

Εισαγωγή

Ανεξάρτητα από το πτυχίο σας, από τη στιγμή που θα ενταχθείτε στην αγορά εργασίας και καθώς θα προχωράτε στην καριέρα σας, πρέπει να ανταλλάσσετε πληροφορίες, να ακολουθείτε οδηγίες, να είσαστε επικεφαλής και να διευθύνετε έργα, να κατευθύνετε τους υφισταμένους σας, να πείθετε τους συναδέλφους σας, να αποσαφηνίζετε τυχόν παρανοήσεις και να κερδίζετε το σεβασμό για τις γνώσεις και την εμπειρία σας.

Όλα αυτά, κι ακόμη περισσότερα, θα τα πετύχετε μέσα από τη δύναμη της επικοινωνίας.

Το βιβλίο αυτό αρχικά εισάγει στη διαδικασία της επικοινωνίας και στον τρόπο με τον οποίο αυτή χρησιμοποιείται στην καθημερινή ζωή. Κατόπιν εστιάζει στον κόσμο των επιχειρήσεων και εξετάζει τις τυπικές πρακτικές επικοινωνίας με το προσωπικό και τη διοίκηση. Τέλος ασχολείται με τον σύγχρονο κόσμο της παγκόσμιας αγοράς και των επικοινωνιακών προκλήσεων που αυτή παρουσιάζει.

Η γλώσσα και το ύφος του βιβλίου αλλάζει καθώς κινούμαστε από τις καθημερινές επαφές στις επιχειρηματικές πρακτικές. Ελπίζουμε ότι αυτό θα βοηθήσει να δείτε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στην καθημερινή επικοινωνία και στη διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών στο χώρο εργασίας. Η γλώσσα γίνεται πιο δύσκολη και το ύφος πιο επαγγελματικό.

Διαβάζοντας το βιβλίο αυτό θα έρθετε σε επαφή με συγκεκριμένες πληροφορίες που καλύπτουν μεγάλο εύρος θεμάτων.

Το **ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ Η επικοινωνία στην καθημερινή ζωή** παρουσιάζει τις βάσεις της επικοινωνιακής διαδικασίας επιχειρώντας μια εξήγηση του ρόλου της επικοινωνίας στην καθημερινή ζωή. Θέτει τους πυλώνες για την ανάλυση της επιχειρηματικής επικοινωνίας.

Το *Κεφάλαιο 1 Οι θεμέλιοι λίθοι της επικοινωνίας* αποτελεί μια γενική επισκόπηση της επικοινωνίας και των λειτουργιών της. Παρουσιάζουμε τη δική μας εκδοχή για το διαδραστικό μοντέλο επικοινωνίας ως βάση για τις έννοιες που καλύπτονται σε αυτό και στα επόμενα κεφάλαια.

Το *Κεφάλαιο 2 Ο περίπλοκος κόσμος του αποστολέα* εξηγεί την εφικτότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας, εστιάζοντας στον αποστολέα των λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων. Καλύπτει τους κωδικοποιητές των πληροφοριών και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Το *Κεφάλαιο 3 Γνωρίστε τους παραλήπτες των μηνυμάτων σας* εξετάζει τρόπους που θα βοηθήσουν να μάθετε περισσότερα για τους αποδέκτες των μηνυμάτων σας. Προτείνει θεωρητικές και πρακτικές μεθόδους με τις οποίες μπορείτε να «διαβάσετε» το ακροατήριό σας, και τρόπους να χρησιμοποιείτε αυτές τις πληροφορίες για να το πλησιάσετε αποτελεσματικότερα.

Το *Κεφάλαιο 4 Μέσα επικοινωνίας* αναλύει την πορεία της επικοινωνίας, από την προφορική στη γραπτή γλώσσα και από την έντυπη στην ηλεκτρονική. Περιλαμβάνει παραδείγματα μηνυμάτων, κατευθύνσεων για αποτελεσματικές παρουσιάσεις και συμβουλές για την επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας.

Το **ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ Προς μια ενοποιημένη επιχειρηματική επικοινωνία** εξετάζει το ρόλο των υπεύθυνων επικοινωνίας στη δημιουργία και στην επιβίωση μιας επιχείρησης. Θέτει τα θεμέλια για την ανάλυση της επικοινωνίας στην παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Το *Κεφάλαιο 5 Εξωτερική επικοινωνία: τα μηνύματα που στέλνετε στο κοινό σας* εστιάζει στις προσπάθειες εξωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων και στη σημασία που έχει να καταφέρνουν να φθάσουν τα μηνύματά τους σε διαφορετικές ομάδες κοινού. Εξετάζει την αποστολή μηνυμάτων από την πλευρά των επιχειρήσεων και ασχολείται με τις εξωτερικές σχέσεις και την προστασία του κύρους της εταιρείας.

Το *Κεφάλαιο 6 Εσωτερική επικοινωνία: τα μηνύματα που στέλνετε εντός της επιχείρησης* επικεντρώνεται στις επιδράσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην παραγωγικότητα και στην επίδοση των υπαλλήλων. Εξετάζει τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας, όπως είναι οι συσκέψεις, η βιντεοδιάσκεψη, τα ενημερωτικά δελτία των επιχειρήσεων και τα μπλογκ (ιστολόγια).

Το *Κεφάλαιο 7 Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας* χρησιμοποιεί την αμφίδρομη επικοινωνία ως μοντέλο αποτελεσματικής αποστολής μηνυμάτων και σύνδεσης με την αγορά εργασίας η οποία διαρκώς μεταβάλλεται. Εξετάζει τη σημασία της

ανταλλαγής γνώσεων και της προώθησης της καινοτομίας, καθώς και την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το **Κεφάλαιο 8 Ζητήματα οργανωτικής ηγεσίας** εξετάζει τα στελέχη ως ηγέτες και το ρόλο της επικοινωνίας στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ηγεσία. Μελετά τα ζητήματα που δημιουργούν προκλήσεις στο χώρο εργασίας, όπως θέματα νομικά, ηθικής, διαπολιτισμικότητας κ.ά.

Το **ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ Ολοκληρωμένη επιχειρηματική επικοινωνία** επεκτείνει την ανάλυση της επικοινωνίας στην παγκόσμια αγορά και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων μηνυμάτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Το **Κεφάλαιο 9 Η επικοινωνία στον σύγχρονο κόσμο του μάνατζμεντ** εξετάζει το ρόλο των διοικητικών στελεχών στη στρατηγική διαχείριση της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει το ρόλο της διοίκησης στη δημιουργία ομάδων, στη διαμεσολάβηση, στη διαπραγμάτευση, στην εκπαίδευση και στην προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Το **Κεφάλαιο 10 Ζητήματα που επηρεάζουν την επικοινωνιακή στρατηγική** εξετάζει τα κενά πληροφοριών που υπάρχουν ανάμεσα στη διοίκηση από τη μία πλευρά και στο προσωπικό και τους πελάτες από την άλλη, και παρουσιάζει τις διαδικασίες διαχείρισης σημαντικών ζητημάτων και κρίσεων. Η παρακολούθηση των τάσεων προσθέτει μια φουτουριστική διάσταση στην όλη ανάλυση.

