

**Λίστα με Μη Αποδεκτές Συμπεριφορές Ατόμων Μέσα σε Μία Ομάδα. Ανάλυση
και Αποτελεσματική Αντιμετώπιση Τριών από Αυτές.**

Νικόλαος Πάστρας (2024EUC3790)

Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

PSD245-Εισαγωγή στη Δυναμική της Ομάδας

Δρ.Φωτεινή Μαρμάνη

15/12/2025



Λίστα με Μη Αποδεκτές Συμπεριφορές Ατόμων Μέσα σε Μία Ομάδα. Ανάλυση και Αποτελεσματική Αντιμετώπιση Τριών από Αυτές.

Η κοινωνικότητα των ανθρώπων εκφράζεται και διαμορφώνεται μέσα από την ένταξή τους σε ομάδες ωστόσο πολύ συχνά εκδηλώνονται μη αποδεκτές συμπεριφορές από μεμονωμένα μέλη με αποτέλεσμα η ομάδα να μη λειτουργεί αποτελεσματικά. Αυτή η εργασία παρουσιάζει παραδείγματα μη αποδεκτών συμπεριφορών και προτείνει πρακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση τριών από αυτές.

Μη Αποδεκτές Συμπεριφορές Ατόμων Μέσα σε Μία Ομάδα

Υπάρχουν ποικίλες μη αποδεκτές συμπεριφορές ατόμων μέσα σε μία ομάδα που αφορούν μέλη της ίδιας της ομάδας. Πρώτον, είναι η μη ισότιμη ανάληψη ευθύνης (**free-riding**). Εκδηλώνεται συχνά όταν υπάρχει μία ομαδική εργασία και το μέλος δεν αναλαμβάνει το μερίδιο ευθύνης που του αναλογεί (Hall & Buzwell, 2013). Δεύτερον, είναι η κοινωνική λούφα (**social loafing**). Εκδηλώνεται συχνά σε πολυάριθμες ομάδες όπου κάποιο μέλος μπορεί να 'κρύβεται' στο πλήθος και να μην εκτελεί επαρκώς τα καθήκοντά του (Stouten & Liden, 2019). Τρίτον, είναι η εκδήλωση εκφοβιστικής συμπεριφοράς (**bullying**). Εκδηλώνεται συχνά σε ομάδες συνομηλίκων όταν υπάρχει διαφορά ισχύος μεταξύ των μελών και κάποιος ισχυρός θυματοποιεί κάποιον αδύναμο (Rigby, 2003). Τέταρτον, είναι η συκοφαντία και το κουτσομπολιό (**gossiping**). Εκδηλώνεται συχνά σε χώρους εργασίας και αφορά τη διάδοση αρνητικών φημών για συναδέλφους (Sun et al., 2023). Πέμπτον, είναι η σύγκρουση συμφερόντων. Δηλαδή, η προώθηση ατομικών συμφερόντων εις βάρος του καλού της ομάδας (**conflict of interest**) (Thürmer et al., 2020). Εμφανίζεται όταν το μέλος αισθάνεται ότι οι σκοποί της ομάδας είτε του είναι αδιάφοροι είτε αντιστρατεύονται τις προσωπικές του προτεραιότητες.

Αυτή η λίστα δεν είναι εξαντλητική αλλά είναι ενδεικτική του πόσο δύσκολο εγχείρημα είναι να εναρμονιστούν τα άτομα μέσα σε μια ομάδα. Το άτομο, λεξιλογικά, ορίζεται ως μια μονάδα που είναι εξ' ορισμού διακριτή από την ομάδα (*Individual Definition & Meaning | Britannica Dictionary, n.d.*) επομένως, δεν είναι λογικό να θεωρούμε δεδομένο ότι τα τόσο διαφορετικά άτομα θα μπορούν με ευκολία να σχηματίζουν αρμονικές ομάδες. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να δούμε πως μπορούν να ξεπεραστούν αυτά τα εγγενή προβλήματα.

