

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

4.1 Έννοια και στοιχεία της επικοινωνίας

Μια οργάνωση δεν μπορεί να λειτουργήσει δίχως επικοινωνία.⁷² Η αποτελεσματική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο⁷³ συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων και στον περιορισμό των συγκρούσεων. Επικοινωνία γενικά είναι η μετάδοση και λήψη πληροφοριών ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες.⁷⁴ Το ενδιαφέρον εδώ εστιάζεται στην οργανωσιακή επικοινωνία, δηλαδή στην επικοινωνία που πραγματοποιείται για τις ανάγκες της οργάνωσης.⁷⁵ Κύρια στοιχεία της επικοινωνίας⁷⁶ είναι:

1. Οι συμμετέχοντες στην επικοινωνία. Δηλαδή ο αποστολέας (πομπός) και οι παραλήπτες (δέκτες) των μηνυμάτων.
2. Τα μηνύματα. Μηνύματα είναι οι ιδέες, οι σκέψεις και τα συναισθήματα του αποστολέα. Αυτά μετατρέπονται σε σύμβολα, δηλαδή σε λέξεις, ήχους, εικόνες, κινήσεις κ.ά.

⁷² Έχει υποστηριχθεί ότι η κοινωνιολογία είναι ουσιαστικά μια «Επιστήμη Επικοινωνίας», εφόσον η επικοινωνία αποτελεί τη βάση κάθε κοινωνικού δεσμού κι επομένως την αρχή της κοινωνικής ύπαρξης, οργάνωσης και λειτουργίας. Βλ. Κωνσταντοπούλου Χ, 1997, 249.

⁷³ Για την επικοινωνία στο χώρο της εργασίας βλέπε: α) Kelly D, 2000, 92-101, β) Moenaert R. et.al, 2000, 360-377, γ) Αθανασούλα-Ρέπα Α, 1999, δ) Baird J, 1977 και ε) Lievens A – Moenaert R, 2000, 1078-1110.

⁷⁴ Gidden A (μετ. Τσαούσης Δ), 2002α, 101 και Καζάζη Μ, 1995, 78. Για την έννοια της επικοινωνίας βλ. επίσης: α) Σαχινίδης Α - Ακρίβος Χ, 2001, 6-15, β) Σακαλάκη Μ, 1994, γ) Hargie O, 1989, δ) Littlejohn S, 1989.

⁷⁵ Για την οργανωσιακή επικοινωνία βλ.: α) Zaremba A, 2005, β) May S. – Mumby D, 2004, γ) Tourish D. – Hargie O, 2003, δ) Κόντης Γ, 1983, ε) Richmond V, et al, 2004.

⁷⁶ Βλ Verderber R, 1998, 27.

- (κωδικοποίηση) και στη συνέχεια οι παραλήπτες μετατρέπουν τα σύμβολα ξανά σε ιδέες κ.ά. (αποκωδικοποίηση).
3. Το γενικό πλαίσιο. Δηλαδή το φυσικό, το κοινωνικό και το πολιτιστικό περιβάλλον, που πραγματοποιείται η επικοινωνία.
 4. Οι θόρυβοι. Θόρυβοι χαρακτηρίζονται τα εμπόδια που διαταράσσουν την ομαλή μετάδοση των μηνυμάτων και μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι θόρυβοι διακρίνονται σε: α) εσωτερικούς, β) εξωτερικούς και γ) εννοιολογικούς. Εσωτερικοί θόρυβοι είναι οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι προκαταλήψεις⁷⁷ και τα στερεότυπα⁷⁸ που εμπλέκονται στη διαδικασία της επικοινωνίας. Εξωτερικοί θόρυβοι είναι τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος που αποσπούν την προσοχή των συμμετεχόντων από το μεταδιδόμενο μήνυμα, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη φασαρία που γίνεται σε μια αίθουσα διδασκαλίας. Οι εννοιολογικοί θόρυβοι περιλαμβάνουν σύμβολα τα οποία είναι προσβλητικά ή δυσνόητα για τον αποδέκτη του μηνύματος.
 5. Η ανατροφοδότηση. Αυτή αναφέρεται στην αντίδραση του αποδέκτη του μηνύματος και έτσι δίδεται η ευκαιρία στον αποστολέα για τροποποιήσεις, ώστε να διευκολυνθεί και να γίνει πιο αποτελεσματική η επικοινωνία. Στην άμεση επικοινωνία η ανατροφοδότηση γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο και είναι συνεχής, ενώ στη μονόδρομη, όπως συμβαίνει με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, πραγματοποιείται αργότερα.

