωρία και με την οποία μελέτησε κι ερμήνευσε την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τη θεωρία του πεδίου, ο K. Lewin εξήγησε την ατομική δράση ξεκινώντας απ' τη δομή που εγκαθίσταται ανάμεσα στο άτομο και στο περιβάλλον σε μια δεδομένη στιγμή. Αυτή τη δομή, τη θεώρησε ως ένα δυναμικό πεδίο, δηλαδή ένα σύστημα δυνάμεων σε ισορροπία, που συνεχώς δοκιμάζεται και μεταβάλλεται (Anzieu & Martin, 1990). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η ατομική δράση και συμπεριφορά στα πλαίσια μίας ομάδας δεν καθορίζεται μόνο από ενδοατομικούς παράγοντες, αλλά είναι συνδεδεμένη με το πλαίσιο της ομάδας στην οποία αναφέρεται. Ο ίδιος ο K. Lewin (1951) γράφει: "σ' ένα ορισμένο περιβάλλον, μια συγκεκριμένη κατανομή δυνάμεων καθορίζει την συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου αντικειμένου (ατόμου ή ομάδας) που έχει συγκεκριμένες ιδιότητες."

Στην εξέλιξη της η δυναμική των ομάδων, αναπτύσσοντας δικές της μεθόδους και τεχνικές παρέμβασης, κατέστησε δυνατή την ευρύτερη εφαρμογή της σε ομάδες διαφόρων μορφών, καθώς αυτές αποτελούν, είτε μέσο που διευκολύνουν την έκφραση και την επικοινωνία των μελών, είτε μέθοδο εμπύχωσης της ομάδας.

Σύμφωνα με τον R. Mucchielli (1977) οι κυριότερες κοινωνικές και προσωπικές ανάγκες στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί η δυναμική των ομάδων είναι:

- Εξέλιξη ατομική προς τη κατεύθυνση μιας καλύτερης κοινωνικοποίησης.
- Αύξηση της αίσθησης συνεργασίας και της αίσθησης υπευθυνότητας.
- Βελτίωση, του δημιουργικού δυναμικού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- Εντατικοποίηση της ικανότητας για συμμετοχή, για λύση συγκρούσεων, για λήψη αποφάσεων.
- Βελτίωση της επικοινωνίας σ' όλα τα επίπεδα.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας, ατομικής και ομαδικής.

Η μελέτη της επίδρασης του τρόπου καθοδήγησης μίας ομάδας στην παραγωγικότητα της ομάδας αποτελεί έργο, επίσης, του K. Lewin και των συνεργατών του. Συγκεκριμένα, οι Lewin, Lippitt & White (1939) εξέτασαν το «αυταρχικό ύφος» καθοδήγησης, το «δημοκρατικό ύφος» και το «laissez-faire ύφος» σε ομάδες παιδιών σχολικής ηλικίας, και παρατήρησαν ότι η «αυταρχική» καθοδήγηση οδήγησε σε υψηλότερη παραγωγή έργου, τα παιδιά όμως παρουσίασαν ένταση και άγχος που εκφράστηκε με επιθετικότητα, ενώ η «δημοκρατική» καθοδήγηση είχε θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της ομάδας και στις σχέσεις των παιδιών, καθώς παρατηρήθηκε συνεργασία, ικανοποίηση και χαμηλή επιθετικότητα (Μπακιρτζής, 1993).

Τα χαρακτηριστικά στο κάθε ύφος ηγεσίας ή καθοδήγησης της ομάδας αφορούν τον τρόπο που συντονιστής παρεμβαίνει και χειρίζεται θέματα και φαινόμενα της ομάδας, όπως λήψη των αποφάσεων, στόχοι της ομάδας, ρόλοι.

**Στο «αυταρχικό» ύφος καθοδήγησης,** ο συντονιστής λαμβάνει ο ίδιος όλες τις αποφάσεις, ορίζει τους συνεργάτες και την εργασία του καθένα, κάνει παρατηρήσεις και κριτικές θετικές ή αρνητικές στα άτομα, κάνει υποδείξεις, αλλά δεν συμμετέχει στην εργασία

**Στο «δημοκρατικό» ύφος καθοδήγησης,** οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού μετά από ομαδικές συζητήσεις, σκιαγραφείται αρχικά η πορεία όλης της εργασίας, τα μέλη επιλέγουν ελεύθερα τους συνεργάτες τους, οι θετικές ή αρνητικές παρατηρήσεις και κριτικές απευθύνονται στην εργασία και όχι στο πρόσωπο, συμπεριφέρεται ως ισότιμο μέλος, συμμετέχει στην εργασία

