

1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1. Ορισμός της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Οι λέξεις επικοινωνία και επικοινωνώ χρησιμοποιούνται συνεχώς στην καθημερινή μας συζήτηση. Ακούμε, διαβάζουμε και συζητούμε για κενά στην επικοινωνία ή για το ότι η επικοινωνία ή η μη ύπαρξη αυτής είναι ο κύριος λόγος δημιουργίας προβλημάτων στη σημερινή κοινωνία.

Στις επιχειρήσεις, όταν μιλούμε για επιχειρησιακές επικοινωνίες εννοούμε τις σκοπίμες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών, οδηγιών κ.λπ. μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Εάν θελήσουμε να εξετάσουμε λεπτομερέστερα τον ορισμό των επιχειρησιακών επικοινωνιών θα διαπιστώσουμε ότι οι λέξεις κλειδιά στον ορισμό αυτόν είναι οι παρακάτω:

Σκοπίμες: Δηλαδή οι επιχειρησιακές επικοινωνίες πρέπει να έχουν προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μπορεί να είναι τυπικές ή άτυπες αλλά όχι κοινωνικές, εκτός να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.

Ανταλλαγές: Γιατί πάντοτε δύο ή περισσότερα άτομα συμμετέχουν στην επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων του αποστολέα και του αποδέκτη. Μια παλιά παροιμία ρωτάει: «Όταν ένα μεγάλο δέντρο πέσει κάτω, κάνει θόρυβο;». Η απάντηση είναι: «Ναι, εφόσον υπάρχει κάποιος να ακούσει το θόρυβο».

Ιδέες, γνώμες, πληροφορίες, οδηγίες κ.λπ.: Αυτά αποτελούν το περιεχόμενο του μηνύματος, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με το σκοπό και την περίπτωση για την οποία γίνεται η επικοινωνία.

Προσωπικά ή απρόσωπα: Η επικοινωνία μπορεί να είναι προσωπική ή απρόσωπη, όπως π.χ. προσωπική είναι η συνέντευξη δύο ατόμων και απρόσωπη είναι η επικοινωνία διαμέσου της τηλεόρασης σε χιλιάδες άτομα συγχρόνως.

Σύμβολα ή σήματα: Στην επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθούν οποιαδήποτε σύμβολα ή σήματα με τα οποία κωδικοποιείται και σχηματίζεται το μήνυμα. Τα σύμβολα μπορεί να είναι συγκεκριμένα ή αφηρημένα. Επίσης

μπορεί να είναι σειρά λέξεων ή κινήσεων.

Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει σαφώς τους επιδιωκόμενους απ' αυτή σκοπούς και στόχους. Οι στόχοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους στόχους παραγωγής και τους στόχους συντήρησης. Οι στόχοι παραγωγής θέτουν τα επίπεδα λειτουργίας αυτής, ενώ οι στόχοι συντήρησης αποβλέπουν στη συνέχεια των επιπέδων αυτών. Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία πραγματοποιούνται οι επιδιωκόμενοι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.

1.2. Διαδικασία της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας απαιτεί την ύπαρξη δύο τουλάχιστον προσώπων, δηλαδή τον αποστολέα του μηνύματος και τον αποδέκτη αυτού.

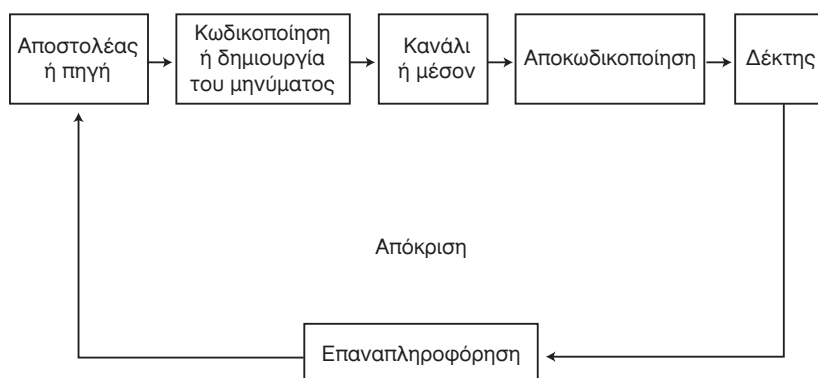
Κατά την επικοινωνία ο αποστολέας ή η πηγή του μηνύματος αποφασίζει για τη φύση του μηνύματος και σε ποιόν θα απευθυνθεί. Το μήνυμα κωδικοποιείται, ώστε να γίνει όσο το δυνατόν πιο κατανοητό ή χρήσιμο στον αποδέκτη. Η κωδικοποίηση γίνεται από τον αποστολέα του μηνύματος. Το κανάλι είναι το μέσο ή μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται από τον αποστολέα για τη μετάδοση του μηνύματος. Η αποκωδικοποίηση γίνεται από τον αποδέκτη, ο οποίος αντιλαμβάνεται με βάση τα δικά του κριτήρια μέρος του μηνύματος ή ενδεχομένως και ολόκληρο το μήνυμα.

