.

***Η σύσταση των ομάδων***

**Απόσπασμα από το κεφάλαιο 1ο από το βιβλίο : Πουλόπουλος, Χ. & Τσιμπουκλή, Α. (2016). *Δυναμική των Ομάδων και Αλλαγή στους Οργανισμούς.* Αθήνα: Τόπος.**

Ο Rickman[[1]](#endnote-1) υποστήριξε ότι, για να υπάρξει ομάδα, απαιτούνται *επτά βασικά στοιχεία*. Το *πρώτο στοιχείο* είναι ο *κοινός σκοπός*, που είναι απολύτως απαραίτητος για την ύπαρξη μιας ομάδας. Στην ενήλικη ζωή η ανάγκη συνύπαρξης με άλλους με τους οποίους το άτομο έχει να φέρει εις πέρας έναν κοινό σκοπό, πέρα από τη δημιουργία ζεύγους και οικογένειας, εκφράζεται και στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου αλλά και με τη συμμετοχή των ανθρώπων σε συνδικαλιστικές, κοινωνικές, αθλητικές, πολιτισμικές, θρησκευτικές, πολιτικές ή άλλες οργανώσεις. Συνήθως ο ενήλικας, στη διάρκεια της ζωής του μπορεί να επιζητά την συμμετοχή του ταυτόχρονα σε περισσότερες από μία ομάδες προκειμένου να εκπληρώσει διαφορετικούς, μικρότερους ή μεγαλύτερους, στόχους. Ορισμένοι ενήλικες ενδέχεται μάλιστα να προσκολληθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ομάδες για τις οποίες αισθάνονται ότι τους καλύπτουν βαθύτερες υπαρξιακές αναζητήσεις.

Η τάση του ανθρώπου για αναζήτηση υπαρξιακού νοήματος βρίσκει ικανοποίηση στις ομάδες που λειτουργούν ως *‘ασφαλές περιβάλλον’[[2]](#endnote-2)*. Οι ομάδες αυτές δίνουν τη δυνατότητα στα μέλη τους να ωριμάσουν και να αντιμετωπίσουν εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις, συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις. Παρόλα αυτά, κάθε ομάδα, παρά το περιβάλλον ασφάλειας που μπορεί να προσφέρει, είναι ταυτόχρονα και *παρορμητική, μεταβλητή και ευερέθιστη (*…) και *δεν αντέχει καθυστερήσεις στην ικανοποίηση των επιθυμιών της*…[[3]](#endnote-3).

Οι ομάδες έχουν επίσης την τάση να κατασκευάζουν *‘αποδιοπομπαίους τράγους’*[[4]](#endnote-4)*,[[5]](#endnote-5)*, [[6]](#endnote-6). Η κατασκευή αποδιοπομπαίων τράγων λειτουργεί ως μηχανισμός άμυνας και μεταβίβασης του άγχους και της εσωτερικής απειλής αλλά και ως μέσο για την αποφυγή της ευθύνης. Το άγχος και η εσωτερική απειλή προκύπτουν στις ομάδες από ενδό-ψυχικές και διαπροσωπικές συγκρούσεις.

Το *δεύτερο βασικό στοιχείο* μιας ομάδας αφορά την *κοινή αναγνώριση*, από τα μέλη της ομάδας, των *ορίων της* και *της σχέσης της* με άλλες ομάδες. Το *τρίτο στοιχείο* σχετίζεται με την ικανότητα της ομάδας να υποδέχεται νέα μέλη ή να χάνει τα υφιστάμενα μέλη της χωρίς το γεγονός αυτό να προκαλεί ιδιαίτερη αγωνία για την επιβίωση ή την απώλεια της μοναδικότητας της ομάδας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ομάδων που αγωνιούν για την απώλεια της ταυτότητας και της μοναδικότητάς τους αποτελούν εκείνες που δυσκολεύονται για παράδειγμα να αποδεχτούν ότι η χώρα τους μπορεί να λειτουργήσει ως χώρα υποδοχής και ένταξης μεταναστών, προσφύγων και αλλοδαπών.