4.2 Είδη επικοινωνίας

Με κριτήριο το πλαίσιο που διεξάγεται η επικοινωνία διακρίνεται στα εξής δύο είδη: α) την εσωτερική ή ενδοοργανωσιακή επικοινωνία και β) την εξωτερική ή εξωοργανωσιακή επικοινωνία.

- Η εσωτερική ή ενδοοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται στο εσωτερικό της οργάνωσης. Ανάλογα με την κατεύθυνση διακρίνεται στην οριζόντια την κάθετη. Η οριζόντια πραγματοποιείται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο αλλά πιθανόν να απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα. Η κάθετη πραγματοποιείται μεταξύ προσώπων που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και έχει δύο κύριες κατευθύνσεις: την καθοδική και την ανοδική. Η από πάνω προς τα κάτω (καθοδική) περιλαμβάνει τη μεταβίβαση μηνυμάτων από προϊσταμένους σε υφισταμένους, συνήθως, με τη μορφή

⁷⁷ Προκατάληψη είναι μια διαμορφωμένη εκ των προτέρων γνώμη, χωρίς τη μελέτη του θέματος.

⁷⁸ Για την έννοια των στερεότυπων βλ. πιο κάτω την ενότητα 4.3 του ίδιου κεφαλαίου.

εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία (ανοδική) έχει αποστολείς των μηνυμάτων τους υφισταμένους και αποδέκτες τους προϊσταμένους. Αυτή περιλαμβάνει, συνήθως, την έκφραση παραπόνων και αντιρρήσεων, την προβολή αιτημάτων, τη διατύπωση προτάσεων.

- Η εξωτερική ή εξωοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ προσώπων που ανήκουν στην οργάνωση και άλλων που είναι εκτός αυτής. Συνήθως, η εξωοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διαφημιστές, τις δημόσιες υπηρεσίες, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.ά. Η εξωτερική επικοινωνία, όπως και η εσωτερική, πραγματοποιείται είτε προφορικά (συνομιλία, συνέντευξη) είτε γραπτά (έγγραφα, fax, computers, κ.ά.).

Με κριτήριο το μέσο μετάδοσης των μηνυμάτων η επικοινωνία διακρίνεται: α) στη λεκτική και β) τη μη λεκτική⁷⁹. Λεκτική είναι η μορφή της επικοινωνίας που χρησιμοποιεί τη γλώσσα (σύστημα συμβόλων) ως μέσο (όργανο) μετάδοσης των μηνυμάτων, ενώ η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιεί την κίνηση του σώματος ή ορισμένων μελών του ως μέσο μετάδοσης των μηνυμάτων.⁸⁰ Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει με τρεις διαφορετικούς τρόπους σε σχέση με τη λεκτική: α) ανεξάρτητα: όταν από μόνη της είναι μέσο συνεννόησης, δηλαδή τα μη λεκτικά σύμβολα παίρνουν τη θέση μιας λέξης ή φράσης, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη νοηματική γλώσσα, β) συμπληρωματικά: όταν συνοδεύει τη λεκτική επικοινωνία, τη συμπληρώνει και την κάνει περισσότερο παραστατική, γ) ανταγωνιστικά: όταν έρχεται σε αντίθεση με τη λεκτική επικοινωνία, δηλαδή άλλα να λένε οι λέξεις και άλλα να δείχνει η έκφραση του προσώπου, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στις περιπτώσεις προσπάθειας απόκρυψης των συναισθημάτων.

Η λεκτική επικοινωνία διακρίνεται σε γραπτή και προφορική. Οι κύριες μορφές της προφορικής λεκτικής επικοινωνίας στο χώρο της εργασίας⁸¹ είναι: ο μονόλογος και ο διάλογος.