Η αναπληροφόρηση είναι η απάντηση στο μήνυμα και μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με την περίπτωση της επικοινωνίας. Αν π.χ. η επικοινωνία έχει ως σκοπό τη διαφήμιση και πώληση των προϊόντων της επιχείρησης, η επιτυχία της επικοινωνίας προκύπτει από το feedback (αναπληροφόρηση) της επικοινωνίας, το οποίο στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η αγορά των προϊόντων από αυτούς που συμμετείχαν στην επικοινωνία ως αποδέκτες αυτής.

Οι βασικοί παράγοντες της επικοινωνίας ή η διαδικασία την οποία αναφέραμε παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.1.

1.3. Χρησιμοποίηση και σκοποί της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Τα στελέχη της επιχείρησης στηρίζονται στην επιχειρησιακή επικοινωνία, για τη συγκέντρωση των πληροφοριών και τη λήψη των αποφάσεων, για τον έλεγχο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, και για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους, τους οποίους πείθουν και παρακινούν να πράξουν αυτά τα οποία εκείνοι θέλουν. Ειδικότερα, η επιχειρησιακή επικοινωνία, ως αρμοδιότητα των στελεχών περιλαμβάνει:



Σχήμα 1.1. Διαδικασία της επικοινωνίας.

- α) Τη συγκέντρωση πληροφοριών από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, για να λαμβάνονται σωστές αποφάσεις και να ασκείται ο απαραίτητος έλεγχος και
- β) Τον επηρεασμό των εργαζομένων, δηλαδή, τα στελεχη πείθουν και παρακινούν αυτούς να πράξουν αυτά τα οποία η επιχείρηση θέλει και ελέγχουν κάθε φορά τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτό με ποιόν τρόπο χρησιμοποιείται η **επιχειρησιακή επικοινωνία** για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί της επιχείρησης, θα αναλυθούν παρακάτω οι όροι **οργάνωση, οργανώνω, επικοινωνία και πληροφορία**, οι οποίοι είναι μεταξύ τους αλληλένδετοι.

Οργάνωση

Στη σύγχρονη εποχή παρά πολλές οργανώσεις έχουν συσταθεί για διάφορους σκοπούς. Υπάρχουν οργανώσεις π.χ. οι οποίες μας εκπαιδεύουν, άλλες οι οποίες μας παρέχουν τα απαραίτητα προϊόντα για τη διατροφή, άλλες τα ρούχα, την κατοικία κ.λπ. και άλλες οι οποίες μας στηρίζουν συναισθηματικά ή πνευματικά και μας προτείνουν διάφορες ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Στο σημερινό κόσμο, το στυλ της ζωής μας είναι τέτοιο που είναι αδύνατον να μην εμπλακούμε ή να παραμείνουμε έξω από κάθε σχέση με κάποια από τις οργανώσεις.

Ποιά είναι η έννοια της **οργάνωσης** ή ειδικότερα της **ανθρώπινης οργάνωσης**; Είναι γεγονός ότι έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την **οργάνωση**. Πιο κάτω θα αναλύσουμε τα σημαντικότερα στοιχεία της **οργάνωσης**, γιατί έτσι θα γίνει πιο κατανοητός ο ορισμός της.

Τα στοιχεία της οργάνωσης είναι:

- Δύο ή περισσότερα άτομα τα οποία:

- αναγνωρίζουν ότι ορισμένοι από τους σκοπούς τους μπορούν ευκολότερα να πραγματοποιηθούν διά της αλληλεξάρτησης (συνεργασίας έστω και δια μέσου ασυμφωνίας (σύγκρουσης) απόψεων),
- παραλαμβάνουν τα υλικά, την ενέργεια και τις πληροφορίες τα οποία χρειάζονται από το περιβάλλον.
- δημιουργούν διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου της συνεργασίας δια την επεξεργασία των εισερχομένων και
- επιστρέφουν τα επεξεργασμένα στοιχεία στο περιβάλλον, σε μια προσπάθεια να επιτύχουν τους σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκε η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση αυτών.

Επομένως, πέντε είναι τα στοιχεία της **οργάνωσης**: το **μέγεθος**, η **αλληλεξάρτηση**, τα **εισερχόμενα**, η **επεξεργασία** και τα **εξαρχόμενα**.

Μέγεθος

Το μικρότερο μέγεθος το οποίο μπορεί να έχει μια **οργάνωση** για να υπάρξει το στοιχείο της αλληλεξάρτησης είναι αυτό των δύο ατόμων. Ξεκινώντας από τη μικρότερη οργάνωση των δύο ατόμων και φθάνοντας στη μεγαλύτερη με εκατοντάδες ή χιλιάδες άτομα, επισημαίνουμε την πολυπλοκότητα, όσο η **οργάνωση** μεγαλώνει. Οι θρησκευτικές και οι στρατιωτικές οργανώσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν πολλά άτομα, ίσως και εκατομμύρια ανθρώπους, είναι πολυπλοκότερες και αυστηρά ιεραρχικά δομημένες.