Η διαφορετική γλώσσα, κουλτούρα και θρησκεία γίνονται η αφορμή και λειτουργούν ως πεδίο σύγκρουσης και αντιπαράθεσης, δημιουργώντας μια δυναμική που προωθεί τον αποκλεισμό και την απόρριψη. Ωστόσο, ακόμη και σε ομοιογενείς κοινωνίες και ομάδες, τουλάχιστον ως προς τη φυλή και τη θρησκεία, η κατασκευή αποδιοπομπαίων τράγων λειτουργούσε ανέκαθεν ως μηχανισμός συνοχής και διατήρησης της καθεστηκυίας τάξης. Στις κοινωνίες αυτές ο αποδιοπομπαίος τράγος μπορεί να ήταν το άτομο με προβλήματα ψυχικής υγείας ή κατάχρησης ουσιών αλλά και οποιοδήποτε άλλο άτομο που η ιδιαίτερα κλειστή κοινωνία όριζε ως μη ηθικά αποδεκτό.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της κοινωνικής και οικονομικής κρίσης, όπως τουλάχιστον διαμορφώνεται τα τελευταία χρόνια σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο ρόλος του αποδιοπομπαίου τράγουαποδίδεται εύκολα ακόμη και σε ολόκληρα κράτη και πολύ περισσότερο σε ευάλωτες ομάδες και άτομα. Ο μηχανισμός κατασκευής αποδιοπομπαίων τράγων σε ψυχικό επίπεδο ενισχύει την συνοχή των υπόλοιπων ομάδων, που αισθάνονται ηθική ανωτερότητα, την απόκτηση κοινής ταυτότητας και τη διατήρηση της καθεστηκυίας τάξης ενώ παράλληλα διευκολύνει ηγετικές ομάδες ή άτομα με ισχύ να επιβάλλουν τις συνθήκες που επιθυμούν επισείοντας τον φόβο του αποκλεισμού.

Με τον τρόπο αυτό όμως δημιουργείται μια δυσλειτουργική κοινωνία η οποία δεν επιτρέπει την αποδοχή των ευάλωτων μελών ως μέρος της λειτουργίας της και περιορίζει την ελεύθερη έκφραση και κίνηση. Το *τέταρτο βασικό στοιχείο* αφορά όμως τη *δυνατότητα και την ελευθερία ύπαρξης υπό-ομάδων* οι οποίες μπορούν να καταλάβουν το δικό τους χώρο και να αξιοποιηθούν ως μέρος της λειτουργίας της ευρύτερης ομάδας. Το *πέμπτο στοιχείο* προϋποθέτει την *αναγνώριση της συνεισφοράς κάθε μέλους της ομάδας* αλλά και τη δυνατότητα για *ελεύθερη κίνηση και έκφραση εντός των ορίων* της ομάδας.

Η αναγνώριση της συνεισφοράς κάθε μέλους της ομάδας συνδέεται και με το φόβο του αποκλεισμού και άρα της απόρριψης από τους άλλους. Σε ψυχικό επίπεδο η απόρριψη φαίνεται να αποτελεί μία λιγότερο ή περισσότερο τραυματική εμπειρία[[7]](#endnote-7), ανάλογα με τις προσωπικές αντοχές[[8]](#endnote-8) (resilience) ή την *ευαλωτότητα*[[9]](#endnote-9) (vulnerability) κάθε ατόμου. Η απόρριψη από την ομάδα στην οποία το άτομο επιθυμεί να είναι μέλος φαίνεται ότι αφήνει το άτομο έκθετο στη διαρκή αναζήτηση αποδοχής, η οποία, όταν δεν ικανοποιείται στο πλαίσιο μιας σχετικά υγιούς και ασφαλούς ομάδας, θα αναζητήσει διέξοδο μέσα σε ομάδες που θεωρούνται περιθωριακές. Η ένταξη στις περιθωριακές ομάδες επενδύεται από το άτομο με ισχυρά συναισθήματα τα οποία φαίνεται να κυριαρχούν της λογικής.

Η ικανότητα της ομάδας *να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει τα λάθη* της αποτελεί το *έκτο στοιχείο*. Χαρακτηριστικό παράδειγμα δυσκολίας αναγνώρισης και αντιμετώπισης των λαθών είναι η περίπτωση κατά την οποία η ομάδα θεωρεί πως απειλείται η υπόσταση της από εξωτερικούς παράγοντες όπως μπορεί να συμβαίνει σε περιόδους κοινωνικής και οικονομικής κρίσης, φυλετικών ή θρησκευτικών συγκρούσεων αλλά και συγκρούσεων μεταξύ περιθωριακών ομάδων.