**Στο «laissez-faire» ύφος καθοδήγησης,** οι αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά ή ατομικά, χωρίς συμμετοχή του καθοδηγητή/ συντονιστή, δίνει συμπληρωματικές πληροφορίες εάν ζητηθεί, δίχως να παίρνει μέρος στις συζητήσεις, δεν συμμετέχει στις αποφάσεις καταμερισμού εργασίας, δεν εκφράζει παρατηρήσεις ή κριτικές, δεν συμμετέχει στην εργασία

### **Ενεργητική ακρόαση**

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στα πλαίσια ομάδας, αποτελούν φαινόμενο της ομάδας και οι διαχείρισή τους καθορίζεται από τον τρόπο συντονισμού της ομάδας. Η εμφάνιση των συγκρούσεων στις ομάδες συνήθως συνδέεται με τους ρόλους, τα όρια, τις υπευθυνότητες και τις σχέσεις των μελών μιας ομάδας, ενώ στη διαχείριση των συγκρούσεων καθοριστικό ρόλο παίζει η επικοινωνία μεταξύ των μελών (Edelmann, 1993). Ως εκ τούτου οι προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί με στόχο την αντιμετώπιση των συγκρούσεων αποτελούν μεθόδους επικοινωνίας με στόχο την βελτίωση και την ενίσχυση της συνεργασίας και της επαφής των μελών μιας ομάδας.

Η ενεργητική ακρόαση αποτελεί μία μέθοδο επικοινωνίας και συνέντευξης που εφαρμόζεται είτε σε ομαδικό είτε σε διαπροσωπικό πλαίσιο και έχει στόχο την ενίσχυση και τη διευκόλυνση της προσωπικής επαφής, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και στη σαφέστερη κατανόηση του ομιλητή. Προέρχεται από το χώρο της συμβουλευτικής ψυχολογίας και χρησιμοποιείται πλέον ευρέως, όχι

μόνο στη συμβουλευτική αλλά επίσης, στην εκπαίδευση, σε χώρους υγείας, σε χώρους διοίκησης, στην έρευνα (Ivey, Gluckstern, & Bradford-Ivey, 1996).

Η προσέγγιση αυτή αναπτύχθηκε από τον Αμερικανό ψυχολόγο Carl Rogers (1961), ο οποίος διαμόρφωσε την προσωποκεντρική θεραπεία και παράλληλα τη μη-κατευθυντική στάση στην επικοινωνία. Ειδικότερα, αφορά στον τρόπο που επιλέγει να ακούσει και να παρέμβει αυτός που αναλαμβάνει μια συνέντευξη ή παρέμβαση σε οποιαδήποτε συνθήκη επικοινωνίας και συνίσταται σε συγκεκριμένες δεξιότητες ή στάσεις του ακροατή, που επιδρούν ευεργετικά και βοηθούν στην αντιμετώπιση προσωπικών ή διαπροσωπικών δυσκολιών. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της στάσης αυτής είναι η διευκόλυνση στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας, διότι επικεντρώνεται στο άτομο που θα μιλήσει και το βοηθά να αναπτύξει το θέμα που τον ενδιαφέρει με τον τρόπο που επιθυμεί, βασίζεται σε μια στάση αποδοχής του άλλου, επιβεβαιώνει το άτομο στο πλαίσιο που εκφράζεται. Οι βασικές αρχές που διέπουν τη στάση αυτή είναι:

Προσοχή και παρατηρητικότητα

Αποδοχή

Γνησιότητα

Ενσυναίσθηση (empathy)

Η **προσοχή και η παρατηρητικότητα** αφορά και τη μη λεκτική στάση και τη λεκτική επικοινωνία. Είναι σημαντικό όταν κανείς ακούει τον άλλο και τον προκαλεί ή θέλει να τον ενθαρρύνει να του μιλήσει, να δείχνει ότι ενδιαφέρεται να τον ακούσει πραγματικά. Αυτό μπορεί να το πετύχει:

(α) διατηρώντας οπτική επαφή με τον άλλο. Δηλαδή αποφεύγει να στρέφεται αλλού, ή να μιλά και με άλλους ταυτόχρονα και ενθαρρύνοντας τον με το βλέμμα να μιλήσει

(β) Ακολουθώντας τη σωματική στάση και τον τόνο της φωνής του άλλου, δηλαδή σε ένα άτομο συνεσταλμένο δεν κρατά μια στάση υπερβολικής αυτοπεποίθησης και άνεσης, ή σε ένα άτομο που μιλά χαμηλόφωνα δεν ανταποκρίνεται με υψηλή ένταση στη φωνή

(γ) Παραμένοντας στο θέμα και στο πλαίσιο της θεματικής του άλλου. Δηλαδή, δεν εκφράζει άσχετες ερωτήσεις από το θέμα για το οποίο ενδιαφέρεται ο άλλος να μιλήσει, αλλά εμβαθύνει όλο και περισσότερο σε ό,τι επιλέγει να αναπτύξει ο άλλος. Επίσης δεν διακόπτει τον άλλον, και δεν εκφράζει τις δικές του σκέψεις και εμπειρίες για το αντίστοιχο θέμα, διότι τότε από ακροατής μετατρέπεται σε ομιλητή και ακυρώνει τη θέση του άλλου.

Η **αποδοχή άνευ όρων του άλλου και η γνησιότητα** αποτελούν μια συναισθηματική στάση κυρίως που επηρεάζει σημαντικά την ψυχολογική θέση του ακροατή. Αποδέχομαι το άλλον χωρίς όρους, σημαίνει ότι το αποδέχομαι έτσι όπως ο άλλος εκφράζεται και είναι και όχι έτσι όπως εγώ θα ήθελα να είναι. Στην επικοινωνία αυτό εκφράζεται με την απουσία της κριτικής για το πρόσωπο του άλλου ή για τις απόψεις του. Η συνθήκη αυτή επιδρά καθοριστικά στη ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των προσώπων που εμπλέκονται στην επικοινωνία. Και η εμπιστοσύνη είναι αυτή που θα ευνοήσει την ειλικρινή έκφραση των απόψεων και των συναισθημάτων. Είναι ίσως σημαντικό να θυμάται κανείς ότι για να μπορέσει να μιλήσει

ένα άτομο χρειάζεται απαραίτητα να υπάρχει κάποιο άλλο άτομο που ενδιαφέρεται πραγματικά να τον ακούσει με ενδιαφέρον, χωρίς να τον κρίνει. Ωστόσο η απουσία κριτικής δεν σημαίνει έλλειψη διαφωνίας. Στη περίπτωση αυτή, όμως η διαφωνία μπορεί να εκφράζεται ως μια προσωπική θέση χωρίς να αντιπαράβάλλεται με αυτήν του άλλου, και χωρίς την απαίτηση να την οικειοποιηθεί και ο άλλος.

Η **γνησιότητα** αφορά την στάση του ακροατή με τον εαυτό του και ειδικότερα την επαφή του με τις προσωπικές σκέψεις του και τα συναισθήματά του. Είναι πολύ σημαντική παράμετρος, διότι πολλές φορές όταν ακούμε τον άλλο, οι νέες ιδέες που δεχόμαστε μας προκαλούν να εκφράσουμε στοιχεία από τον εαυτό μας ή τις δικές μας σκέψεις, και τότε εμποδίζουμε τον άλλον να συνεχίσει να μιλά και τον αναγκάζουμε να επικεντρωθεί σε εμάς. Παραμένοντας κανείς ενήμερος για τις δικές του σκέψεις και συναισθήματα, μπορεί να τα αναγνωρίσει ως διαφορετικά από του άλλου, συνθήκη που του επιτρέπει την αποδοχή του άλλου. Οι προσωπικές σκέψεις και συναισθήματα του ακροατή μπορούν να εκφραστούν και πολλές φορές είναι ενθαρρυντικό να γίνεται, αρκεί να συμβαίνει στον κατάλληλο χρόνο, δηλαδή χωρίς να διακόπτει τον άλλο.

Η **ενσυναίσθηση** (empathy) είναι μια στάση κατανόησης του άλλου που προϋποθέτει τις παραπάνω αρχές. Ο όρος προέρχεται από το ρήμα «εμπάσχω» που σημαίνει ζω/ βρίσκομαι στη συναισθηματική θέση του άλλου. Η στάση αυτή εκφράζεται με την επικέντρωση, την κατανόηση και την ανάπλαση των λεγομένων.