Το **Κεφάλαιο 11 Τι επιφυλάσσει το μέλλον** προετοιμάζει τους φοιτητές για έναν πιο «επίπεδο» κόσμο, για έναν κόσμο όπου θα σημειωθούν αλλαγές στους ανθρώπους, στο χώρο, στο χρόνο, στις πληροφορίες και στην τεχνολογία. Τέλος, προκαλεί τους μελλοντικούς ηγέτες να αναζητήσουν καινοτόμους τρόπους για την επίτευξη της ολοκληρωμένης ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας στην παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Σας προτρέπουμε να διαβάσετε τις εκθέσεις και τις συνεντεύξεις στο «Ας μάθουμε από άλλους» που συμπεριλαμβάνεται σε κάθε κεφάλαιο. Ειδικοί προσφέρουν τις προσωπικές, επαγγελματικές και ακαδημαϊκές τους γνώσεις σε θέματα ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Κάθε έκθεση και κάθε συνέντευξη δίνει το έναυσμα για περαιτέρω συζητήσεις και έρευνα.

Μελέτες περιπτώσεων, ασκήσεις, σχέδια δράσης και δικτυακοί τό-

ποι θα σας βοηθήσουν να εφαρμόσετε και να συνθέσετε το υλικό που παρουσιάζεται σε κάθε κεφάλαιο. Εμείς χρησιμοποιήσαμε πολύ από αυτό το υλικό.

Πιστεύουμε ότι η ολοκληρωμένη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία στην παγκοσμιοποιημένη αγορά είναι πολύ σημαντική για τη σταδιοδρομία σας στον κόσμο των επιχειρήσεων. Κυρίως όμως, καθώς θα γίνετε οι ηγέτες του αύριο, σας προτρέπουμε να αναπτύξετε το δικό σας ύφος επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Οι θεμέλιοι λίθοι της επικοινωνίας

Περίληψη

Οι άνθρωποι ανέκαθεν ήθελαν να επικοινωνούν. Οι άναρθρες κραυγές και οι χειρονομίες στη διάρκεια της Λίθινης Εποχής έδωσαν τη θέση τους σε περίπλοκα νοήματα και λεπτές αποχρώσεις. Η επικοινωνία σήμερα δεν είναι κάτι απλό. Για να είσαστε αποτελεσματικός πρέπει να γνωρίζετε πώς λειτουργεί η όλη διαδικασία και πώς οι δεξιότητές σας την προωθούν ή την εμποδίζουν.

Οι θεωρίες της επικοινωνίας βοηθούν να ερμηνεύσουμε τις επικοινωνιακές προκλήσεις της νέας χιλιετίας.

Το διαδραστικό μοντέλο που χρησιμοποιούμε δίνει σχήμα στην εκτενή μας συζήτηση για την επιχειρηματική επικοινωνία.

Ο τρόπος διαμόρφωσης ενός μηνύματος λέγεται πλαισίωση

Η πλαισίωση καθορίζει τον τρόπο ερμηνείας ή αξιολόγησης ενός μηνύματος από άλλους. Ερωτήματα όπως, πώς μεταφέρονται οι έννοιες από τους ηγέτες και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και πώς αυτές γίνονται αποδεκτές, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία υιοθέτησης.

Το γεγονός ότι ένας άνθρωπος ακούει ή καταλαβαίνει ένα μήνυμα καλύτερα από έναν άλλον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις που έχει ο αποστολέας του μηνύματος. Κι αυτό γιατί πρέπει να γνωρίζει πολλά και περίπλοκα στοιχεία που υπεισέρχονται στην όλη διαδικασία.

Για παράδειγμα, η μη λεκτική γλώσσα διαβάζεται πιο δύσκολα, εξαρτάται από την κουλτούρα και απαιτείται προσπάθεια για να ερμηνευτούν τα νοήματα. Επίσης, το να ακούει κανείς δεν σημαίνει ότι προσέχει τι του λένε. Άλλωστε, υπάρχουν πολλά εμπόδια που μειώνουν τον αριθμό των μηνυμάτων που μας επηρεάζουν.

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες έχουν ζωτική σημασία στην αποστολή και στη λήψη μηνυμάτων.

Ο σημερινός κόσμος των επιχειρήσεων απαιτεί γνώση των σύγχρονων αρχών της επικοινωνίας και της εφαρμογής τους στην κατάρτιση αποτελεσματικών μηνυμάτων. ■

Οι θεμέλιοι λίθοι της επικοινωνίας

“ Στη σημερινή εποχή του κατακερματισμού της αγοράς, της διεθνούς παρουσίας, της υπερφόρτωσης με πληροφορίες κάθε είδους, του μάρκετινγκ που στοχεύει σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς, της μείωσης των μεγεθών, της αναδιοργάνωσης και της λογοδοσίας, υπάρχει ζήτηση για δεξιότητες αποτελεσματικής προφορικής και γραπτής επικοινωνίας ”

Εισαγωγή στην ολοκληρωμένη επικοινωνία

Πόσο σημαντική είναι η αποτελεσματική επικοινωνία στην επαγγελματική και προσωπική σας ζωή; Η απάντηση είναι προφανής: χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, ακόμα και η καθημερινότητα γίνεται πιο δύσκολη, αν όχι αδύνατη. Ο μέσος άνθρωπος λαμβάνει τα μηνύματα ως έχουν, χωρίς να αξιολογεί το πραγματικό νόημα ή τις προθέσεις που κρύβονται πίσω τους.

Ας δούμε ένα σύντομο παράδειγμα. Δεν καταλάβατε τι ακριβώς είτε ο μετεωρολόγος στο δελτίο καιρού που ακούσατε το πρωί στο ραδιόφωνο και δεν πήρατε αδιάβροχο, με αποτέλεσμα να είσαστε βρεγμένος ως το κόκαλο. Σας απασχολούσαν τόσο πολύ τα βρεγμένα παπούτσια και τα μαλλιά σας που έσταζαν, και δεν προσέξατε την παραγγελία που δώσατε το μεσημέρι στην καφετέρια της γωνίας, με αποτέλεσμα να τρώτε τώρα ένα σάντουιτς με μουστάρδα. Αλλά σιχαινεστε τη μουστάρδα. Πήρατε χαμηλό βαθμό στην εργασία για τη σχολή σας γιατί, σύμφωνα με τον καθηγητή, δεν επικεντρωθήκατε στο θέμα (φυσικά δεν του είπατε ότι δεν ήσασταν σε θέση να διαβάσετε τις σημειώσεις που είχαν γίνει μούσκεμα από τη βροχή). Ο προϊστάμενός σας θύμωσε γιατί δεν είχατε ειδοποιήσει πως θα αργήσετε (υποχρεωθήκατε να γυρίσετε πίσω για να αλλάξετε τα βρεγμένα σας ρούχα). Η μπαταρία του αυτοκινήτου σας άδειασε γιατί ξεχάσατε να σβήσετε τα φώτα που, αν και ημέρα, είχατε υποχρεωθεί να ανάψετε λόγω της βροχής. Τελικά καθυστερήσατε και χάσατε το ραντεβού για δείπνο που είχατε με τους φίλους σας. Όταν εντέλει φθάνετε το βράδυ στο

σπίτι, κάθεστε στον καναπέ και αναρωτιέστε πώς είναι δυνατόν να πηγαίνουν όλα τόσο στραβά.