Τα συναισθήματα που βιώνουν τα μέλη της ομάδας είναι ιδιαίτερα έντονα[[10]](#endnote-10) και συνοδεύονται από αυξημένο άγχος το οποίο μπορεί να βιώνουν έντονα ορισμένα άτομα ακόμη και όταν σε προσωπικό επίπεδο δεν απειλείται πραγματικά η ύπαρξή τους. Ιδιαίτερα ευάλωτα άτομα τείνουν να προσωποποιούν και να μεγεθύνουν τις συνέπειες που ενδέχεται να υπάρξουν από τις όποιες μεταβολές υποστεί η ομάδα[[11]](#endnote-11). Οποιαδήποτε επιτυχία στην ομάδα ερμηνεύεται ως προσωπική επιτυχία αλλά και οποιοδήποτε πλήγμα ως προσωπικό πλήγμα.

***Οι εμπειρίες στις ομάδες***

O Willfred Bion, υπήρξε πρωτοπόρος στην *ψυχοδυναμική προσέγγιση* των ομάδων. Η θεωρία και οι παρατηρήσεις του Bion για τη συμπεριφορά στις ομάδες και στους οργανισμούς επηρέασαν την παράδοση του Tavistock Institute of Human Relations, του οποίου υπήρξε ιδρυτικό μέλος,. O Bion, παρότι στη μετέπειτα επαγγελματική του ζωή έστρεψε το ενδιαφέρον στην ατομική ανάλυση και στην κατανόηση του εσωτερικού κόσμου των ανθρώπων, για αρκετά χρόνια ασχολήθηκε με την ομαδική θεραπεία αναδεικνύοντας ότι όλα τα άτομα, οι ομάδες και οι οργανισμοί εντάσσονται σε ένα ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο από το οποίο επηρεάζονται και το οποίο επηρεάζουν μέσα από ρόλους και σχέσεις αλληλεξάρτησης. Αναπόφευκτα οποιαδήποτε αλλαγή συμβεί σε ένα μέρος του συστήματος θα ακολουθηθεί από αλλαγή και στα άλλα μέρη του[[12]](#endnote-12),[[13]](#endnote-13). Τις σχέσεις αυτές μέσα από τις εμπειρίες στις ομάδας ανέδειξε ο Bion με την συμβολή του στην ανάπτυξη της θεωρίας και της πρακτικής της πρώτης δημοκρατικής θεραπευτικής κοινότητας στην Αγγλία.

Ο Bion συμμετείχε στην παρέμβαση για την αντιμετώπιση του μετά-τραυματικού άγχους το οποίο βίωναν αιχμάλωτοι του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου μετά την απελευθέρωσή τους από τα στρατόπεδα συγκέντρωσης, εφαρμόζοντας ένα πρωτοποριακό μοντέλο *έξι εβδομάδων* στο νοσοκομείο του Northfield (Northfield Experiment)[[14]](#endnote-14). Την περίοδο εκείνη το νοσοκομείο παρείχε υπηρεσίες σε περίπου 100 βετεράνους πολέμου, προσφέροντας το πεδίο σε μια ομάδα νέων ψυχιάτρων και ψυχαναλυτών να αναπτύξουν ένα μοντέλο ομαδικής δημοκρατικής παρέμβασης που αξιοποιούσε την ενεργή συμμετοχή των ίδιων των μελών και τη δυναμική των ομάδων στην αντιμετώπιση του μετά-τραυματικού άγχους και στην σταδιακή επανένταξή τους στην κοινωνία. Η παρέμβαση στηρίχθηκε στη δημιουργία κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης, όπως αυτό που παρέχει στο βρέφος *‘η μητέρα που αντέχει και συγκρατεί τα συναισθήματα που είναι απειλητικά, ώστε σταδιακά το παιδί να μπορέσει να διαχειριστεί και να κυριαρχήσει στα δύσκολα συναισθήματά του[[15]](#endnote-15)*.