Όσο αυξάνονται σε **μέγεθος** οι οργανώσεις τόσο πολυπλοκότερος καθίσταται ο συντονισμός και ο έλεγχος των μελών τους. Όταν τα μηνύματα για συντονισμό θα πρέπει να μεταδοθούν και να περάσουν από πολλούς ανθρώπους, είναι πολύ πιθανό να καταστραφούν και η προσπάθεια συντονισμού να αποτύχει. Το ίδιο θα συμβεί και στα μηνύματα ελέγχου, τα οποία θα πρέπει να μεταδοθούν σε πολλούς μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα.

Όσο το **μέγεθος** της οργάνωσης αυξάνει τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται για τη διάδοση των μηνυμάτων και τη μετακίνηση των υλικών. Επομένως, το **μέγεθος** είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της οργάνωσης, το οποίο επηρεάζει όλες τις διαδικασίες αυτής. Με άλλες λέξεις είναι **το στοιχείο κλειδί της οργάνωσης**.

Αλληλεξάρτηση

Το δεύτερο σπουδαίο στοιχείο της **οργάνωσης** είναι η **αλληλεξάρτηση**. Η **αλληλεξάρτηση** απεικονίζει ένα άθροισμα από συμπεριφορές, οι οποίες ξεχωρίζουν τη συλλογή μεμονωμένων ατόμων από ένα οργανωμένο άθροισμα ατόμων. Χωρίς τη σύνδεση και αλληλεξάρτηση των ατόμων η **οργάνωση**

και η πραγματοποίηση δύσκολων και μεγάλων σκοπών είναι αδύνατη. Τα στοιχεία στα οποία βασίζεται η αλληλεξάρτηση είναι η εξουσία, δηλαδή, ο δεσμός μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, όπου οι μεν προσπαθούν να ελέγξουν τους δε και αυτοί δέχονται τον έλεγχο αυτόν. Οι σχέσεις εργασίας και καθηκόντων, οι οποίες δημιουργούνται μεταξύ των ατόμων της **οργάνωσης** φανερώνουν την αλληλεξάρτησή τους. Η αλληλεξάρτηση επίσης, βασίζεται στις αμοιβαίες προσπάθειες των μελών για την απόκτηση αυτοπεποίθησης ή αυτοεκτίμησης. Η απάντηση στην ερώτηση, **πως δημιουργείται η αλληλεξάρτηση για πρώτη φορά**, είναι δύσκολη και πολύπλοκη, παρά τις πολλές και διαφορετικές απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν μέχρι τώρα. Ίσως, το βασικότερο στοιχείο για τη δημιουργία της **αλληλεξάρτησης** μεταξύ των μελών της οργάνωσης να είναι η αντίληψη ότι τουλάχιστον ορισμένοι από τους σκοπούς τους πραγματοποιούνται ευκολότερα με συνδυασμένες ενέργειες όλων και όχι με μεμονωμένες ενέργειες του κάθε μέλους.

Τα υφιστάμενα μέλη αποδέχονται τον έλεγχο και την εξουσία διότι πιστεύουν ότι οι σκοποί τους επιτυγχάνονται ευκολότερα μετά από καθοδήγηση και κατεύθυνση. Τέλος, είναι γεγονός ότι πολλοί μαζί επιτυγχάνουν περισσότερα με συνδυασμένες ενέργειες καθώς ο ένας υποστηρίζει τον άλλον ψυχολογικά, ενώ και η εικόνα του καθενός είναι περισσότερο θετική, από εκείνη την εικόνα που παρουσιάζει το άτομο, όταν ενεργεί ανεξάρτητα μόνο του.

Εισερχόμενα

Το τρίτο στοιχείο είναι τα **εισερχόμενα** στην οργάνωση από το περιβάλλον. Τα **εισερχόμενα** από το περιβάλλον περιλαμβάνουν τα ακατέργαστα υλικά (τα οποία φθάνουν με τα φορτηγά, το σιδηρόδρομο, το νερό και άλλα μέσα) την ενέργεια και τις πληροφορίες.

Επεξεργασία

Αφού υπάρχουν τα **εισαρχόμενα**, το επόμενο βήμα είναι να εξετάσουμε τι κάνουν τα μέλη της οργάνωσης με αυτά δηλαδή, σε ποιές δραστηριότητες **επεξεργασίας** αυτών προβαίνουν. Ο όρος **επεξεργασία** αναφέρεται στο πέρας των υλικών, της ενέργειας και των πληροφοριών από σημείο σε σημείο μέσα στην οργάνωση μέχρι της εξόδου αυτών. Κατά τη διάρκεια της **επεξεργασίας** των **εισερχομένων**, οι διάφορες διαδικασίες οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα μέλη της οργάνωσης ελέγχονται και συντονίζονται κατάλληλα, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της οργάνωσης. Κατά την **επεξεργασία** των εισερχομένων από τα μέλη της οργάνωσης διαμορφώνονται και οι διάφορες εργασίες τις οποίες εκτελούν αυτά και τελικά με βάση τις εργασίες

τους καθορίζεται και η **ανταμοιβή** τους. Η **ανταμοιβή** (μισθός, ικανοποίηση κλπ.) είναι το **αντάλλαγμα** για το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν.