Αντιμετώπιση Μη-Αποδεκτών Συμπεριφορών

Η αντιμετώπιση των μη αποδεκτών συμπεριφορών μπορεί να ποικίλει ανάλογα με την αιτία που προκαλεί το πρόβλημα. Οι λύσεις μπορεί να είναι άμεσες πάνω σε συγκεκριμένα συμπτώματα ή πιο μακροπρόθεσμες δηλαδή να προσπαθούν να θεραπεύσουν βαθύτερες αιτίες του ζητήματος.

Αντιμετώπιση της μη ισότιμης ανάληψης ευθύνης (free riding)

Η μη ισότιμη ανάληψη ευθύνης είναι αρκετά συχνή σε ομαδικές πανεπιστημιακές εργασίες. Η αιτία της μπορεί να είναι η έλλειψη συνοχής της ομάδας οπότε αντίστοιχα η λύση είναι η καλλιέργεια πνεύματος ομαδικής συνεργασίας πριν την ανάληψη της εργασίας (Chen & Lawson, 1996, όπως αναφέρεται στον Hall, 2013). Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι οι σπουδαστές να ομαδοποιηθούν ανάλογα με τις επιδόσεις τους με δύο πιθανούς τρόπους. Ο ένας είναι να φτιαχτούν ομοιογενείς ομάδες με υψηλών επιδόσεων σπουδαστές οι οποίες θα λειτουργούν εύκολα με αποτελεσματικό τρόπο και άλλες ομάδες χαμηλότερων επιδόσεων οι οποίες θα μπορούν να έχουν περισσότερη στήριξη από τους διδάσκοντες. Ο δεύτερος τρόπος είναι φτιαχτούν μικτές ομάδες στις οποίες οι δυνατότεροι φοιτητές θα αναλάβουν έναν πιο υποστηρικτικό ρόλο απέναντι σε συμφοιτητές τους χαμηλότερων επιδόσεων (Aggarwal & O' Brien, 2008, όπως αναφέρεται στον Hall, 2013). Τέλος,

μία επιπλέον τεχνική θα μπορούσε να είναι η αμοιβαία αξιολόγηση των φοιτητών μεταξύ τους. Η προοπτική μιας αρνητικής αξιολόγησης από ομότιμους (peers) είναι συχνά αρκετό κίνητρο για να σταθεί ένα άτομο στο ύψος των περιστάσεων και να μην αποφύγει το μερίδιο της ευθύνης του (Brooks & Ammons, 2003, όπως αναφέρεται στον Hall, 2013).

Αντιμετώπιση της κοινωνικής λούφας (social loafing)

Το φαινόμενο της κοινωνικής λούφας μπορεί να αποδοθεί σε δύο διακριτές αιτίες: (α) έλλειψη κατανόησης της σπουδαιότητας του έργου και (β) έλλειψη αναγνώρισης της ατομικής συμβολής του κάθε μέλους. Προκειμένου, λοιπόν, να μειωθεί η αδιαφορία των μελών πρέπει να πειστούν ότι το έργο που πρέπει να επιτελεστεί είναι σημαντικό (Karau & Williams, 1993 όπως αναφέρεται σε Baron et al., 2006). Η αίσθηση σκοπού αυξάνει το εσωτερικό κίνητρο των ανθρώπων. Αντίθετα η πεποίθηση ότι κάτι είναι μάταιο λειτουργεί αποθαρρυντικά διότι δεν κατανοεί το μέλος της ομάδας γιατί να προσπαθήσει. Δηλαδή, δεν ικανοποιείται η γνωστική ανάγκη του ανθρώπου για νόημα η οποία σύμφωνα με την πυραμίδα αναγκών του Maslow βρίσκεται στην κορυφή πάνω από τις συναισθηματικές και βιολογικές ανάγκες (Βοσνιάδου et al., 2011). Εφόσον, λοιπόν, πεισθούν τα μέλη ότι το έργο της ομάδας είναι σημαντικό στη συνέχεια πρέπει να τους ζητηθεί μία προσωπική δέσμευση απέναντι σε αυτόν τον υψηλό σκοπό (Brickner, Harkins, & Ostrom, 1966 όπως αναφέρεται σε Baron et al., 2006). Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η δεύτερη αιτία του προβλήματος που είναι η έλλειψη αναγνώρισης της ατομικής συμβολής χρειάζεται να μην υπάρχει ανωνυμία στην ομάδα. Δεν πρέπει να μπορεί να 'κρυφτεί' κάποιος πίσω από έναν απρόσωπο όγχο. Αντιθέτως πρέπει η κάθε ατομική συνεισφορά να έχει ονοματεπώνυμο και ως εκ τούτου να αναγνωρίζεται η συμβολή της (Williams, Harkins & Latane, 1981, όπως αναφέρεται σε Baron et al., 2006). Δεν