- Κατά το μονόλογο ο ένας μιλάει ασταμάτητα και οι άλλοι ακούνε. Με την υπερβολική χρήση του μονολόγου η επικοινωνία γίνεται μονόδρομη, με κατεύθυνση από τον πομπό στο δέκτη, και παθητική για τους παραλήπτες των μηνυμάτων. Ο μονόλογος ως

⁷⁹ Βλ. Burroughs W - Quinlan J, 2001.

⁸⁰ Βλ. Verderber R, 1998, 87.

⁸¹ Η γραπτή επικοινωνία σε σύγκριση με την προφορική είναι περισσότερο δυσκίνητη, απρόσωπη και αργή ως προς την ανατροφοδότηση. Βλ. James P, 1998, 233.

μορφή επικοινωνίας προσφέρεται για ανακοίνωση και εισήγηση ενός θέματος, ώστε να δοθεί το έναυσμα για προβληματισμό, ανταλλαγή απόψεων και συζήτηση και όχι ως εξονυχιστική παρουσίασή του.

- Ο διάλογος είναι μια αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων με κύρια δομικά στοιχεία το λόγο και τον αντίλογο. Όταν η αντίθεση των συνομιλητών είναι υπερβολική, υπάρχει ο κίνδυνος μετατροπής του διαλόγου σε λογομαχία. Ουσιαστικό γνώρισμα του διαλόγου είναι η ισοτιμία των συνομιλητών. Ο διάλογος αναπτύσσει την κριτική σκέψη, συμβάλλει στην απόκτηση αυτοκριτικής στάσης και στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων και υπεύθυνων ανθρώπων. Η συνομιλία για να είναι επιτυχής και αποτελεσματική, θα πρέπει να είναι κατάλληλη. Κατάλληλη ομιλία σημαίνει από τη μια πλευρά τη χρήση της γλώσσας που προσαρμόζεται στις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τις γνώσεις των συνομιλητών και από την άλλη την αποφυγή της γλώσσας που προσβάλλει.

Τα παραγλωσσικά στοιχεία (οι μη λεκτικές πλευρές της γλώσσας) είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αυτά είναι: ο ρυθμός, η ένταση, η άρθρωση, οι παύσεις και το ύφος της ομιλίας.

- Ο ρυθμός αναφέρεται στην ταχύτητα της ομιλίας. Η πολύ αργή ομιλία προκαλεί την αδιαφορία και την πλήξη, ενώ η υπερβολικά γρήγορη δυσκολεύει την επεξεργασία του μηνύματος και παρεμποδίζει την επικοινωνία. Απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή του ρυθμού της ομιλίας, ώστε να διευκολύνονται οι ακροατές στην κατανόηση των μηνυμάτων.
- Οι διακυμάνσεις της έντασης χρωματίζουν το λόγο, όμως θα πρέπει να αποφεύγονται οι ακρότητες. Η έντονη φωνή συχνά φανερώνει θυμό ή φόβο, ενώ η χαμηλόφωνη πολλές φορές χαρακτηρίζει τη μειωμένη αυτοπεποίθηση του ομιλητή. Είναι ανάγκη να ρυθμίζεται κατάλληλα η ένταση της φωνής, ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία.
- Η σωστή άρθρωση, δηλαδή η καθαρότητα και η ευκρίνεια της ομιλίας, συμβάλλουν στην κατανόηση των μηνυμάτων και διευκολύνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.
- Οι παύσεις χρησιμοποιούνται, συνήθως, για να δοθεί έμφαση στο μέρος της ομιλίας που θα ακολουθήσει. Μερικές φορές οι παύσεις χρησιμοποιούνται ως μέσο προσέλκυσης της προσοχής του ακροατηρίου και ως μέσο επιβολής της τάξης, όταν γίνεται φασαρία και διαταράσσεται η επικοινωνία.
- Το ύφος αποτελεί το προσωπικό γνώρισμα της ομιλίας του κάθε ατόμου. Θα πρέπει να αποφεύγεται το αλαζονικό και πομπώδες ύφος. Η ειρωνεία, ο σαρκασμός και οι ύβρεις, όπου εμφανίζονται, παρεμποδίζουν τη διαπροσωπική επικοινωνία.