Οι διαδικασίες **ελέγχου** καθιερώνονται για να ομαλοποιούν και να κατευθύνουν την **επεξεργασία** των εισερχομένων στοιχείων στο σύστημα της οργάνωσης. Με βάση τις διαδικασίες **ελέγχου** περιγράφονται οι εργασίες, επιβάλλονται τα κριτήρια ποιότητας, ερευνώνται και διορθώνονται τα λάθη και γίνονται όλες εκείνες οι ενέργειες για την πραγματοποίηση των σκοπών της **οργάνωσης**.

Η **εναρμόνιση** και ο **συντονισμός** είναι η στρατηγική κατά την οποία το κάθε μέλος της οργάνωσης και κάθε στοιχείο αυτής εργάζεται αρμονικά με τα άλλα. Τα καθήκοντα θα πρέπει να εκτελούνται με την κατάλληλη σειρά.

Εξερχόμενα

Το τελικό προϊόν της οργάνωσης είναι τα **εξερχόμενα** στοιχεία στο περιβάλλον. Αυτό είναι το σημείο στον **οργανωτικό κύκλο**, όπου τα μέλη περιμένουν να απολαύσουν πολλές παροχές ή επιθυμίες, τις οποίες αναζητούν και επιδιώκουν κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στην οργανωτική διαδικασία. Όσο περισσότερα είναι τα **εξερχόμενα** από κάθε **εισερχόμενη** μονάδα τόσο μεγαλύτερη είναι η αποτελεσματικότητα και επομένως ευκολότερα επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των σκοπών.

Οργάνωση

Η διάκριση μεταξύ των όρων **οργάνωση** και **οργανώνω** είναι η εξής:

Η **οργάνωση** δηλώνει **μέγεθος, αλληλεξάρτηση, εισερχόμενα, επεξεργασία εισερχομένων και εξερχόμενα υλικά**. Έχει ήδη τονιστεί ότι ο **έλεγχος** και ο **συντονισμός** είναι ζωτικές έννοιες των τρόπων με τους οποίους η **οργάνωση** διαχειρίζεται τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται. Η **οργάνωση** είναι ο τίτλος για μια στατική περιγραφή.

Οργανώνω, αντιθέτως, είναι ο όρος ο οποίος χρησιμοποιείται για να δείξει τη δυναμική της συμπεριφοράς των μελών της οργάνωσης, τις διαδικασίες, τη λειτουργία και τη δομή μιας οργάνωσης. Μια οργάνωση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως αποτέλεσμα των διαδικασιών του **οργανώνω**.

Επικοινωνία - Πληροφορίες

Η **επικοινωνία** και οι **πληροφορίες** είναι διαφορετικές έννοιες. Οι **πληροφορίες** προϋποθέτουν **επικοινωνία**. Η **επικοινωνία** περιλαμβάνει διαπροσωπική ανταλλαγή, ενώ οι **πληροφορίες** είναι λογικές αλλά πρέπει να ερμηνευθούν. Οι **πληροφορίες** είναι συγκεκριμένες ή προσανατολισμένες σε ένα

θέμα, ενώ η επικοινωνία παίρνει τη μορφή ενός σχεδίου.

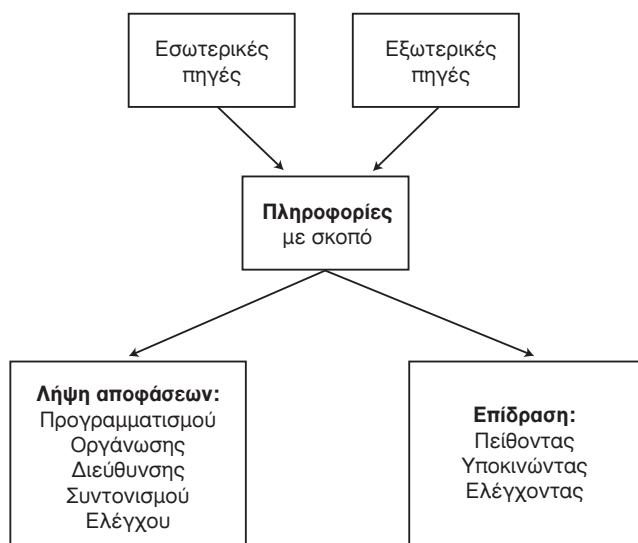
Ο διευθυντής μιας επιχείρησης παίρνει αποφάσεις βασιζόμενες στον τρόπο ερμηνείας των πληροφοριών. Οι πληροφορίες προέρχονται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές. Μετατρέπονται ή προσαρμόζονται και κατόπιν μεταδίδονται σε άλλους για ενέργεια. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι κωδικοποιημένες για να γίνονται κατανοητές απ' τον αποδέκτη. Παραδείγματος χάρη, μια σειρά από αριθμούς 100, 101, 102, 105 δεν έχουν καμιά αξία αν δεν αναφέρονται σε κάποια απογραφή, διεύθυνση ή σχέδιο της οργάνωσης.