πρέπει να αισθάνεται κανείς ότι ακόμα και να έλλειπε το δικό του κομμάτι θα ήταν όλα εξίσου καλά. Με αλλά λόγια πρέπει να καλλιεργείται το κλίμα ότι ‘κανείς δεν περισσεύει σε αυτήν την προσπάθεια’.

Αντιμετώπιση της σύγκρουσης συμφερόντων (social conflict)

Όπως αναφέραμε στην αρχή ο σχηματισμός ομάδων αποτελεί εξορισμού ένα δύσκολο εγχείρημα. Ο άνθρωπος περνά το κρίσιμο στάδιο της εφηβείας κατά το οποίο καλείται σύμφωνα με τη Βοσνιάδου να αποκτήσει μία ‘ξεκάθαρη και σταθερή αίσθηση ταυτότητας’ (2011, σελ. 116). Εντασόμενος όμως σε ομάδες χρειάζεται συμβιβάσει αυτήν την μοναδική ταυτότητά του με τις απαιτήσεις της ομάδας. Αυτός ο συμβιβασμός προκαλεί αναπόφευκτα συγκρούσεις και προκειμένου να επιτευχθεί πρέπει το άτομο να πειστεί ότι αξίζει να θυσιάσει ένα μέρος της μοναδικότητάς του. Ένας τρόπος να συμβεί αυτό είναι μέσω του αντισταθμιστικού όφελους. Το μέλος χρειάζεται να πεισθεί ότι κάτι μεν θα χάσει αλλά κάτι άλλο θα κερδίσει στη θέση του (Pruitt & Carnevale, 1993 όπως αναφέρεται σε Baron et al., 2006). Για παράδειγμα, ένας έφηβος μπορεί να πεισθεί να θυσιάσει την ελευθερία να κάνει ότι θέλει τις Κυριακές προκειμένου να πηγαίνει στους προσκόπους διότι με αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσει χρήσιμες δεξιότητες όπως τρόπους επιβίωσης στην ύπαιθρο ή ικανότητα να ηγείται μίας ομάδας. Εάν δεν αισθάνεται ότι έχει κάτι να κερδίσει θα του φαίνεται ανυπόφορο να ‘χάνει’ τις Κυριακές του και είναι πιθανό να εκδηλώσει μη αποδεκτές συμπεριφορές στην ομάδα εάν του έχει επιβληθεί από τους γονείς του να συμμετάσχει.

Ένας ακόμα τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης συμφερόντων είναι να επαναπροσδιορίσει το μέλος τις προσδοκίες του. Δηλαδή, να πεισθεί ότι αυτό που του προσφέρει η ομάδα είναι αξιόλογο επομένως αξίζει να το προσπαθήσει. Αυτός ο επαναπροσδιορισμός μπορεί να συμβεί με μία προσέγγιση αμοιβαίου οφέλους (win-