4.3 Αντίληψη και επικοινωνία

Αντίληψη είναι η διαδικασία συγκέντρωσης αισθητήριων πληροφοριών και η απόδοση νοήματος σ' αυτές.⁸² Η κοινωνική αντίληψη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επικοινωνία στο χώρο των οργανώσεων. Η κοινωνική αντίληψη αναφέρεται στη διαδικασία που ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του και τους συνανθρώπους του. Το άτομο διαμορφώνει γνώμη για τον εαυτό του, αποκτά αυτοαντίληψη, μέσω της αυτοπαρατήρησης και των αντιδράσεων που εκδηλώνουν οι άλλοι κατά τη διάρκεια των διαπροσωπικών σχέσεων. Η αυτοαντίληψη είναι, κυρίως, αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του ατόμου με άλλα πρόσωπα που έρχονται σε επαφή μαζί του. Αν η επικοινωνιακή συμπεριφορά των άλλων προσώπων – κυρίως στο χώρο του σπιτιού και της εργασίας – είναι αρνητική, κατηγορική, επικριτική, τότε οι πιθανότητες να δημιουργηθεί αρνητική αυτοαντίληψη αυξάνονται. Αντίθετα τα θετικά σχόλια, η επιδοκιμασία και η αποδοχή συμβάλλουν στην ενίσχυση της θετικής αυτοαντίληψης. Η ρεαλιστική αυτοαντίληψή του ατόμου είναι κυρίως αποτέλεσμα αλλά και φίλτρο των σχολίων των άλλων.

Η αυτοαντίληψη ρυθμίζει και καθοδηγεί τη συμπεριφορά του ανθρώπου και συμβάλλει στην επιτυχία του. Η ρεαλιστική αυτοαντίληψη είναι σημαντική, όχι μόνο γιατί επηρεάζει τη συμπεριφορά μας, αλλά, κυρίως, επειδή επηρεάζει την αντίληψή μας για τους άλλους. Όσο πιο ακριβής είναι η αυτοαντίληψή μας τόσο πιο ακριβής είναι και η αντίληψή μας για τους άλλους. Όσο πιο πολύ δεχόμαστε τον εαυτό μας (θετική αυτοαντίληψη) τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να εκλάβουμε τους άλλους ευνοϊκά. Έρευνες⁸³ έδειξαν ότι οι άνθρωποι με αρνητική αυτοαντίληψη τείνουν να ανακαλύπτουν αρνητικές πτυχές στους συνανθρώπους τους. Οι άνθρωποι που νιώθουν ασφαλείς αντιμετωπίζουν, συνήθως, τους άλλους ζεστά και φιλικά. Αν ληφθεί υπόψη ότι αντιδρούμε απέναντι στους άλλους, συνήθως, ανάλογα με την ιδέα που έχουμε γι' αυτούς, τότε γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η αρνητική αντίληψη μπορεί να προκαλέσει παρεξηγήσεις και ρήξεις στην επικοινωνία.

Η θετική αυτοαντίληψη δεν αρκεί από μόνη της για την επιτυχία. Είναι ανάγκη να προσεγγίζει την πραγματικότητα, δηλαδή να είναι ρεαλιστική. Δε θα πρέπει να θεωρούμε τον εαυτό μας ικανό για όλα. Μπορούμε όμως, με την κατάλληλη προετοιμασία, να τον κάνουμε ικανό και να βελτιώσουμε τις αδυναμίες του. Η τροποποίηση της αυτοαντίληψης επιτελείται μέσω μιας ρεαλιστικής αξιολόγησης των προτερημάτων και μειονεκτημάτων. Είναι ανάγκη να έχουμε συναίσθηση

⁸² Verderber R, 1998, 56.

⁸³ Βλ. Verderber R, 1998, 68.

της συμπεριφοράς μας και να κατανοούμε ότι ορισμένες μορφές συμπεριφοράς τυγχάνουν θετικής αντιμετώπισης και άλλες αρνητικής.

Οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία μη ρεαλιστικής αντίληψης για τους άλλους είναι τα στερεότυπα και η συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Στερεότυπα είναι ένα σύνολο (αρνητικών κατά κανόνα) γνωρισμάτων που αποδίδονται με τρόπο γενικό και μεροληπτικό στα μέλη μιας κατηγορίας προσώπων.⁸⁴ Τα στερεότυπα είναι αποτέλεσμα γενικεύσεων και λειτουργούν ως μηχανισμοί αποκλεισμού και απομόνωσης ορισμένων κοινωνικών συνόλων. Ιδιαίτερα εμφανής είναι η χρήση του στερεότυπου στην περίπτωση της μειονότητας. Τα στερεότυπα συμβάλλουν στη δημιουργία μη ρεαλιστικών αντιλήψεων, γιατί παραβλέπουν τις ατομικές διαφορές και ωθούν να υποθέσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά ενός ατόμου, στηριζόμενοι μόνο στο γεγονός ότι είναι μέλος μιας συγκεκριμένης ομάδας.

Η συναισθηματική κατάσταση σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως, επηρεάζει τη φύση της αντίληψης που το άτομο σχηματίζει για τους άλλους. Υπάρχει μια τάση στον άνθρωπο να αντιλαμβάνεται και να ερμηνεύει τους άλλους, σύμφωνα με τα συναισθήματα που έχει εκείνη τη συγκεκριμένη στιγμή. Θα πρέπει συχνά να τίθεται το ερώτημα σχετικά με τον κίνδυνο επηρεασμού της αντίληψής μας για τους άλλους από τα συναισθήματα της στιγμής. Συχνά τα συναισθήματα προκαλούν την επιλεκτική αντίληψη,⁸⁵ επηρεάζουν και ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των άλλων.⁸⁶ Οι ανακρίβειες στην αντίληψη επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η βελτίωση της ρεαλιστικής αντίληψης είναι ένα σημαντικό βήμα για επιτυχή επικοινωνία και καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

4.4 Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία, όπως είναι:

- Η ποιότητα του μηνύματος και ο τρόπος παρουσίασής του (σαφήνεια, συνοχή, ενδιαφέρον, εξάλειψη ή περιορισμός των θορύβων).

⁸⁴ Βλ. Τσαούσης Δ, 1987, 244.

⁸⁵ Για παράδειγμα ο άνθρωπος ανταποκρίνεται θετικά στην ελεημοσύνη, συνήθως, όταν έχει καλή διάθεση.

⁸⁶ Για παράδειγμα το ερωτευμένο άτομο αντιλαμβάνεται μόνο τα θετικά και παραβλέπει τα αρνητικά του/της συντρόφου.

- Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος. (Για παράδειγμα μια ανακοίνωση μπορεί να γίνει δεκτή σε κάποια χρονική στιγμή, ενώ μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις σε κάποια άλλη).
- Ο έλεγχος κατανόησης του μηνύματος. Να δίδονται αποσαφηνίσεις, να ενθαρρύνονται οι αποδέκτες του μηνύματος για διευκρινιστικές ερωτήσεις, επίσης να αισθάνονται ελεύθεροι για διατύπωση επιφυλάξεων και αντιρρήσεων.
- Η περιγραφική επικοινωνία. Οι σχέσεις αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα κλίμα που η επικοινωνία είναι περιγραφική και όχι κριτική ή αξιολογική.⁸⁷ Οι αξιολογήσεις είναι πιθανόν να κάνουν τους ανθρώπους επιθετικούς, ιδιαίτερα όταν η αξιολόγηση είναι προσωπική, αρνητική ή αντίθετη με τις αντιλήψεις των άλλων με συνέπεια τη δημιουργία αρνητικού κλίματος επικοινωνίας.
- Ο αμοιβαίος σεβασμός πομπού – δέκτη. Οι διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα κλίμα διαλλακτικότητας, χωρίς δογματισμούς,⁸⁸ οι οποίοι, συνήθως, βάζουν φραγμούς και δεν αφήνουν περιθώρια για συζήτηση. Ακόμη σημαντική προϋπόθεση είναι το κλίμα ισονομίας που επικρατεί στην οργάνωση. Μέσω της έκφρασης και των πράξεων, που δείχνουν το σεβασμό στην αρχή της ισότητας, δημιουργείται θετικό κλίμα για επιτυχή επικοινωνία.