Οι **πληροφορίες** είναι επίσης, ένα μέσο ελέγχου της οργάνωσης. Παραδείγματος χάρη, η παραγωγή απαιτεί όργανα, υλικά και εργατικό δυναμικό. Η ομαλή κάλυψη των αναγκών της αγοράς απαιτεί την ύπαρξη επαρκών αποθεμάτων. Η παραγωγή προσαρμόζεται όταν επιτυγχάνεται κάποιο επιθυμητό επίπεδο αποθεμάτων. Για όλα αυτά χρειάζεται να υπάρχουν οι κατάλληλες **πληροφορίες** για σωστές αποφάσεις. Οι επιχειρήσεις, τα επιμελητήρια, οι κυβερνητικοί οργανισμοί, τα πανεπιστήμια κ.λπ. παρέχουν και ταυτόχρονα συλλέγουν **πληροφορίες** για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Με τη κατάλληλη **επιχειρησιακή επικοινωνία** τα στελέχη της επιχείρησης επηρεάζουν ή επιδρούν επί της συμπεριφοράς και της στάσης των εργαζομένων.

Η **επικοινωνία** χρησιμοποιείται για να επηρεάσει τα άτομα ή τις ομάδες ατόμων, προσωπικά ή απρόσωπα, άμεσα ή έμμεσα, εσωτερικά ή εξωτερικά. Επηρεασμός ή επίδραση σημαίνει υποκίνηση ή έλεγχος της συμπεριφοράς των ατόμων προς καθορισμένη κατεύθυνση. Μία μορφή **επιχειρησιακής επικοινωνίας** με την οποία ασκείται επίδραση είναι η διαφήμιση. Πράγματι, οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τεράστια ποσά για να πείσουν τους ακροατές, θεατές και αναγνώστες να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Στο Σχήμα 1.2. παρουσιάζεται η χρησιμοποίηση της **επιχειρησιακής επικοινωνίας** και των **πληροφοριών** για τη διεκπεραίωση των διοικητικών λειτουργιών οι οποίες αναλυτικότερα είναι:

- Ο **προγραμματισμός** ο οποίος είναι η απόκτηση και η συσχέτιση των πληροφοριών κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης.
- Η **οργάνωση**, η οποία περιλαμβάνει το σχεδιάγραμμα βάσει του οποίου λειτουργούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία και οι διαδικασίες για να πραγματοποιηθούν οι καθορισμένοι σκοποί της επιχείρησης. Η οργάνωση με άλλα λόγια, είναι ο τρόπος με τον οποίο υλικά και άνθρωποι συνδυάζονται με βάση κάποιο σχεδιάγραμμα (οργάνογραμμα) στο οποίο καθορίζονται επίσης, τα καθήκοντα και οι εξουσίες των εργαζομένων.



Σχήμα 1.2. Χρησιμοποίηση της επιχειρησιακής επικοινωνίας και των πληροφοριών (Πηγή: Stanton, 1986).

- Η **διεύθυνση**, η οποία θέτει σε λειτουργία την οργάνωση των ανθρώπων, υλικών και διαδικασιών
- Ο **συντονισμός**, με τον οποίο συντονίζονται και εναρμονίζονται όλες οι λειτουργίες.
- Ο **έλεγχος** ο οποίος είναι η τελική διαδικασία, η οποία κάνει τη λειτουργία της διοίκησης δυναμική.

Η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά που προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα, έτσι ώστε να διορθώσουν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Οι συγγραφείς (Kirk and Macdonald, 1989) και (Wood and Scott 1989), παρέχουν περισσότερες οδηγίες για τη σωστότερη ερμηνεία και χρησιμοποίηση της αναπληροφόρησης από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