Αν αναλογιστείτε τα γεγονότα της ημέρας, θα διαπιστώσετε ότι όλα οφείλονται σε μία και μοναδική παρανόηση. Ολόκληρη η μέρα σας επηρεάστηκε από την αδυναμία να λάβετε, να ερμηνεύσετε, να καταλάβετε και να αξιολογήσετε ένα απλό καθημερινό μήνυμα.

Αλλά ας δούμε τώρα τι συνέπειες μπορεί να έχει η μη αποτελεσματική επικοινωνία στην περίπτωση μιας φυσικής καταστροφής.

Στα τέλη Αυγούστου 2005, καθώς τόνοι νερού βύθιζαν διάφορες περιοχές της Νέας Ορλεάνης και χιλιάδες κάτοικοι εγκατέλειπαν τα σπίτια τους, πολλοί ήταν εκείνοι που έλαβαν διαφορετικά μηνύματα. Κάποιοι κατάλαβαν ότι το Superdome, ένα μεγάλο στάδιο κοντά στο κέντρο της πόλης, θα λειτουργούσε ως καταφύγιο εκτάκτου ανάγκης. Άλλοι άκουσαν ότι έπρεπε να συγκεντρωθούν στο Συνεδριακό Κέντρο, κοντά στο ποτάμι.

Οι συνθήκες δεν ήταν εύκολες γι' αυτούς που κατάφεραν να φθάσουν στο Superdome. Δεν υπήρχαν αρκετοί γιατροί, ούτε ικανοποιητικές ποσότητες τροφίμων και πόσιμο νερό, ενώ οι αρχές τηρούσαν σιγή ιχθύος. Πέρασαν πολλές ημέρες για να επιβιβαστούν αυτοί οι άνθρωποι σε λεωφορεία και ελικόπτερα και να μεταφερθούν εκτός πόλης.

Στο μεταξύ, στο Συνεδριακό Κέντρο επικρατούσε το απόλυτο χάος. Δεν υπήρχε οργάνωση, κανένας δεν ήταν υπεύθυνος, δεν υπήρχε φαγητό ή νερό, δεν προσφέρονταν ιατρικές υπηρεσίες και δεν ήταν δυνατή καμία επικοινωνία.

Δημοσιογράφοι από όλα τα μέρη του κόσμου κάλυπταν τα γεγονότα που εξελίσσονταν στο Superdome και στο Συνεδριακό Κέντρο και απηύθυναν εκκλήσεις για την αποστολή βοήθειας.

Γιατί όμως ήταν τόσο διαφορετικές οι συνθήκες;

Ύστερα από τρεις ημέρες απόλυτου χάους, και παρά τη δημοσίευση φωτογραφιών και βίντεο που έδειχναν την τραγική κατάσταση στο Συνεδριακό Κέντρο, ο επικεφαλής της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Διαχείρισης Εκτάκτων Καταστάσεων των ΗΠΑ δήλωσε μπροστά στις κάμερες: «Δεν γνώριζα ότι εξακολουθούσαν να είναι εκεί».

Πού είναι η επικοινωνία; Πώς είναι δυνατόν κανένας από την ομάδα του –άνθρωποι που έχουν εκπαιδευτεί για να αντιμετωπίζουν καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης– να μην είδε στις ειδήσεις τι γινόταν στο Συνεδριακό Κέντρο;

Τι έφταιξε; Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των πολλών υπηρεσιών που συντόνιζαν την αποστολή βοήθειας, σε βαθμό που κανένας δεν ήξερε τι έκαναν οι άλλοι.

Η επικοινωνία βρίσκεται στη βάση όλων των ενεργειών της επαγγελματικής και προσωπικής σας ζωής. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κατέχετε και να χρησιμοποιείτε αποτελεσματικά τα επικοινωνιακά εργαλεία.

Η νοοτροπία του σιλό (εσωστρέφειας)

Στο παρελθόν, οι περισσότερες επιχειρήσεις έπασχαν από τη νοοτροπία του «σιλό». Σιλό είναι ένα τεράστιο, κάθετο δοχείο το οποίο χρησιμοποιείται για την αποθήκευση σιτηρών. Όταν οι εργαζόμενοι σε ένα τμήμα μιας επιχείρησης έχουν πληροφορίες και αρνούνται να τις μοιραστούν με συναδέλφους τους από άλλα τμήματα, τότε ουσιαστικά ενισχύουν τα τοιχώματα του σιλό. Στο παρελθόν θεωρούσαν ότι αυτή η στάση ενδυνάμωνε τη θέση του τμήματος εντός της επιχείρησης, καθώς μπορούσε να ελέγχει πληροφορίες που δεν είχαν φθάσει σε άλλα.

Σε ένα κάθετο σιλό η μεταφορά των πληροφοριών είναι εξίσου δύσκολη είτε οι πληροφορίες πρέπει να μεταφερθούν από πάνω προς τα κάτω είτε από κάτω προς τα πάνω. Αυτό σημαίνει ότι είναι μάλλον απίθανο να έχουν δύο άτομα της ίδιας επιχείρησης ακριβώς τις ίδιες πληροφορίες, κάτι που οδηγεί σε ακόμα πιο αναποτελεσματική επικοινωνία, απώλεια χρόνου, έλλειψη ποιοτικής επίδοσης και τελικά απώλεια δυνητικών κερδών.

Σήμερα πιστεύουμε στη διάχυση της πληροφόρησης και όχι στη διακράτησή της σε ένα μόνο σημείο. Κάτι τέτοιο δυναμώνει την επιχείρηση. Η συνεργασία ενθαρρύνει τη σύνδεση μεταξύ ιδεών και ενεργειών που βασίζονται σε πληροφορίες οι οποίες προέρχονται από όλα τα μέλη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Για να γίνει αυτό πιο σαφές, σκεφτείτε την αγαπημένη σας ομάδα. Όταν ο προπονητής προετοιμάζει τους παίκτες σύμφωνα με καθορισμένα σενάρια, το κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να επιτελέσει συγκεκριμένα καθήκοντα προκειμένου να κερδίσει η ομάδα. Αλλά η ομάδα κινδυνεύει να χάσει ακόμα κι αν ένας παίκτης δεν παίξει σωστά. Το ίδιο ισχύει και στην αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία. Αν

λίγοι άνθρωποι κατέχουν τις πληροφορίες και τις κρατούν για τους εαυτούς τους, τότε οι υπόλοιποι εντός της επιχείρησης δεν έχουν όλα τα στοιχεία που θα τους επέτρεπαν να λάβουν ορθές αποφάσεις.

Στέλεχος σε μια από τις σημαντικότερες εταιρείες πολιτιστικής διαχείρισης στην Ευρωπαϊκή Ένωση δήλωσε τα εξής για τα επικοινωνιακά σιλό:

Ακόμα και εκείνες οι λειτουργίες που κάποτε αποτελούσαν μονολιθικά σιλό και στέκονται αγέρωχα στον ορίζοντα πρέπει να έρθουν κοντά με τις υπόλοιπες. Έχει προ πολλού περάσει η εποχή που ο χώρος εργασίας ήταν απλώς ένας χώρος όπου κατασκευάζονταν προϊόντα τα οποία αργότερα έπαιρναν οι πωλητές για να πουλήσουν στους πελάτες. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργούν έτσι. Με την πάροδο του χρόνου έχουμε εξειδικεύσει τους χώρους εργασίας, όχι απλώς σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και σύμφωνα με όσα οι περισσότεροι, καλύτερα καταρτισμένοι και πιο εξειδικευμένοι εργαζόμενοι ζητούν για να μάθουν, να ανακαλύψουν και να εκφραστούν. Τα όρια μεταξύ των διαφορετικών λειτουργιών διαλύονται κάτω από τις ολοκληρωμένες, ενοποιημένες δυνατότητες (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004, σελ. 14).