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της σύγκρουσης κατά την επικοινωνία. Συνήθεις μορφές αντιμετώπισής της είναι:

- Η υποχώρηση. Αυτή η μορφή απαιτεί φυσική ή ψυχολογική απομάκρυνση από το πεδίο της σύγκρουσης. Κατά τη φυσική υποχώρηση το άτομο φεύγει από το πεδίο της σύγκρουσης, ενώ κατά την ψυχολογική μένει αλλά δεν αντιδρά, είναι απαθής ή ασχολείται με κάτι διαφορετικό. Η υποχώρηση είναι μια μορφή παθητικής συμπεριφοράς με αρνητικά συνήθως αποτελέσματα, γιατί δε γίνεται προσπάθεια επίλυσης της διαφοράς. Η υποχώρηση μπορεί να είναι αποτελεσματική, όταν χρησιμοποιείται προσωρινά με στόχο την αποφόρτιση της έντασης.
- Η υποταγή. Μερικοί άνθρωποι κάνουν οτιδήποτε προκειμένου να αποφύγουν τη σύγκρουση. Δέχονται την άποψη των άλλων, ενώ διαφωνούν, για να αποφύγουν τα χειρότερα. Η συνεχής υποταγή είναι ένας αρνητικός τρόπος αντιμετώπισης της διαμάχης. Με τη συνεχή υποταγή καταπνίγεται η ελευθερία της συνείδησης και θίγεται η προσωπικότητα του ατόμου.

⁸⁷ Για παράδειγμα, όταν βρίσκομε μια οικονομική ιδέα του συνομιλητή μας παράλογη, μπορούμε να πούμε: «αυτή η ιδέα δε λαμβάνει υπόψη την πραγματικότητα της οικονομίας», αντί «αυτή η ιδέα είναι χαζή».

⁸⁸ Δογματισμός είναι κρίση χωρίς απόδειξη, που δεν επιδέχεται αντίρρηση. Βλ. Κοινωνικοπολιτικό Λεξικό, 1984, 86.

- Η βία. Οι άνθρωποι που εφαρμόζουν αυτήν την τεχνική δε νοιάζονται για τα μέσα που χρησιμοποιούν προς επίτευξη του σκοπού τους ούτε για τις αρνητικές συνέπειες που τυχόν θα έχουν στους άλλους, τους ενδιαφέρει μόνο το αποτέλεσμα. Μ' αυτόν τον τρόπο η διαμάχη επισκιάζεται, αλλά δεν αντιμετωπίζεται. Στο χώρο της εργασίας είναι η συνήθης μέθοδος των αυταρχικών προϊσταμένων.
- Η συζήτηση. Είναι το πιο επιθυμητό και αποτελεσματικό μέσο αντιμετώπισης μιας διαμάχης. Με την ήρεμη συζήτηση, την πειθώ, την επιχειρηματολογία, την ανάλυση των πλεονεκτημάτων / μειονεκτημάτων εξετάζονται οι λόγοι της σύγκρουσης και αναζητούνται οι τρόποι μείωσης της έντασης και επίλυσης του προβλήματος.

4.5 Η σημασία της επικοινωνίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης και έτσι δημιουργούνται οι προϋποθέσεις επίτευξης του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης⁸⁹. Συγκεκριμένα με την επικοινωνία επιτυγχάνονται:⁹⁰

- Η αποτελεσματική πληροφόρηση για τη λήψη των αποφάσεων.
- Η διοχέτευση των αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που θα τις εφαρμόσουν.
- Η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη συνεργασία.
- Η γνωστοποίηση πληροφοριών που αναφέρονται σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες και νέα τεχνολογικά μέσα για τη βελτίωση της ποιότητας.
- Η παρακίνηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη των εργαζομένων.
- Η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων.
- Η διασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο εσωτερικό της οργάνωσης.
- Η εφαρμογή των δημόσιων σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ της οργάνωσης και παραγόντων που βρίσκονται έξω απ' αυτήν.
- Η γνωστοποίηση της στρατηγικής και γενικά της κουλτούρας της οργάνωσης.

⁸⁹ Περισσότερα για την επικοινωνία και τη σημασία της στην πορεία των οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α) Zaremba A, 2005, β) May S. – Mumby D, 2004, γ) Tourish D. – Hargie O, 2003, δ) Goodall H. – Eisenberg E, 2003 ε) Tores R, et.al, 2005.

⁹⁰ Χολέβας Γ, 1995, 249.