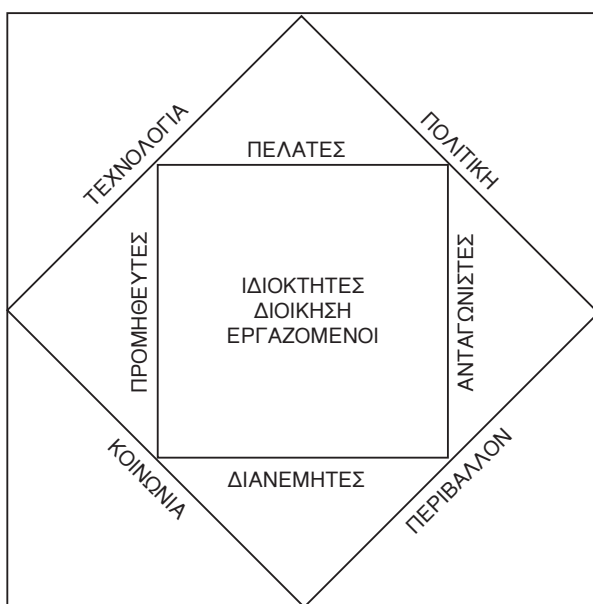
2. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο ζωτικός σύνδεσμος των οργάνων της επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τα οποία παρέχει η επιχείρηση καθώς και τη γεωγραφική της θέση. Η **επιχειρησιακή επικοινωνία** παρέχει τα μέσα με τα οποία οι managers πραγματοποιούν τα καθήκοντά τους. Η **οργάνωση** και η **επικοινωνία** είναι έννοιες αλληλένδετες. Αναγνώριση της αλληλεξάρτησης αυτής δίνει έναυσμα στη **συστηματική προσέγγιση της επιχειρησιακής επικοινωνίας**.

Η επιχείρηση είναι οργάνωση ή σύστημα αποτελούμενο από συσχετιζόμενα μεταξύ τους μέρη ή όργανα και είναι μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος οργάνωσης μέσα στο συνολικό περιβάλλον. Όπως δε, μια πέτρα που πετιέται μέσα στην πισίνα προκαλεί κύματα, έτσι και κάθε αλλαγή σε κάθε μέρος του συστήματος της οργάνωσης προκαλεί κύματα σε ολόκληρο το σύστημα. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή η οποία γίνεται, τόσο μεγαλύτερα είναι τα κύματα τα οποία προκαλούνται στην οργάνωση. Η **επιχειρησιακή επικοινωνία** χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για να διατηρείται η **ισορροπία** της με το **άμεσο και έμμεσο περιβάλλον**. Το περιβάλλον της επιχείρησης απεικονίζεται στα Σχήματα 2.1 και 2.2.

Αρχίζοντας από το κέντρο του Σχήματος 2.1, η επιχείρηση πρέπει να βρει την ισορροπία της πρώτα με τον εαυτό της. Πρέπει, δηλαδή, να υπάρχει μία αρμονική σχέση ανάμεσα στον επιχειρηματία, στη διοίκηση και στους εργαζόμενους. Μεταβαίνοντας προς τα έξω στο άμεσο περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να έχει αρμονικές σχέσεις με τους πελάτες της, τους προμηθευτές, διανεμητές και ανταγωνιστές. Και τέλος, η ισορροπία της με το έμμεσο ή τελικό περιβάλλον της είναι απαραίτητη. Δηλαδή, οι κοινωνικοί, πολιτικοί, τεχνολογικοί και οικονομικοί παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ως οδηγοί στο μέλλον, για να αποφεύγονται αποτυχίες της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, μία απεργία είναι απόδειξη ότι η διοίκηση και οι



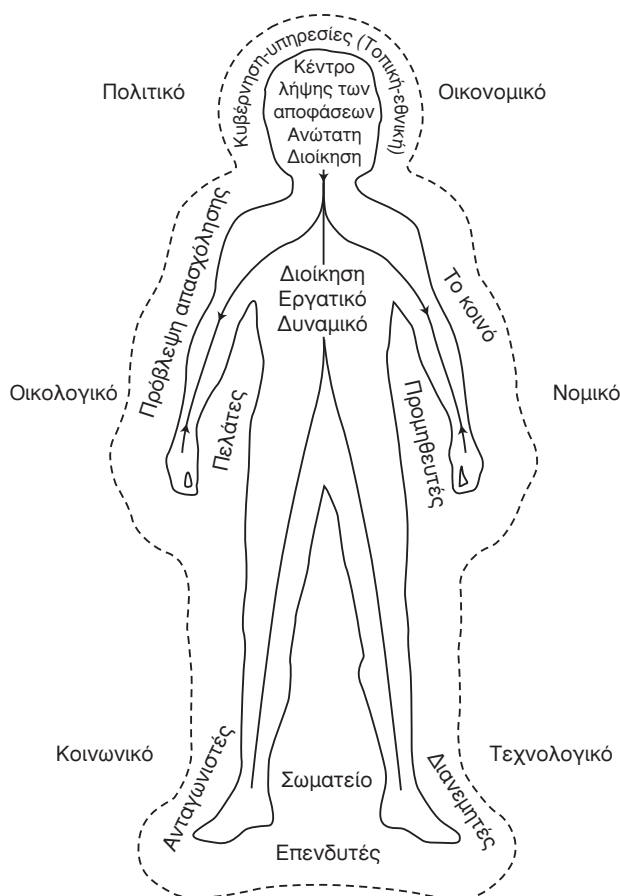
Σχήμα 2.1. Περιβάλλον της επιχείρησης.

εργαζόμενοι απέτυχαν να συμφωνήσουν. Μία επιχείρηση ή βιομηχανία, η οποία δεν μπορεί να προσαρμοστεί στις σημαντικές οικονομικές ή τεχνολογικές αλλαγές ή δεν ανταποκρίνεται ή δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των καταναλωτών θα υποχρεωθεί να παύσει να υπάρχει. Επομένως, η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι, τις περισσότερες φορές, το κλειδί της διατήρησης της ισορροπίας της επιχείρησης με το περιβάλλον της και της διάσωσης και διατήρησης της λειτουργίας αυτής.

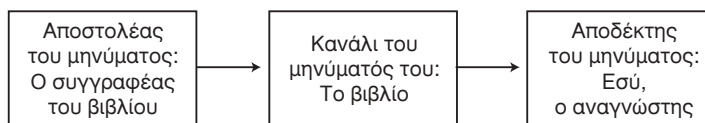
Στο Σχήμα 2.2. παρουσιάζεται η επιχείρηση σαν ανθρώπινο σώμα-σύστημα, με τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και αυτά του άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος. Το κλειδί της ισορροπίας μεταξύ όλων αυτών των στοιχείων-οργάνων της επιχείρησης με το εσωτερικό καθώς και με το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι η επιχειρησιακή επικοινωνία.

2.2. Τί είναι σύστημα

Στην πιο απλή μορφή του το σύστημα συνίσταται σε δύο ή περισσότερα στοιχεία και τη σχέση μεταξύ αυτών. Τα συστήματα ποικίλουν από τα πολύ απλά, όπως αυτό στο Σχήμα 2.3, μέχρι τις πολύπλοκες κατασκευές, όπως είναι το ηλιακό σύστημα. Η μελέτη της επιχειρησιακής επικοινωνίας, ως στοιχείου του συστήματος, βοηθάει στην καλύτερη αναγνώριση του προβλήματος,



Σχήμα 2.2. Επικοινωνία της οργάνωσης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της (Πηγή: Stanton, 1986).



Σχήμα 2.3. Ένα πολύ απλό μοντέλο επικοινωνίας. Είναι ένα παράδειγμα επικοινωνίας χωρίς άμεση αναπληρόρηση ή άμεση απάντηση από το δέκτη στον αποστολέα του μηνύματος.

την κατάταξη των στοιχείων, την απλοποίηση του προβλήματος και την εξέ-

ταση αυτού. Όλα τα προβλήματα μπορούν να εξεταστούν, να αναλυθούν και να λυθούν χρησιμοποιώντας τη **συστημική θεωρία**, η οποία γίνεται περισσότερο απαραίτητη, καθώς όλα γίνονται πιο περίπλοκα. Τα **συστήματα** μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με την πολυπλοκότητα η οποία τα χαρακτηρίζει, στις παρακάτω κατηγορίες:

- Στα **σχεδιαγράμματα** (Frameworks). Οι μόνιμες, απλές και προαποφασισμένες κατασκευές εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή. Τα σχεδιαγράμματα, τα οποία είναι στατικά συστήματα επικοινωνίας μπορεί να είναι χάρτες, προγράμματα αεροπορικών γραμμών, προσχέδια, το εκκρεμές, ο μοχλός.
- Στα **κυβερνητικά ή κλειστά συστήματα** (Cybernetics or Closed systems). Κλασικό παράδειγμα είναι η διατήρηση ορισμένης θερμοκρασίας του σπιτιού ή του δωματίου με τη χρησιμοποίηση του θερμοστάτη. Το καθετί στο σύστημα αυτό είναι **αυτοσυντηρούμενο** ή είναι **κλειστό**. Ο θερμοστάτης, δηλαδή, τοποθετείται στην επιθυμητή θερμοκρασία και ανεξάρτητα από την εποχή αυτόματα θέτει σε λειτουργία το καλοριφέρ ή το air-condition για να διατηρηθεί η επιθυμητή θερμοκρασία.

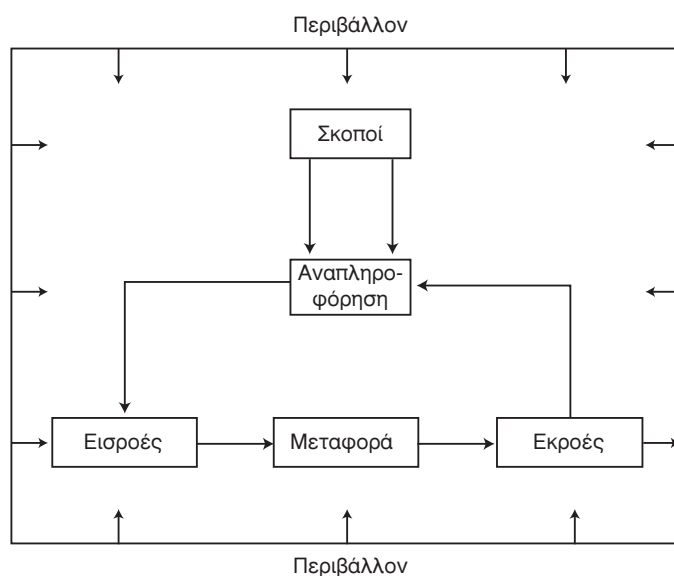
Σε μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου το επίπεδο των αποθεμάτων για ορισμένα είδη μπορεί να καθοριστεί, οπότε η παραγγελία των ειδών γίνεται αυτόματα, όταν αυτά φθάσουν στο καθορισμένο επίπεδο. Πολλά παρόμοια παραδείγματα υπάρχουν στον επιχειρηματικό τομέα.