Η κλινική Tavistock, σε συνέχεια αυτών των παρεμβάσεων, ανέθεσε το 1948 στον Bion[[16]](#endnote-16) τον συντονισμό διαφόρων ομάδων. Ο Bion θεωρούσε ότι δεν κατάφερε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των μελών τους με αποτέλεσμα να χάσει γρήγορα τη θέση του στο Ινστιτούτο. Όπως ο ίδιος είχε παρατηρήσει, όταν αποκάλυπτε σε μια ομάδα πως δεν ήταν βέβαιος ποιες ήταν οι προσδοκίες της από αυτόν, τότε τα μέλη της ομάδας θύμωναν, πιστεύοντας ότι θα έπρεπε να είναι σε θέση να τους δώσει τουλάχιστον μια διάλεξη ή να οργανώσει ένα σεμινάριο.

Ο Bion[[17]](#endnote-17) στη βάση αυτών των παρατηρήσεων υπέθεσε ότι οι ομάδες λειτουργούν σε δυο συμπληρωματικά επίπεδα, στο συνειδητό, το οποίο ονόμασε *‘έργο’* και στο ασυνείδητο, το οποίο αποκάλεσε *βασική παραδοχή* (basic assumption).

Το *συνειδητό επίπεδο*, που αφορά το έργο, σύμφωνα με τη θεωρία του Bion σχετίζεται με συγκεκριμένους και συμφωνημένους στόχους μεταξύ των μελών της ομάδας ή του οργανισμού. Αφορά τα απαραίτητα συστήματα που αξιοποιεί κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει καθώς και τη λογική αντιμετώπιση των περίπλοκων καταστάσεων. Το συνειδητό επίπεδο αξιοποιεί τους μηχανισμούς που έχει για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, σέβεται τις ατομικές αξίες και την συνεισφορά τους στη λειτουργία της ομάδας και μπορεί να εντοπίσει και να διαχειριστεί την αλλαγή.

Στο *ασυνείδητο* ωστόσο επίπεδο, της βασικής παραδοχής, στο οποίο είναι ριζωμένο το *‘ένστικτο του κοπαδιού’* (herd instinct)[[18]](#endnote-18) κυριαρχούν τα συναισθήματα των μελών. Τα συναισθήματα μεταβιβάζονται από το ένα μέλος στο άλλο, όπως το υγρό στα συγκοινωνούντα δοχεία και επηρεάζουν την συμπεριφορά του συνόλου της ομάδας, η οποία κυριεύεται από άγχος[[19]](#endnote-19).

Ο Hirschhorn[[20]](#endnote-20) αναφέρει ότι στην εξέλιξη της θεωρίας του Bion περιγράφονται *τρεις βασικές παραδοχές* τις οποίες συνήθως αξιοποιούν οι ομάδες, προκειμένου να επιτύχουν την εσωτερική τους συνοχή. Οι παραδοχές αυτές περιλαμβάνουν την *εξάρτηση* γύρω από έναν ισχυρό ηγέτη, το *ζευγάρωμα* και την προσπάθεια *αποφυγής του άγχους.*

Ορισμένες φορές οι ομάδες πιστεύουν ότι συγκεντρώνονται γύρω από έναν *ισχυρό ηγέτη*, από τον οποίο αισθάνονται πνευματικά και υλικά εξαρτημένες για να νοιώσουν ασφάλεια και προστασία (*εξάρτηση-dependency*). Η παραδοχή της εξάρτησης από έναν ηγέτη ο οποίος γίνεται αντιληπτός σαν να είναι *‘πανταχού παρών’* (*omnipresent*) και να παρέχει συνεχώς κατευθύνσεις, επιτυγχάνει τη μείωση του άγχους των ομάδων από τις εσωτερικές συγκρούσεις, την αμφισβήτηση των ρόλων και τον αποπροσανατολισμό τους από τον στόχο.

Τα μέλη στις ομάδες μπορεί επίσης να πιστεύουν ότι έχουν βρεθεί μαζί για να παραστούν στο «γάμο» ενός ζευγαριού *(pairing)* που θα γεννήσει τον σωτήρα ή τον *μεσσία* της ομάδας. Ο *μεσσίας* μπορεί να είναι ο νέος ηγέτης, μια ιδέα, ένα μελλοντικό γεγονός, η λύση ενός προβλήματος ή ακόμη και ένα καλύτερο οικονομικό κλίμα, που θα σώσει την ομάδα από την αβεβαιότητα και τη ματαίωση. Τα μέλη των ομάδων μπορεί επίσης να θεωρούν ότι έχουν συγκροτηθεί σε ομάδα, για να πολεμήσουν έναν εξωτερικό εχθρό ή για να καταφέρουν να αποδράσουν από αυτόν *(fight or flight)*.

Η βασική παραδοχή του *ζευγαρώματος* όπως και αυτή της *εξάρτησης* αποτελούν μηχανισμούς άμυνας που λειτουργούν ώστε η ομάδα να παραμείνει ‘κλειστή’. Το ζευγάρωμα όμως αποτελεί μια πιο *έντονη μορφή εξάρτησης*, η οποία εμπεριέχει το φόβο της ομάδας ότι ο μεσσίας που θα γεννηθεί τελικώς δεν θα καταφέρει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της και άρα οι τις ελπίδες της για την εξεύρεση λύσης θα σβήσουν άδοξα. Σε αυτούς του είδους την παραδοχή των ομάδων η ασυνείδητη επιθυμία των μελών είναι να μη γεννηθεί τελικώς ο μεσσίας, ώστε να καταφέρει η ομάδα να διατηρήσει άσβεστη την ελπίδα[[21]](#endnote-21) και τη φαντασίωσή ότι τελικώς θα βρεθεί η σωστή λύση.

Η *τρίτη παραδοχή* για την ύπαρξη *εξωτερικού εχθρού ή κινδύνου* τον οποίο η ομάδα θα πρέπει να πολεμήσει ή από τον οποίο χρειάζεται να δραπετεύσει, φαίνεται ότι αποτελεί μια τεχνική επιβίωσης μιας ομάδας με εσωτερική συνοχή. Η ομάδα αυτή μπορεί να κινητοποιείται για να επιτύχει την επιβίωσή της με κάθε κόστος αλλά αποφεύγει να δει την πραγματικότητα, ότι δηλαδή, ο εχθρός της βρίσκεται «εντός των τειχών». Η ομάδα περιμένει ότι ο ηγέτης ωθούμενος από μια αίσθηση παράνοιας θα αναγνωρίσει τους εξωτερικούς κινδύνους και εχθρούς ή θα τους κατασκευάσει και θα εμπνεύσει στα μέλη της ομάδας θάρρος και αυτό-θυσία[[22]](#endnote-22). Εάν ο ηγέτης αποτύχει στο ρόλο αυτόν, δηλαδή εάν σταματήσει να αναφέρεται σε εξωτερικούς εχθρούς ή κινδύνους, τότε η ομάδα παύει να τον ακούει.

Ο Bion ανέδειξε το περιβάλλον του οργανισμού ως ένα πεδίο στο οποίο επενεργούν διάφορες δυνάμεις για τη *διαχείριση του άγχους*, της *δυσαρέσκειας* και των *ματαιώσεων*. Παράλληλα, υποστήριξε ότι κάθε οργανισμός αποτελεί και το πεδίο ανάδειξης κλασικών ζητημάτων *ισχύος και ευθύνης* και ερμήνευσε τις τρεις παραπάνω *βασικές παραδοχές* (basic assumptions) ως *μηχανισμούς άμυνας* απέναντι στο *άγχος*. Ταυτόχρονα όμως ανέδειξε και την σημασία και την αξία της *συνάντησης (encounter)[[23]](#endnote-23)* σε ομάδες.

Η θέση του Bion[[24]](#endnote-24) ότι *“. . .η ομάδα πολύ συχνά χρησιμοποιείται για να επιτευχθεί μια αίσθηση ζωτικότητας από τη συνολική καταβύθιση στην ομάδα ή μια αίσθηση ατομικής ανεξαρτησίας από τη συνολική αποκήρυξη της ομάδας’,* ενέπνευσε τον Pierre Turquet[[25]](#endnote-25) να αναπτύξει *δυο νέες παραδοχές* για τις ομάδες και τους οργανισμούς. Η μία παραδοχή είναι αυτή του *εμείς (‘we-ness’)* και η άλλη του *ενός (‘me-ness’)*.