Πώς χρησιμοποιείτε την επικοινωνία για να συγκεντρώσετε, να ερμηνεύσετε και να συνθέσετε τις πληροφορίες; Πώς μεταδίδετε αυτές τις πληροφορίες σε τρίτους; Πώς αξιολογείτε το μήνυμά σας; Πώς καταφέρνει το μήνυμα να βρει το νόημά του μέσα σε διαφορετικά περιβάλλοντα; Πώς χρησιμοποιείτε τη στρατηγική για να διασφαλίσετε την επιτυχή επικοινωνία; Πώς αξιολογείτε το μήνυμά σας για να δείτε ότι όντως λήφθηκε όπως εσείς σκοπεύατε;

Αυτά δεν είναι παρά λίγα από τα ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντήσουμε. Ελπίζουμε ότι πλέον συνειδητοποιείτε πόσο περίπλοκη μπορεί να είναι η επικοινωνία. Αν αναζητήσετε τη λέξη «communication» στο Google, θα σας δώσει 619 εκατομμύρια αποτελέσματα. Αν και μεγάλο μέρος της επικοινωνίας δεν έχει σχέση με τις επιχειρήσεις, συχνά είναι δύσκολο να τραβήξουμε τη διαχωριστική γραμμή. Αν πάλι ψάξετε στο Google για «communication business», θα πάρετε 245 εκατομμύρια αποτελέσματα. Αλλάξτε τη σειρά των λέξεων σε «busi-

ness communication» και θα δείτε 262 εκατομμύρια αποτελέσματα. Είναι πολλά αυτά που πρέπει να ξέρουμε και εξίσου πολλά εκείνα που πρέπει να μάθουμε.

Γιατί πετυχαίνει η ολοκληρωμένη επιχειρηματική επικοινωνία;

Στη σημερινή εποχή του κατακερματισμού της αγοράς, της διεθνούς παρουσίας, της υπερφόρτωσης με πληροφορίες κάθε είδους, του μάρκετινγκ που στοχεύει σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς, της μείωσης των μεγεθών, της αναδιοργάνωσης, της έρευνας και της λογοδοσίας, η επικοινωνία πρέπει να είναι αποτελεσματική. Πρέπει να χρησιμοποιείται στρατηγικά για να πετυχαίνει μετρήσιμα αποτελέσματα. Όλοι πρέπει να κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος και όλοι πρέπει να λαμβάνουν το ίδιο μήνυμα. Η δέσμευση είναι το κλειδί της επιτυχίας. Μόνο αν επιτευχθεί ολοκληρωμένη επικοινωνία από διεύθυνση σε διεύθυνση, από τμήμα σε τμήμα, από υπάλληλο σε στέλεχος, από τον πρόεδρο προς την επιχείρηση, από τον μηχανικό στον πελάτη, από τις παραγγελίες στις πωλήσεις και από τους image makers με έναν CEO για μια τηλεοπτική συζήτηση, μόνο τότε μπορείτε να πείτε ότι θα αποκομίσετε τα μέγιστα από τους επικοινωνιακούς σας πόρους. Η πρόκληση του μέλλοντος είναι να σιγουρευτείτε ότι η εταιρεία σας μιλά με μία φωνή. Απαιτείται κατανόηση και συντονισμένη προσπάθεια από όλους, αλλά κυρίως από τα νέα στελέχη σαν εσάς που θα κρατάτε στο μέλλον τα ηνία των επιχειρήσεων.

Η δημιουργία και η διατήρηση ενός προγράμματος ολοκληρωμένης επιχειρηματικής επικοινωνίας αποτελεί προτεραιότητα στο ισχύον επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως έγραψε ο Thomas L. Friedman, αρθρογράφος των *New York Times*, γύρω στο 2000 ο κόσμος εισήλθε σε μια νέα εποχή παγκοσμιοποίησης όπου ισχύουν ίσοι όροι ανταγωνισμού (Friedman, 2005). Η επιτυχία σας στον μικρό πλέον κόσμο, λόγω της άμεσης πρόσβασης στην επικοινωνία, προϋποθέτει ότι είσαστε σε θέση να επικοινωνήσετε και να ανταγωνιστείτε με ανθρώπους από κάθε γωνιά του πλανήτη. Πρέπει λοιπόν να προετοιμαστείτε για το μέλλον σε αυτή τη διεθνή αγορά. Θα ξεκινήσουμε με μια προσέγγιση που, αν την εφαρμόσετε με δεξιοτεχνία, θα σας βοηθήσει

να οικοδομήσετε ισχυρούς δεσμούς με πελάτες, υπαλλήλους, μετόχους, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, προμηθευτές, και όχι μόνο.

Βάσει της συλλογικής πρακτικής μας εμπειρίας σε διάφορους τομείς της αγοράς, είμαστε πεπεισμένοι ότι μια καλά σχεδιασμένη επικοινωνιακή προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τους στόχους και τις αξίες μιας επιχείρησης, τις ανάγκες των μετόχων και τις απαιτήσεις της διαρκώς μεταβαλλόμενης αγοράς θα συμβάλει στη διασφάλιση της κερδοφορίας και της επιτυχίας της επιχείρησης σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Για να μάθετε πώς να χρησιμοποιείτε τις πρακτικές της ολοκληρωμένης επιχειρηματικής επικοινωνίας, πρέπει πρώτα να καταλάβετε πώς λειτουργεί αυτή η διαδικασία από κάτω προς τα επάνω. Θα ξεκινήσουμε λοιπόν ένα ταξίδι στη διάρκεια του οποίου θα διαλύσουμε τη διαδικασία της επικοινωνίας στα εξ'ων συντετέθη, θα την εξετάσουμε, θα τη μελετήσουμε και θα τη συνθέσουμε εκ νέου. Έτσι, θα είμαστε σε θέση να δημιουργήσετε έναν βιώσιμο κόσμο ολοκληρωμένης επιχειρηματικής επικοινωνίας που θα είναι χρήσιμος όποια σταδιοδρομία κι αν ακολουθήσετε και σε όποια χώρα του κόσμου κι αν ζήσετε.

Τι είναι η επικοινωνία;

Επικοινωνία είναι απλώς η αποστολή ενός μηνύματος από μια πηγή σε έναν παραλήπτη. Αλλά η ιστορία αποδεικνύει ότι η επικοινωνία δεν είναι ποτέ απλή. Και όλοι αναγνωρίζουμε την ανάγκη για σαφή επικοινωνία – από τα κωδικοποιημένα μηνύματα του Μεσαίωνα, που εμπόδιζαν τον αγγελιοφόρο να γνωρίζει το περιεχόμενο του μηνύματος, μέχρι την παρερμηνεία από τους Ιάπωνες του μηνύματος των ΗΠΑ για παράδοση άνευ όρων πριν ρίξουν την ατομική βόμβα στα τέλη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου.

Τα πρώτα επικοινωνιακά μοντέλα προσπάθησαν να εξηγήσουν πώς αποστέλλεται και πώς παραλαμβάνεται ένα μήνυμα. Συχνά επικεντρώνονταν σε ένα μήνυμα που αποστέλλοταν από έναν αποστολέα σε έναν παραλήπτη, ο οποίος κατόπιν έστελνε την απάντησή του.

Σύντομα όμως φάνηκε ότι αυτή ήταν μια υπεραπλουστευμένη προσέγγιση. Με την εισαγωγή σχετικών σπουδών στα πανεπιστήμια αποδείχθηκε ότι τα πρώτα γραμμικά μοντέλα δεν επαρκούσαν. Οι σπου-

Ίσως επειδή η προειδοποίηση (για παράδοση άνευ όρων) δεν αποτελούσε παρά μια απλή δήλωση, οι Ιάπωνες... επέλεξαν να την αγνοήσουν, χρησιμοποιώντας τη διφορούμενη λέξη *mokusatsu*, που η κυριολεκτική της σημασία είναι «σκοτώνω χωρίς να κάνω θόρυβο»... Ο ραδιοφωνικός σταθμός του Τόκιο χρησιμοποίησε τη λέξη, λέγοντας ότι η κυβέρνηση θα *mokusatsu* τη δήλωση και θα συνέχιζε τον πόλεμο. Μόνο που στα αγγλικά αποδόθηκε με τη λέξη *reject* (που σημαίνει απορρίπτω), και ο πρόεδρος των ΗΠΑ τη θεώρησε προσβλητική άρνηση (Ferrell, 1960).

δαστές της επιστήμης της επικοινωνίας άρχισαν να θέτουν τα εξής ερωτήματα:

- Κάθε φορά αποστέλλεται ένα μόνο μήνυμα;
- Ο αποδέκτης περιμένει να ολοκληρωθεί το μήνυμα πριν στείλει την απάντηση;
- Τα μηνύματα έχουν διακριτή αρχή και τέλος;
- Γιατί διαφορετικοί άνθρωποι ερμηνεύουν το ίδιο μήνυμα με διαφορετικό τρόπο;
- Μπορεί κανείς να «διαβάσει» τα μη λεκτικά μηνύματα και πώς αυτά επηρεάζουν τα λεκτικά;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που υπεισέρχονται στην επικοινωνία;

Η επικοινωνία δεν είναι κάτι απλό. Από τη στιγμή που θα αποδεχούμε αυτή τη βασική αρχή, μπορούμε να αρχίσουμε να σκεφτόμαστε όχι μόνο το πώς και γιατί επικοινωνούμε, αλλά και το με ποιον επικοινωνούμε και με ποιον τρόπο. Το να μεταφέρουμε ένα μήνυμα με τον τρόπο που θέλουμε να εκληφθεί απαιτεί χρόνο και κόπο. Από τη στιγμή που θα το συνειδητοποιήσουμε θα έχουμε ανοίξει την πύλη για την ανάπτυξη αποτελεσματικών τεχνικών επικοινωνίας.

Η εξέλιξη της θεωρίας

Η θεωρία της επικοινωνίας είναι σημαντική στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά. Η ιστορία της ξεκινά με τις κοινωνικές επιστήμες αλλά σήμερα αναπτύσσεται σε πολλούς άλλους τομείς όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η οργανωτική ανάπτυξη και τα μαθηματικά.

Στρατηγική σκέψη



Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι καίριας σημασίας, ιδίως όταν διακυβεύονται ζωές.

Μια έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την «επίδραση των πολιτισμικών και πολύγλωσσων πληρωμάτων στη ναυτική επικοινωνία» (MARCOM, 1998) αναφέρει το ακόλουθο παράδειγμα από την *Εθνογραφία της Επικοινωνίας* που έλαβε χώρα όταν εντάθηκαν οι σχέσεις μεταξύ Αιγύπτου και Ελλάδας.

Αιγύπτιοι πιλότοι μετέδωσαν μέσω ασυρμάτου (στα αγγλικά) την πρόθεσή τους να προσγειωθούν σε μια αεροπορική βάση στην Κύπρο, και οι έλληνες ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας σιώπησαν. Με τη σιωπή τους, οι Έλληνες επιθυμούσαν να δηλώσουν άρνηση, αλλά οι Αιγύπτιοι την εξέλαβαν ως κατάφαση.

Αποτέλεσμα της παρερμηνείας ήταν η απώλεια ζωών καθώς οι Έλληνες άνοιξαν πυρ κατά των αεροσκαφών που προσέγγιζαν το διάδρομο προσγείωσης (Buck, 2002).

Τα χρόνια της άνθησης

Η δεκαετία του '30 ήταν η *δεκαετία της άνθησης* της θεωρίας της επικοινωνίας. Ένα από τα ονόματα που σίγουρα γνωρίζετε είναι αυτό του Σίγκμουντ Φρόυντ, οι θεωρίες του οποίου χρωμάτισαν το σκηνικό της επικοινωνίας. Επίσης μάλλον γνωρίζετε το όνομα του Edward Bernays, του γκουρού των δημοσίων σχέσεων και ανιψιού του Φρόυντ. Ο Bernays, που πέθανε το 1995, προήγαγε τις μελέτες του Φρόυντ στις ΗΠΑ, ενσωματώνοντας αυτές στις νέες ιδέες που χρησιμοποιούσε για να προωθήσει αγαθά και υπηρεσίες σε όλη τη χώρα.

Το 1948, ο πολιτικός επιστήμονας Harold Lasswell περιέγραψε την επικοινωνία ως το «ποιος λέει τι χρησιμοποιώντας ποιο μέσο σε ποιον και με ποιο αποτέλεσμα».

Η μελέτη της επικοινωνίας αναπτύχθηκε ταχύτατα στον ακαδημαϊκό και στον επαγγελματικό στίβο. Οι διαφημιστές συνέβαλαν στην ταχύτερη ανάπτυξη των σχετικών θεωριών. Οι διαφημιστικές εταιρείες, πάντα πρόθυμες να εξετάσουν μια νέα θεωρία ή μια νέα ιδέα που θα τις βοηθούσε να πουλήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους,

άρχισαν να στρέφονται προς τους κοινωνικούς επιστήμονες και τους ειδικούς σε θέματα συμπεριφοράς που θα τους βοηθούσαν να «περάσουν» τα μηνύματα στους πελάτες τους.

Σκάψτε πιο βαθιά



Στο www.ccms-infobase.com θα βρείτε σύγχρονα μοντέλα επικοινωνίας.

Η φόρμουλα του Lasswell αποτελείται από τα εξής: αποστολέας, μήνυμα, μέσον, παραλήπτης και αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με το κυκλικό μοντέλο των Osgood και Schramm, η επικοινωνία ακολουθεί έναν κύκλο στον οποίο περιλαμβάνονται ο κωδικοποιητής, ο αποκωδικοποιητής, ο διερμηνέας και το μήνυμα.

Το γενικό μοντέλο του Gerbner παρουσιάζει την επικοινωνία ως κάτι το δυναμικό που εστιάζει στο φορέα που επικοινωνεί. Ο Gerbner είναι γνωστός για τις θεωρίες του περί της βίας στα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

Το διαδραστικό μοντέλο του Ronald B. Adler ίσως είναι το πιο πρακτικό. Είναι αυτό που χρησιμοποιούμε ως βάση για την ανάλυση της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Με την πάροδο του χρόνου εισήχθησαν νέοι όροι και έννοιες:

- Η ανάδραση μετατρέπει τον αποστολέα σε αποδέκτη πληροφοριών.
- Η επικοινωνία είναι ταυτόχρονη και συνεχής.
- Η κωδικοποίηση γίνεται αντικείμενο μελέτης.
- Η αποκωδικοποίηση αποσυντίθεται και αναλύεται.
- Το μέσον λαμβάνει χαρακτηριστικά που περιπλέκουν το μοντέλο επικοινωνίας.
- Ο θόρυβος μπορεί να είναι εξωτερικός ή εσωτερικός.

Σημασία δεν έχει πλέον απλώς η επικοινωνία, αλλά η αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία ενός νέου ορισμού: αποτελεσματική επικοινωνία έχουμε όταν ο παραλήπτης του μηνύματος το καταλαβαίνει έτσι όπως επιδίωκε ο αποστολέας.

Παραδείγματος χάριν, εξηγώ σε ένα φίλο μου πώς να πάει σε ένα κατάστημα και χρησιμοποιώ τη φράση «ευθεία κάτω στο δρόμο». Λέ-

γοντας «ευθεία κάτω» εννοώ σε 15 οικοδομικά τετράγωνα. Για να είναι όμως η επικοινωνία «αποτελεσματική», θα πρέπει και ο φίλος μου να κατάλαβε το ίδιο. Αν διαφωνούμε ως προς την απόσταση, τότε ο φίλος μου μπορεί να σκεφτεί ότι του έδωσα λανθασμένες κατευθύνσεις. Μπορεί να αρχίσει να ψάχνει για το κατάστημα ήδη από το δεύτερο-τρίτο τετράγωνο και ίσως να συνεχίσει λίγο ακόμα. Στο τέλος όμως θα μπερδευτεί, θα υποθέσει ότι έλαβε λάθος μήνυμα και το πιο πιθανό είναι να εγκαταλείψει την προσπάθεια πριν ακόμα φθάσει στο δέκατο τετράγωνο.

Εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνίας

Στις μέρες μας, τα πανεπιστήμια διαμορφώνουν εκ νέου τα προγράμματα σπουδών τους προκειμένου να αντανακλούν την ανάγκη του επιχειρηματικού κόσμου για εργαζόμενους με γνώσεις σε θέματα επικοινωνίας, αν και υπάρχει διαφωνία ως προς το αν οι σχετικές σπουδές πρέπει να εστιάζουν στις θεωρητικές γνώσεις ή να επικεντρώνονται στην πρακτική κατάρτιση. Στο «Teaching Communication to Business Management Students», οι Laurie Cohen, Gill Musson και Susanne Tietze εξηγούν ότι η πλειοψηφία όσων σπουδάζουν διοίκηση επιχειρήσεων δεν έχει εκπαιδευτεί σε θέματα επικοινωνίας και τονίζουν ότι «φαίνεται να μην έχουν ασχοληθεί καθόλου με το αντικείμενο ... πιο πρακτικά, υπάρχει εμφανής ανάγκη για στελέχη ικανά στην επικοινωνία, σε όλους τους τομείς της οικονομίας» (Cohen et al., 2005, σελ. 281). Οι συγγραφείς αναφέρονται στον Cameron (2000, σελ. 180-181) και υποστηρίζουν ότι «ένα ικανό στέλεχος επικοινωνίας είναι σε θέση να κάνει επιλογές και να κρίνει», ενώ παράλληλα καταλαβαίνει «πώς θα παραληφθούν και θα ερμηνευθούν οι αποφάσεις» (Cohen et al., 2005, σελ. 286). Καταλήγουν ότι «στην επιχειρηματική πρακτική είναι εξαιρετικά σημαντικό να καταλαβαίνει κανείς το ρόλο της γλώσσας στον επηρεασμό της κοινωνικής και επιχειρηματικής πραγματικότητας. Το να αρνούμαστε στους φοιτητές των τμημάτων διοίκησης επιχειρήσεων την πρόσβαση σε αυτές τις θεωρητικές ιδέες απλώς διαιωνίζει τη θεωρητική ή/και πρακτική διαίρεση που χαρακτηρίζει τις σπουδές διοίκησης επιχειρήσεων» (Cohen et al., 2005, σελ. 286).

Στις περισσότερες σχολές διοίκησης επιχειρήσεων οι φοιτητές διδάσκονται διοίκηση, μάρκετινγκ, πωλήσεις, λογιστική και άλλα χρή-

σιμα αντικείμενα. Η επικοινωνία είναι συχνά μάθημα επιλογής που προσφέρεται από άλλα τμήματα ή δεν προσφέρεται καθόλου.

Τελευταία, όμως, αυτή η τάση αντιστρέφεται. Η επικοινωνία, που θεωρείται κύριο μάθημα στις δημόσιες σχέσεις και στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, αποκτά νέα αξία στο πολυεπίπεδο πρίσμα των επιχειρήσεων. Πολλοί εργοδότες δεν αναζητούν πλέον στελέχη με πρακτικές γνώσεις σε θέματα παρουσιάσεων, αλλά άτομα που έχουν και θεωρητικές γνώσεις για τις ορθές αρχές επικοινωνίας και ξέρουν πώς μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Οι

φοιτητές των τμημάτων διοίκησης επιχειρήσεων πρέπει να είναι αποτελεσματικοί σε θέματα επικοινωνίας και να έχουν την ικανότητα να αναλύουν, να αξιολογούν, να προσαρμόζονται και να συνεργάζονται σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο και με ένα πολυεθνικό εργατικό δυναμικό.

Ορισμός της ανάλυσης

Ένα συνδεδεμένο σύνολο δηλώσεων, εννοιών, όρων και εκφράσεων που αποτελούν έναν τρόπο εξέτασης συγκεκριμένου θέματος, πλαισιώνοντας έτσι τον τρόπο με τον οποίο κάποιος αντιλαμβάνεται και ανταποκρίνεται σε αυτό το θέμα (Watson, 1999).

Με τη μελέτη της σημειωτικής δόθηκε έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζει ο αποδέκτης στη δημιουργία νοήματος. Πρέπει να καταλάβουμε ότι «τα συστήματα νοημάτων είναι αυθαίρετα, επηρεάζονται από το πολιτιστικό υπόβαθρο και λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό στο υποσυνείδητο» και να γνωρίζουμε ότι οι αποδέκτες «επηρεάζουν το πώς αποκωδικοποιείται και γίνεται αντιληπτό ένα μήνυμα». Αυτά αποτελούν πολύτιμες δεξιότητες για τους μάντζερ (Cohen et al., 2005).

Μορφές επικοινωνίας

Ακολουθεί εξέταση της εσωτερικής, της διαπροσωπικής και της διαμεσολαβητικής επικοινωνίας. Σε κάθε περίπτωση, στόχος μας παραμένει η επιχειρηματική επικοινωνία.

Εσωτερική επικοινωνία

Εσωτερική επικοινωνία είναι η επικοινωνία με τον εαυτό μας. Είναι η μικρή φωνή που μας συμβουλεύει πριν ζητήσουμε μια χάρη από ένα φίλο μας, πριν ζητήσουμε την παράταση μιας καταληκτικής ημερομηνίας από έναν καθηγητή ή πριν ζητήσουμε προαγωγή. Αυτή η φωνούλα είναι ανεκτίμητη. Όλοι μιλάμε με τον εαυτό μας, άλλοι περισσότερο και

άλλοι λιγότερο. Και αυτό είναι καλό. Το να εξετάζουμε τις διαθέσιμες επιλογές αποτελεί τμήμα ενός μηχανισμού αυτοελέγχου που μας επιτρέπει να αξιολογούμε και να διορθώνουμε τη συμπεριφορά μας τόσο πριν όσο και αφού προβούμε σε μια ενέργεια.¹

Οι ψυχαναλυτές ερευνούν πώς λειτουργεί η εσωτερική επικοινωνία και συνήθως υιοθετούν την άποψη ότι το άτομο μπορεί να τονώσει την αυτοεκτίμησή του αν μιλά με θετικό τρόπο στον εαυτό του. Έτσι, αντί να πει «Ήμουν φρικτός στη λογιστική, κανείς δεν θα με προσλάβει», μπορεί να μετατρέψει την άρνηση σε κατάφαση και να πει στον εαυτό του: «Μπορεί να μην ήμουν τόσο καλός στη λογιστική, αλλά η εταιρεία που θα με προσλάβει θα ωφεληθεί γιατί είμαι πολύ καλός στην οικονομική ανάλυση». Πολλοί ειδικοί πιστεύουν ότι όσα λέει κάποιος στον εαυτό του τελικά επηρεάζουν το πώς νιώθει για την αξία του.

Διαπροσωπική επικοινωνία

Η *διαπροσωπική επικοινωνία*, η ανέμελη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων αποστολέων και παραληπτών, αποτελεί από μόνη της επιστήμη. Η διαπροσωπική επικοινωνία δεν είναι ούτε πάντα προσωπική ούτε πάντα ιδιωτική. Πρόκειται για πραγματικές σχέσεις που θεμελιώνονται μέσω της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας ανάμεσα και μεταξύ διαφόρων ατόμων. Οι ειδικοί άρχισαν να εξετάζουν στοιχεία που επηρεάζουν την επικοινωνία, όπως η εγγύτητα των συνομιλητών, το πλαίσιο (επαγγελματικό ή προσωπικό), η χρονική διάρκεια της επαφής (στιγμιαία ή μη), ο τόνος (φιλικός ή εχθρικός) κ.λπ.

Πολλοί ήταν οι επιστήμονες που άρχισαν να ασχολούνται με το αντικείμενο και αναπτύχθηκαν νέες θεωρίες: της κοινωνικής ανταλλαγής, της μείωσης της αβεβαιότητας και της άμεσης ανταπόκρισης.² Η Julia Wood υποστηρίζει ότι η διαπροσωπική επικοινωνία υπάρχει «συνεχώς» και κυμαίνεται από την υπερβολικά προσωπική έως την υπερβολικά απρόσωπη (Wood, 2002). Υπάρχει εκτενέστατη βιβλιογραφία για τη διαπροσωπική επικοινωνία. Στο παρόν θα καλύψουμε

1. Η Donna Vocate εξετάζει ορισμένα θεωρητικά ζητήματα στο *Intrapersonal Communication: Different Voices, Different Minds* (Vocate, 1994).

2. Βλ. Thibaut & Kelly (1959), *The Social Psychology of Groups*, Νέα Υόρκη: John Wiley & Sons.

μερικά μόνο από τα σχετικά θέματα, αλλά για πιο λεπτομερή ανάλυση θα σας προτείνουμε να ψάξετε στο διαδίκτυο ή σε μια βιβλιοθήκη.

Διαμεσολαβητική επικοινωνία

Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας ανέπτυξαν τα δικά τους μοντέλα επικοινωνίας. Ο ερευνητής Wilbur Schramm και ο ψυχολόγος Charles E. Osgood δημιούργησαν το κυκλικό μοντέλο. Στο μοντέλο τους, ο αποστολέας μετατρέπεται σε κωδικοποιητή και ο αποδέκτης γίνεται ο αποκωδικοποιητής. Ενδιαφέρθηκαν να εξετάσουν γιατί άτομα που λαμβάνουν ταυτόσημα μηνύματα τα ερμηνεύουν διαφορετικά και τι συμβαίνει όταν καθυστερεί η ανάδραση. Για παράδειγμα, αν μια εφημερίδα δημοσιεύσει ένα άρθρο, θα περάσει κάποιο χρονικό διάστημα για να λάβει τα σχόλια των αναγνωστών. Φυσικά, το διαδίκτυο επιτρέπει τη σχεδόν άμεση ανάδραση, καθώς οι αναγνώστες συχνά έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν απευθείας τη γνώμη τους, να ψηφίσουν τον αγαπημένο τους τραγουδιστή, να έχουν πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με ένα θέμα ή να λαμβάνουν άμεσα και δωρεάν ενημέρωση για την αγαπημένη τους σαπουνόπερα. Ορισμένοι θεωρητικοί, όπως ο David L. Evans που μελέτησε στερεότυπα στα μέσα επικοινωνίας (Evans, 1995) και ο A. Silverblatt που εξέτασε ζητήματα οπτικοακουστικής παιδείας (Silverblatt, 1995), αποτελούν εξέχουσες φυσιογνωμίες στο χώρο της *διαμεσολαβητικής επικοινωνίας*. Ο George Gerbner, γκουρού στην ανάλυση των μέσων επικοινωνίας, μίλησε για τα «3B» που αφορούν την επίδραση της τηλεόρασης στην κοινωνία: blurs, blends and bends, ή αλλιώς θολούρα, μείγματα και στροφές (Gerbner, 1990).

Ο πλούτος των μέσων επικοινωνίας

Η θεωρία του πλούτου των μέσων επικοινωνίας, που έχει τις ρίζες της στις επικοινωνίες μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, βασίζεται στην παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν μια μορφή επικοινωνίας βάσει της ικανότητάς τους να μειώσουν την αβεβαιότητα και την αμφισημία (Daft & Lengel, 1986). Αρκετοί ειδικοί περιγράφουν τον πλούτο των μέσων επικοινωνίας ως την ικανότητα να μεταφέρουν πληροφορίες, κάτι που ορίζεται ως δυνατότητα να μεταφέρουν στοιχεία και σύμβο-

λα (Daft, Lengel & Kiebe, 1987). Χρησιμοποιώντας αυτά τα δύο κριτήρια, ορισμένα μέσα επικοινωνίας θεωρούνται πιο αποτελεσματικά από άλλα στην επίτευξη συγκεκριμένων επικοινωνιακών σκοπών.