Η επικέντρωση στον άλλον επιτυγχάνεται και εκφράζεται με την προσοχή και παρατηρητικότητα, όπως αναπτύχθηκαν παραπάνω

Η κατανόηση αφορά στην κατανόηση της εμπειρίας του άλλου και όχι μόνο των λεγομένων του. Δηλαδή κατανοείται αυτό που λέει ο άλλος με τον τρόπο που το εννοεί ο ίδιος, που σημαίνει ότι ο ακροατής δεν κρατά μια στάση αξιολόγησης ή κριτικής ή σύγκρισης με τον εαυτό του, αλλά το αντιλαμβάνεται μέσα στο πλαίσιο αποδοχής του άλλου ως διαφορετικού και ιδιαίτερου ατόμου. Αισθάνεται αυτό που ζει ο άλλος, όπως το ζει εκείνος, χωρίς να ταυτίζεται μαζί του. Δηλαδή δεν εξαφανίζονται οι προσωπικές του σκέψεις και τα συναισθήματα, αλλά μέσω της γνησιότητας μπορεί να διακρίνει τι ζει ή πιστεύει ο άλλος και τους λόγους που τον οδηγούν αυτό, χωρίς να το υιοθετεί αυτό το συναίσθημα ή την άποψη ως δική του, που σημαίνει τότε ότι ταυτίζεται με τον άλλο.

Η **ανάπλαση** είναι η διαδικασία της λεκτικής παρέμβασης του ακροατή που διευκολύνει τη διαδικασία επικοινωνίας. Η ανάπλαση έχει δύο στόχους: Ο πρώτος είναι να βεβαιωθεί ο ακροατής ότι όντως έχει κατανοήσει με ενσυναίσθηση τον άλλο. Ο δεύτερος είναι να αισθανθεί ο ομιλητής ότι όντως ο ακροατής προσπαθεί να κατανοήσει αυτά που του έχει πει.

Συνήθως υπάρχουν τρεις τρόποι που γίνεται η ανάπλαση:

**Η επανάληψη λεγομένων**, κατά την οποία ο ακροατής επαναλαμβάνει ή τονίζει τις σημαντικότερες φράσεις από όσες άκουσε. Με τον τρόπο αυτό δίνει ανατροφοδότηση στον ομιλητή του.

**Η σύνθεση περιεχομένου**, κατά την οποία συνοψίζει τα λεγόμενα δίνοντας έμφαση στα ουσιαστικότερα σημεία. Με τον τρόπο αυτό ελέγχει αν κατανόησε πλήρως όσα εκφράστηκαν και είναι σημαντικό να μην ερμηνεύσει τα λεγόμενα, αλλά να παραμείνει στο πλαίσιο του άλλου.

**Η ανάπλαση ή αντανάκλαση συναισθημάτων**, κατά την οποία μεταφέρει λεκτικά τα συναισθήματα που εκφράστηκαν και ελέγχει αν κατανόησε πράγματι τα συναισθήματα του ομιλητή του.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό, ότι η μη κατευθυντική στάση και η ενεργητική ακρόαση βοηθούν στη διαχείριση των συγκρούσεων στα πλαίσια της ομάδας, καθώς δίνει έμφαση στον σεβασμό του άλλου, στην αποσαφήνιση των προσωπικών ορίων και του ρόλου κάθε ατόμου, αφήνει «χώρο» στη διαφωνία χωρίς να ταυτίζεται αυτή με σύγκρουση, και κατ' αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στην ανάληψη της προσωπικής ευθύνης και δέσμευσης, εφόσον ο λόγος που αναπτύσσεται είναι προσωπικός, και στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ των μελών.

### **Βιβλιογραφικές αναφορές**

1. Anzieu, D. & Martin, J-Y. (1990). *La dynamique des groupes restreints*. (9<sup>e</sup> ed.) Paris, PUF.
2. Edelman, R. (1993). *Interpersonal conflicts at work*. B.P.S.
3. Ivey, I., Gluckstern, N. & Bradford Ivey, M. (1996). Συμβουλευτική μέθοδος πρακτικής προσέγγισης, (Επιμέλεια Μ. Μαλικιώση-Λοΐζου). Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
4. Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York, Harper.
5. Μπακιρτζής, Κ. (1993). Από το δημοκρατικό ύφος ηγεσίας στη μη-κατευθυντικότητα του T-group ή η μη-κατευθυντική μέθοδος του Kurt Lewin. *Τετράδια Ψυχιατρικής*, 42, 68-73.
6. Mucchielli, R. (1977). *La dynamic de groupes*. Paris, E.S.F.
7. Rogers, C. (1967). *On becoming a person*. (2<sup>nd</sup> ed). London, Constable & Co Ltd.