Η αίσθηση του *εμείς* οδηγεί στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών και στην αίσθηση ευημερίας και ολοκλήρωσης μέσα από την «συγχώνευση» με τους άλλους. Ταυτόχρονα όμως δημιουργεί παθητική στάση σε ορισμένα μέλη του οργανισμού ή/και απώλεια της κριτικής τους σκέψης. Η παραδοχή του *ενός (me-ness)* ενέχει το φόβο της πλήρους αφομοίωσης με την ομάδα και οδηγεί ορισμένα μέλη να συμπεριφέρονται σαν η μόνη πραγματικότητα να είναι η ατομική. Δίνει, δηλαδή, έμφαση στη δημιουργία απόστασης μεταξύ του ατόμου και της ομάδας

Η ψυχοδυναμική θεωρία του Bion για την ανάλυση των ομάδων αναπτύχθηκε περαιτέρω και από τον S. H. Foulkes[[26]](#endnote-26), ο οποίος στην συνέχεια ασχολήθηκε κυρίως με την ψυχαναλυτική προσέγγιση στις μικρές ομάδες. Ο Foulkes ενδιαφερόταν ιδιαίτερα για τους οργανισμούς και την εκπαίδευση[[27]](#endnote-27), αλλά επικεντρώθηκε κυρίως στην ψυχαναλυτική θεραπεία στις μικρές ομάδες (small groups), βασισμένος στην πεποίθηση ότι οι ομάδες είναι απαραίτητες για την ανθρώπινη ύπαρξη και καθορίζουν συνεχώς τη ζωή, είτε σε συνειδητό είτε σε ασυνείδητο επίπεδο. Ο Foulkes υποστήριζε ότι η πολυπλοκότητα της αλληλεπίδρασης στις ομάδες δίνει στους ανθρώπους τη δυνατότητα να κατανοήσουν καλύτερα τους άλλους, να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτογνωσία και σεβασμό για τον εαυτό τους και την ίδια τη ζωή, να αντιμετωπίσουν τις εσωτερικές τους συγκρούσεις και να αποκαταστήσουν τις διόδους επικοινωνίας που ενδεχομένως είχαν διαταραχθεί στην αρχική τους ομάδα προέλευσης και κυρίως στην οικογένειά τους.

Το έργο όμως του Bion απετέλεσε αφορμή και για την ανάπτυξη της ομαδικής και κοινωνικής ψυχοθεραπείας στην κλινική Tavistock και στο Tavistock Institute of Human Relations, από τους Harold Bridger[[28]](#endnote-28), Thomas Main, και Maxwell Jones. Στη βάση των παραδοχών του Bion και των βασικών θεωριών της ομάδας Tavistock, o Harold Bridger[[29]](#endnote-29) (1909-2005), ένας από τους δώδεκα ιδρυτές του Tavistock Institute of Human Relations, κλήθηκε τη δεκαετία του 1990 από τα προγράμματα απεξάρτησης (θεραπευτικές κοινότητες) στην Ελλάδα για εποπτεία και συμβουλευτική σε θέματα οργανωσιακών αλλαγών.

Ο Bridger[[30]](#endnote-30) υπήρξε θιασώτης των *ανοικτών συστημάτων[[31]](#endnote-31)* που λαμβάνουν υπόψη τους τις αλλαγές και τις επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον, σε αντίθεση με τα *κλειστά* συστήματα, που θεωρούν ότι μπορούν να αναλύσουν ότι συμβαίνει στο εσωτερικό τους, ανεξαρτήτως των εξωτερικών συνθηκών.

Η συνεισφορά του Bridger[[32]](#endnote-32) στην αξιοποίηση των ομάδων για τη διοίκηση των οργανισμών βασίστηκε στην ανάπτυξη της προσέγγισης του *διπλού στόχου* (double-task)[[33]](#endnote-33). Ο Bridger υποστήριζε ότι σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες είναι απαραίτητο να επιτυγχάνεται ο εργασιακός στόχος, αλλά παράλληλα να γίνεται αντιληπτή και η σημασία της διεργασίας της ομάδας ως μαθησιακή διεργασία που περιλαμβάνει προσωπική κριτική ανασκόπηση. Η προσέγγιση του Bridger λαμβάνει υπόψη την καθημερινότητα και τις πραγματικές συνθήκες των οργανισμών που έχουν να επιλύσουν εργασιακά ζητήματα, να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένους στόχους και να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά το έργο τους.

O Bridger, αναγνωρίζει ότι η αποτυχία επίτευξης των εργασιακών στόχων σχετίζεται μεταξύ άλλων και με ασυνείδητες διεργασίες των ομάδων και με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Βασισμένος στην ψυχαναλυτική εκπαίδευση και στις επιρροές που είχε δεχτεί από τον Bion και τον Winnicott, ο Harold Bridger έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην έννοια της *μετάβασης στην αλλαγή*, μέσα όμως από την οπτική της κατανόησης των ασυνείδητων διαστάσεων της διεργασίας της αλλαγής. Συνέδεσε την αλλαγή με την ύπαρξη *‘μεταβατικών’* πλαισίων μάθησης (*transitional learning*), στα οποία δίνεται η δυνατότητα ελέγχου των νέων συνθηκών, σχέσεων και εφαρμογών, αξιοποιώντας τις *‘συναντήσεις εργασίας’* (*working conferences*)[[34]](#endnote-34) που υποστηρίζουν την ταυτόχρονη εξέλιξη των δύο στόχων.

Το μοντέλο το οποίο εφήρμοσε για την επίτευξη του *διπλού στόχου* *(double-task)* με την αξιοποίηση των *‘συναντήσεων εργασίας’* και των *‘θεσμών μετάβασης’* *(transitional institutions*), απετέλεσε τη βάση της ανάπτυξης της ηγεσίας στους οργανισμούς. Η μέθοδός του δίνει τη δυνατότητα στα μέλη των οργανισμών και των ευρύτερων συστημάτων να εξελίξουν την σκέψη τους και να αναδείξουν τα σύγχρονα διλήμματα τα οποία αντιμετωπίζουν.

**Βιβλιογραφία**

1. Bion, W.R.& Rickman, J. (1943). Intra-Group Tensions in Therapy Their Study as the Task of the Group. *The Lancet*, Vol. 242, No. 6274, p678–682. [↑](#endnote-ref-1)
2. Winnicott, D. W., (1965). The Maturational Processes and the Facilitating Environment: Studies in the Theory of Emotional Development. *The International Psycho-Analytical Library*, London: The Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis, 64:1-276. [↑](#endnote-ref-2)
3. Όπως (σημ. iii). [↑](#endnote-ref-3)
4. J. Kelly Moreno (2007). Scapegoating in Group Psychotherapy. *International Journal of Group Psychotherapy*: Vol. 57, No. 1, pp. 93-104. doi: 10.1521/ijgp.2007.57.1.93. [↑](#endnote-ref-4)
5. Gemmill, Gary (1989). The Dynamics of Scapegoating in Small Groups. *Small Group Research*, vol. 20, no. 4, doi: 406-41810.1177/104649648902000402. [↑](#endnote-ref-5)
6. Ashforth, Blake, E. & Lee,Raymond, T. (1990). Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model, *Human Relations*, vol. 43, no. 7, 621-648, doi: 10.1177/001872679004300702. [↑](#endnote-ref-6)
7. Yalom, I. D. (1995). *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*, 4e, New York: Basic Books. [↑](#endnote-ref-7)
8. American Psychological Association. (2014). *The Road to Resilience.* <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx> [↑](#endnote-ref-8)
9. Rick E. Ingram (2003). Origins of Cognitive Vulnerability to Depression. *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 77–88. [↑](#endnote-ref-9)
10. Freud, Sigmund (2002). *Civilization and Its Discontents*. London: Penguin. [↑](#endnote-ref-10)
11. Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics.* New York: Harper & Row.

Lewin, Gertrude. W., (1998). Psychoanalytic contributions to the study of the emotional life of organizations*. Administration & Society*. Beverly Hills. [↑](#endnote-ref-11)
12. Emery F E & Trist E L. (1965). *The causal texture of organizational environments*. Hum. Relat. 18:21-32. [↑](#endnote-ref-12)
13. Katz D & Kahn R L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley. [↑](#endnote-ref-13)
14. Bion, W.R. & Rickman, J. (1943). Intra-group tensions in therapy. *Lancet*, 27th November, *242*, 678-82. [↑](#endnote-ref-14)
15. Winnicott, D. W. (1965). The Maturational Processes and the Facilitating Environment: Studies in the Theory of Emotional Development. *The International Psycho-Analytical Library*, 64:1-276. London: The Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis. [↑](#endnote-ref-15)
16. Bion, W.R. (1961). *Experiences in Groups And Other Papers*. London:

Tavistock, σελ. 29. [↑](#endnote-ref-16)
17. Όπως (σημ. xxxv, σελ. 139-189). [↑](#endnote-ref-17)
18. Trotter, Wilfred (1915), *Instincts of the Herd in Peace and War*. Macmillan: New York. [↑](#endnote-ref-18)
19. #  Shaffer, J.B.P. & Galinksy, M.D. (1974). *Models of group therapy and sensitivity training*. New Jersey: Prentice-Hall.

 [↑](#endnote-ref-19)
20. Hirschhorn, L. (1993). *The Psychodynamics of Organizations*. USA: Temple University. [↑](#endnote-ref-20)
21. W. Gordon Lawrence, Alastair Bain, and Laurence Gould(1996).The fifth basic assumption, Free Associations Volume 6, Part 1, (No. 37): 2855

<http://www.acsa.net.au/articles/thefifthbasicassumption.pdf> [↑](#endnote-ref-21)
22. #  De Board, R. (1978). The Psychoanalysis of Organizations: A Psychoanalytic Approach to Behaviour in Groups and Organizations. London and New York: Routledge.

 [↑](#endnote-ref-22)
23. Rogers, Carl 1974). The Process of the Basic Encounter Group. In Richard J. Morris (Ed.). *Perspectives in Abnormal Behavior*: Pergamon General Psychology Series, NY: Pergamon Press, pp. 369-386. [↑](#endnote-ref-23)
24. Όπως (σημ. xxxi, σελ.91). [↑](#endnote-ref-24)
25. Turquet, PM. (1974). Leadership - the individual in the group. In GS Gibbard, JJ Hartman & RD Mann (Eds.), Analysis of groups. San Francisco: Jossey-Bass. [↑](#endnote-ref-25)
26. Foulkes, S.H. (1964). *Therapeutic Group Analysis*. New York: International

Universities Press. [↑](#endnote-ref-26)
27. Brian Nichol. *Bion and Foulkes at Northfield: The Early Development of Group Psychotherapy in Britain*,

<http://www.businesscoachinstitute.com/library/bion_and_foulkes_at_northfield.shtml> [↑](#endnote-ref-27)
28. Bridger, Harold. *The discovery of the Therapeutic Community.* <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/Bridgerp68.opd.pdf>. [↑](#endnote-ref-28)
29. Bridger, H. (1996). The Northfield Experiment. *Therapeutic Communities: The International Journal for Therapeutic and Supportive Organizations*, 17, (2), 81-86. [↑](#endnote-ref-29)
30. Bridger, H. (1980). The kinds of Organizational Development Required at Working at the level of the whole organization as an open system. In K. Trebesch (Ed.) *Organizational Development in Europe,Volume IA: Concepts*. Berne: Paul Haupt Verlag. [↑](#endnote-ref-30)
31. Bertalanffy, L. (1988). *General system theory*. G. Braziller: New York. [↑](#endnote-ref-31)
32. Bridger, H. (2001). The working conference design. In G. Amado and A. Ambrose (Eds.). *The Transitional Approach to Change,* Karnac, London, UK. [↑](#endnote-ref-32)
33. Bridger, H. (2001). The Working Conference Design. In Gilles Amado and Anthony Ambrose (Eds.). *The Transitional Approach to Change*. London: Karnac Books. [↑](#endnote-ref-33)
34. Bridger, H. Courses and Working Conferences as Transitional Learning Institutions. *Varieties of Group Process*. 221-245. <http://moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/HaroldBp221.opd.pdf> [↑](#endnote-ref-34)