Στα **ανοικτά συστήματα** (Open systems). Τα συστήματα αυτά είναι ανοικτά στο περιβάλλον και έχουν ανταλλαγές με αυτό. Το ανοικτό σύστημα εξαρτάται από την αναπληροφόρηση, την οποία αποκτά από πολλές πηγές, για την άσκηση του ελέγχου. Η εμπορική επιχείρηση λαμβάνει υλικά και πληροφορίες απ' έξω. Αφού επεξεργαστεί τα υλικά και τις πληροφορίες, παράγει το προϊόν με το οποίο εφοδιάζει την αγορά. Ένας συνδυασμός του κυβερνητικού ή κλειστού συστήματος και του ανοικτού παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.4.

Στο Σχήμα 2.4 τα εισερχόμενα στοιχεία από το περιβάλλον επεξεργάζονται από το κλειστό επιχειρησιακό σύστημα. Οι καθορισμένοι σκοποί της επιχείρησης βοηθούν την λειτουργία του ελέγχου ή της αναπληροφόρησης δηλαδή, κατά πόσο οι καθορισμένοι σκοποί ειτυγχάνονται.

- Στα **κοινωνικά συστήματα** (Social systems). Το πιο πολύπλοκο σύστημα είναι το **κοινωνικό** γιατί ασχολείται με την αλληλεπίδραση των ανθρώπων σε ομάδες.

Κάθε εμπορική επιχείρηση είναι ένα κοινωνικό σύστημα, αφού αποτελείται από ομάδες ατόμων, τα οποία με συνδυασμένες ενέργειες προσπαθούν να πραγματοποιήσουν μεταξύ των άλλων και τους προσωπικούς τους σκοπούς.



Σχήμα 2.4. Η επιχείρηση ως ανοικτό και κλειστό σύστημα συγχρόνως.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η κάθε επιχείρηση αποτελείται από ποικίλα συστήματα. Ανεξάρτητα από την κατηγορία του συστήματος, η **επικοινωνία** είναι το μέσο με το οποίο τα όργανα της επιχείρησης συνδέονται. Όταν η επικοινωνία αποτυγχάνει και το σύστημα (οργάνωση) αποτυγχάνει γιατί δεν υπάρχει εναρμόνιση. Η επικοινωνία δηλαδή, είναι το μέσο με το οποίο η οργάνωση υπάρχει και λειτουργεί.

Στον Πίνακα 2.1 παρουσιάζονται και περιγράφονται διάφορα τύποι συστημάτων (γενικά και επιχειρησιακά παραδείγματα, απλά και πολύπλοκα συστήματα). Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται ο ανθρώπινος οργανισμός και η κοινωνική μας ζωή.

Πίνακας 2.1. Διάφοροι τύποι συστημάτων

Τύπος	Περιγραφή	Γενικά παραδείγματα	Επιχειρησιακά παραδείγματα
Σχεδιάγραμμα (framework)	Ένα στατικό ή απλής δυναμικότητας σύστημα με προαποφασισμένες και αναγκαίες κινήσεις.	Χάρτες, η δομή των ατόμων των κρυστάλλων, το ηλικιακό σύστημα, απλά μηχανήματα.	Προσχέδια, οργανόγραμμα, ισολογισμός νόμοι των οικονομικών.
Κυβερνητικό ή κλειστό (Cybernetic or closed)	Ελέγχει απομονώνοντας μια σημαντική μεταβλητή που είναι η αναπληροφόρηση.	Θερμοκρασία του σώματος, η προσαρμογή του ανθρώπου στην ένταση του ήχου, σύστημα θέρμανσης.	Εσωτερικός έλεγχος του κόστους, απογραφή, πωλήσεις, πιστώσεις, έλεγχος με υπολογιστή.
Ανοικτό (Open)	Αυτοδιατηρείται διαμέσου της αναπληροφόρησης από το περιβάλλον.	Φωτιά, ποτάμι, ζωντανοί, οργανισμοί: άνθρωπος, φυτικός, ζωϊκός.	Συστήματα παραγωγής & πωλήσεων, εθνική οικονομία.
Κοινωνικό	Συνδέει τις ανθρώπινες δραστηριότητες, οργάνωση των ομάδων.	Οικογένειες, οργανώσεις (Clubs).	Τμήματα, συμβούλια, άτυπες οργανώσεις, εργατικά σωματεία.