win). Οπότε, το άτομο πείθεται να συμμετάσχει υπεύθυνα στην ομάδα διότι οι σκοποί τους όχι μόνο δεν αποκλίνουν αλλά είναι πιθανό να είναι καλύτερα και σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο (Baron et al., 2006). Προκειμένου να επιτελεσθεί η πειθώς μπορεί να γίνει αναγωγή σε έναν απώτερο υπερ-σκοπό ο οποίος υπερβαίνει τις επιφανειακές αποκλίσεις μεταξύ ατόμου και ομάδας. Για παράδειγμα, ένας μέλος μιας εθελοντικής πρωτοβουλίας μπορεί να αισθάνεται ότι ζημιώνεται εάν αφήσει πίσω τις προσωπικές του υποχρεώσεις και αντί αυτών αφιερώσει το χρόνο του για να κάνει καθαρισμό του τοπικού άλσους. Ωστόσο, εάν θεωρήσει ότι με αυτόν τον τρόπο φροντίζει το περιβάλλον που θα μεγαλώσουν τα εγγόνια του τότε η ατομική και η συλλογική ατζέντα συμπίπτουν σε ένα σημείο στο μέλλον και έτσι λειτουργεί πιο υπεύθυνα το μέλος στο παρόν.

Συζήτηση

Η ομαδικότητα ως ένταξη σε ένα όλο αποτελεί μία κρίσιμη πτυχή του ψυχισμού ενός ανθρώπου διότι τα άτομα δεν αναπτύσσονται εν κενό αλλά μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον σε μία ιστορική συγκυρία. Η εξελικτική ψυχολογία περιγράφει τα στάδια αυτής της ανάπτυξης από τη σύλληψη έως το θάνατο και σε όλη τη διαδρομή η μονάδα αλληλοεπιδρά με το όλο: το βρέφος με τη μητέρα, το μωρό με την οικογένεια, το παιδί με το σχολείο, ο έφηβος με τους συνομήλικους, ο ενήλικας με τους επαγγελματικούς του συνεργάτες και ο ηλικιωμένος με το παρελθόν του (Erikson, 1976). Ωστόσο, η σχέση μονάδας και όλου εμπεριέχει μία εγγενή αντίφαση: ενώ υπάρχω εξαιτίας των άλλων και μέσα στους άλλους (έμβρυο στη μήτρα) καλούμε να αποκοπώ (ομφάλιος λώρος) και να γίνω εγώ ένας άλλος. Πρέπει αυτό που με ανέθρεψε να το αρνηθώ για να υπάρξω (εφηβεία). Αυτό το μοτίβο της μίτωσης των κοινωνικών κυττάρων μέσα από την οποία προκύπτουν νέα άτομα είναι μία εκρηκτική διαδικασία που θυμίζει περισσότερο πυρηνικές σχάσεις – για να

δανειστούμε μία εικόνα από την πυρηνική φυσική. Όσο ακριβέστερα κατανοούμε αυτήν την εγγενή αντίφαση τόσο περισσότερο εξηγείται γιατί προκύπτουν μη αποδεκτές συμπεριφορές μέσα στις ομάδες. Ταυτόχρονα αυτή η θεμελιώδης αντίφαση μας δείχνει και το προς τα πού θα πρέπει να κατευθυνθούν οι λύσεις. Όπως εξηγήσαμε οι λύσεις πρέπει να είναι γνωστικές, δηλαδή, να επιχειρούμε μία αναπλαισίωση (Schacter et al., 2020). Δηλαδή, επαναπροσδιορισμό των στρεβλών αντιλήψεων προκειμένου να πείθεται η μονάδα ότι με την υπεύθυνη και ολόκαρδη συμμετοχή της στο όλο προάγει το ατομικό της συμφέρον ταυτόχρονα με το συλλογικό.