Τα μέσα επικοινωνίας κατηγοριοποιούνται σε μια κλίμακα από «πλούσια» έως «φτωχά», σύμφωνα με τα εξής:

- Αλληλεπίδραση ή ταχύτητα ανάδρασης. Από αυτή την άποψη, οι συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο θεωρούνται «πλούσιο μέσο επικοινωνίας», ενώ το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο θα κρινόταν αρκετά φτωχό. Στην επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, ο αποστολέας μπορεί να προσαρμόσει γρήγορα το μήνυμα αν πιστεύει ότι ο παραλήπτης δεν το έλαβε σωστά.
- Πολλαπλές ενδείξεις. Τα πλούσια μέσα επικοινωνίας παρέχουν λεκτικές, κινητικές και χωροταξικές ενδείξεις. Και πάλι, η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο θεωρείται ότι αποτελεί πλούσιο μέσο, ενώ μια τηλεδιάσκεψη είναι πιο φτωχή, όπως άλλωστε και η ανταλλαγή μηνυμάτων σε ένα chat. Όταν ο αποστολέας και ο παραλήπτης μπορούν να «διαβάσουν» ο ένας τον άλλον μέσω λεκτικών και μη λεκτικών στοιχείων, το μήνυμα έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει κατανοητό.
- Μήνυμα «επί παραγγελία». Τα πλούσια μέσα επιτρέπουν στον αποστολέα να διαμορφώσει το μήνυμα σύμφωνα με τις ανάγκες του αποδέκτη, ενώ τα φτωχά μέσα, όπως οι βάσεις δεδομένων, περιορίζουν την ικανότητα του αποστολέα να διαμορφώσει το μήνυμα. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι ταυτόχρονα εμποδίζουν σε μεγάλο βαθμό την αμφισημία.
- Συναισθήματα. Ορισμένα μέσα επικοινωνίας επιτρέπουν στον αποστολέα να συμπεριλάβει στο μήνυμα τα προσωπικά του συναι-

Σε μια προσπάθεια να προσελκύσουν μεγαλύτερο αναγνωστικό κοινό, παραδοσιακές εφημερίδες ενθαρρύνουν τους δημοσιογράφους τους να δημοσιεύουν κείμενα στο διαδίκτυο. Ελπίζουν ότι με αυτό τον τρόπο θα επιτύχουν το διάλογο με τους «τρελούς» της νέας τεχνολογίας. Η γαλλική εφημερίδα *Le Monde* διαθέτει ειδικό χώρο σε επιλεγμένους συνδρομητές για να «δημιουργηθεί μια ομάδα μπλόγκερ» και να αυξηθεί έτσι η αφοσίωση του αναγνωστικού της κοινού. «Ο αναγνώστης γίνεται εταίρος. Δεν μιλάμε πια για παθητικό αναγνωστικό κοινό», λέει ο εκδότης Stephane Mazzorato (World Editors Forum, 2006).

σθήματα. Στις συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο ο αποστολέας μπορεί να δείξει, λεκτικά και μη, τι νιώθει για το συγκεκριμένο μήνυμα ή τη συγκεκριμένη κατάσταση, ενώ μια ετήσια έκθεση δεν επιτρέπει συνήθως την έκφραση συναισθημάτων (Daft & Lengel, 1986, Daft, Lengel & Kiebe, 1987).

Επιχειρηματική επικοινωνία

Η επιχειρηματική επικοινωνία βρίσκεται κάπου στη μέση του διαστήματος όπου στη μία άκρη υπάρχει η εσωτερική επικοινωνία και στην άλλη η μαζική επικοινωνία.

Η *επιχειρηματική επικοινωνία* αφορά τη μεταβίβαση μηνυμάτων που αφορούν τον κόσμο των επιχειρήσεων, από τα προσωπικά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα υπηρεσιακά σημειώματα, τις παρουσιάσεις πωλήσεων και τις διασκέψεις μέχρι την καθημερινή «καλημέρα», τις συναντήσεις εντός του τμήματος και το σχεδιασμό της εταιρικής στρατηγικής. Φυσικά, στο χώρο εργασίας υπάρχουν πολλά είδη μηνυμάτων που συχνά μπερδεύονται μεταξύ τους. Ο Ted Zorn, σε μια μελέτη του, ερευνά την επικοινωνία μεταξύ «αφεντικών και συναδέλφων» στο γραφείο (Zorn, 1995). Ανακαλύπτει πολλούς τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα των αντιφατικών μηνυμάτων καθώς αυτά τα μηνύματα αποστέλλονται μεταξύ φίλων, συναδέλφων, προϊσταμένων και υφισταμένων.

Ολοκληρωμένη επιχειρηματική επικοινωνία

Στο παρόν βιβλίο, ο όρος *ολοκληρωμένη επιχειρηματική επικοινωνία* αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού, εκτέλεσης και αξιολόγησης ενιαίων μηνυμάτων που δημιουργούν σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους και οικοδομούν το όνομα της επιχείρησης.³

Στο παρόν βιβλίο, βασιζόμαστε στο διαδραστικό μοντέλο επικοινωνίας για να αναλύσουμε πώς λειτουργεί η επιχειρηματική επικοινωνία και ποιος είναι ο ρόλος της ολοκληρωμένης επικοινωνίας σε αυτή τη διαδικασία.

3. Αυτός ο ορισμός βασίζεται στο *Advertising & IMC* του Tom Duncan (2005), ο οποίος όμως βλέπει την επιχειρηματική επικοινωνία από ευρύτερη οπτική σκοπιά.



Σχήμα 1.1 Η διαπροσωπική επικοινωνία βρίσκεται στο αριστερό άκρο και αποτελεί μια διαδικασία εσωτερικής επικοινωνίας. Αφορά δύο ή περισσότερα άτομα, αλλά συνήθως αναφέρεται σε μικρές ομάδες όπου τα μέλη τους αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η επιχειρηματική επικοινωνία φθάνει τόσο σε μικρές όσο και σε μεγάλες ομάδες, όπου όλες έχουν κάτι κοινό – ενδιαφέρονται για την εταιρεία. Η μαζική επικοινωνία βρίσκεται στο δεξιό άκρο και φθάνει σε ένα απρόσωπο κοινό.

Τι σημαίνει αυτό για εσάς

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να κατανοήσετε την επικοινωνία και πώς αυτή λειτουργεί στον επιχειρηματικό κόσμο. Δεν αλλάζει μόνο ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε, αλλάζουν επίσης οι προσδοκίες των ανθρώπων και τα πρότυπα αυτής της επικοινωνίας. Οι επιχειρήσεις αποστέλλουν και παραλαμβάνουν μηνύματα. Πρέπει να επικοινωνούν οριζοντίως και καθέτως, εντός και εκτός της επιχείρησης. Στην παγκοσμιοποιημένη αγορά δεν ισχύει πλέον η λογική του «έτσι κάναμε πάντα». Καθώς η επικοινωνία ενυπάρχει σε κάθε πτυχή της επιχείρησης, τα σιλό της επικοινωνίας, αυτά τα ψηλά κάθετα δοχεία συγκέντρωσης πληροφοριών, έχουν καταργηθεί. Αυτό που χρειάζεται σήμερα είναι οριζόντια επίπεδα πληροφόρησης που αγγίζουν όλα τα τμήματα και όλα τα επίπεδα, τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και γενικά όλους τους ενδιαφερόμενους.

Ας δούμε λοιπόν ένα μοντέλο που απεικονίζει πολλά από τα στοιχεία που εμπεριέχονται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Θα το ονομάσουμε «διαδραστικό μοντέλο επικοινωνίας».⁴

4. Υπάρχουν και άλλα μοντέλα, τα οποία λίγο-πολύ επικεντρώνονται σε διαφορετικά στοιχεία. Συχνά λέγονται μοντέλα μετάδοσης ή διαδραστικά μοντέλα. Εξέχοντες επιστήμονες αυτής της θεωρίας είναι οι Shannon και