Η παρούσα ανάλυση έχει δύο σοβαρούς περιορισμούς. Πρώτον, χρειάζεται εξειδίκευση στην κάθε φορά συγκεκριμένη περίπτωση απαράδεκτης συμπεριφοράς. Είναι αδύνατο να υπάρξει ‘συνταγή’ επίλυσης ενδο-ομαδικών συγκρούσεων διότι όπως κατέδειξε ο θεμελιωτής της δυναμικής της ομάδας Kurt Lewin μέσω της θεωρίας του πεδίου οι δυναμικές που αναπτύσσονται μέσα σε μία ομάδα αλλάζουν διαρκώς όπως ακριβώς μεταβάλλεται ένα μαγνητικό πεδίο όταν μέσα σε αυτό μετακινούνται αντικείμενα (Ναυρίδης, 2005). Ακόμα και όταν η σύνθεση της ομάδας είναι ίδια οι δυναμικές αλλάζουν από τη μία συνάντηση στην επόμενη διότι τα μέλη δεν έχουν μείνει στάσιμα αφού κάθε στιγμή διυλίζουν νέες προσλαμβάνουσες που τους επηρεάζουν. Ο δεύτερος και μεγαλύτερος περιορισμός είναι το γεγονός ότι η παρούσα μελέτη δεν αγγίζει το θέμα των δι-ομαδικών συμπεριφορών. Τα άτομα μέσα στην ομάδα τους μπορεί να λειτουργούν άψογα αλλά η ομάδα ως σύνολο μπορεί να έχει μη αποδεκτές συμπεριφορές απέναντι σε άλλες ομάδες. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι συνιστώσες δεν είναι μόνο ψυχολογικές αλλά και κοινωνικές, πολιτικές, ιστορικές κάτι το οποίο υπερβαίνει τους σκοπούς της παρούσας μελέτης αλλά χρήζει ανάλυσης.

Σύνοψη

Οι μη αποδεκτές συμπεριφορές ατόμων μέσα σε μια ομάδα μπορούν να πάρουν ποικίλες μορφές αλλά ο κοινός παρανομαστής είναι το γεγονός ότι το άτομο αισθάνεται ότι η προσωπικές του προτεραιότητες δεν συμβαδίζουν με αυτές της ομάδας επομένως δε συμπεριφέρεται σωστά. Η λύση βρίσκεται στην ανάδειξη και αναπλαισίωση αυτής της πυρηνικής πεποίθησης αλλά πρέπει να προσαρμόζεται στην εκάστοτε περίσταση διότι η δυναμική της ομάδας μεταβάλλεται διαρκώς και δεν μπορούμε να έχουμε σταθερές συνταγές επίλυσης.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Baron, R. A. ., Byrne, D. Erwin., & Branscombe, N. R. . (2006). *Social psychology* (11th ed.). Pearson/Allyn & Bacon.
- Erikson, E. H. (1976). *Η Παιδική ηλικία και η Κοινωνία* (Μ. (μετάφραση) Κουτρομπάκη, Ed.). Καστανιώτης.
- Hall, D., & Buzwell, S. (2013). The problem of free-riding in group projects: Looking beyond social loafing as reason for non-contribution. *Active Learning in Higher Education*, 14(1), 37–49. <https://doi.org/10.1177/1469787412467123>
- Individual Definition & Meaning | Britannica Dictionary*. (n.d.). Retrieved December 7, 2025, from <https://www.britannica.com/dictionary/individual>
- Rigby, K. (2003). Consequences of Bullying in Schools. *Canadian Journal of Psychiatry*, 48(9), 583–590. <https://doi.org/10.1177/070674370304800904>
- Schacter, L. D., Gilbert, T. D., Wegner, M. D., & Matthew, K. N. (2020). *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ* (Σ. (επιμέλεια) Βοσνιάδου, Ed.; 2η). Gutenberg.
- Stouten, J., & Liden, R. C. (2019). Social loafing in organizational work groups: The mitigating effect of servant leadership. *Individual Motivation within Groups: Social Loafing and Motivation Gains in Work, Academic, and Sports Teams*, 55–80. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-849867-5.00002-1>
- Sun, T., Schilpzand, P., & Liu, Y. (2023). Workplace gossip: An integrative review of its antecedents, functions, and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 311–334. <https://doi.org/10.1002/JOB.2653>
- Thürmer, J. L., Wieber, F., & Gollwitzer, P. M. (2020). Strategic Self-Regulation in Groups: Collective Implementation Intentions Help Cooperate When Cooperation Is Called for. *Frontiers in Psychology*, 11, 561388. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.561388/BIBTEX>
- Βοσνιάδου, Σ., Νασιάκου, Μ., Χαντζή Αλεξάνδρα, & Φατούρου-Χαρίτου, Μ. (2011). *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ*. Gutenberg.
- Ναυρίδης, Κ. (2005). *Ψυχολογία των Ομάδων*. ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ.