

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ & ΜΜΕ

Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Ο περιοδικός Τύπος στην κρίση αξιοπιστίας:
αξίες, αρχές και δεοντολογία

Διπλωματική Εργασία

Διονύσης Κοκκαλιάρης

A.M. 6206M012

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μπέττυ Τσακαρέστου

Μάρτιος 2009



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΡΙΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΜΕ.....	4
ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ: ΣΧΕΣΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΡΙΣΕΙΣ	5
ΚΡΙΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	8
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ: ΠΡΟΣ ΠΟΙΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ;	9
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α	13
A.1. ΗΓΕΣΙΑ: ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΩΝ.....	13
A.2. ΕΝΑΣ ΤΥΠΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	14
A.2.1. ΟΡΑΜΑ.....	15
A.2.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	16
A.2.3. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ.....	17
A.2.4. ΘΑΡΡΟΣ – ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ	18
A.2.5. ΠΑΘΟΣ – ΣΙΓΟΥΡΙΑ	19
A.2.6. ΕΥΘΥΝΗ.....	19
A.2.7. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: Η ΓΝΩΣΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΞΟΥΣΙΑ.....	20
A.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	22
A.3.1. ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΩΝ – ΜΙΑ «ΘΕΑΤΡΙΚΗ» ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	23
A.3.2. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β	28
B.1. ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	28
B.1.1. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ.....	28
B. 1. 2. ΕΛΕΓΧΟΣ.....	29
B. 1. 3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	30
B. 2. ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ: ΤΟ ΜΕΣΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΣΕ ΔΥΟ ΚΟΜΜΑΤΙΑ	31
B. 3. ΣΥΝΘΕΣΕΙΣ & ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ: ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΕΠΑΦΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ.....	33

Β. 4. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ Η ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ.....	38
Γ. 1. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ: ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ, ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΟΠΙΑ.....	38
Γ. 2. ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΙΣΧΥΟΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	39
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ.....	44
Δ. 1. ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ: ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΑ ΜΜΕ	44
Δ. 2. ΠΑΡΑΤΗΡΩΝΤΑΣ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	45
Δ. 3. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ21	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε.....	50
Ε. 1. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	50
Ε. 2. ΔΟΜΕΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ Η ΠΩΣ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	53
Ε. 3. ΤΟ «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ21» ΣΗΜΕΡΑ	56
Ε. 4. Ο ΗΓΕΤΗΣ ΠΑΙΖΕΙ ΚΑΛΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ;.....	59
Ε. 5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	62
Ε. 6. ΗΓΕΣΙΑ, ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΣΤΟ «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ21»	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	79
Α. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ CONCEPT ΒΑΣΕΙ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	79
Β. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	80
Γ. ΟΤΑΝ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΧΕΥΕΙ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	81
ΔΙΑΒΑΖΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΘΑΙΝΟΝΤΑΣ... ..	82

Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΡΙΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΜΕ

1989. Ένα έτος-ορόσημο για τα ελληνικά ενημερωτικά δεδομένα, καθώς η ιδιωτική τηλεόραση έκανε την εμφάνισή της, μέσα σε ένα πλαίσιο ιδιαίτερας σημαντικών -και σοβαρών- πολιτικών ανακατατάξεων. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε μια σπουδαία καινοτομία για την Ελλάδα, «σπάζοντας» την κυριαρχία της κρατικής τηλεόρασης στον ενημερωτικό τηλεοπτικό τομέα.

Η εμφάνιση της ιδιωτικής τηλεόρασης είχε ως αποτέλεσμα τη διασφάλιση της πολυφωνικής **ενημέρωσης**, δίνοντας το βήμα σε πολλές και διαφορετικές νέες απόψεις να παρουσιαστούν και να ακουστούν. Η πολυφωνία, όμως, δεν ήταν σε θέση να διασφαλίσει την ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών· παράλληλα, η ανάπτυξη της ιδιωτικής τηλεόρασης συντελέστηκε με τρόπο άναρχο, χωρίς, δηλαδή, να λογοδοτεί σε ένα ισχυρό θεσμικό πλαίσιο. Η τάση, επομένως, που σταδιακά επικράτησε, χαρακτήρισε τις δραστηριότητες των μέσων ενημέρωσης με τους όρους της εμπορευματοποίησης και της πολυκλαδικότητας (Ζέρη, 1990).

Η κατάργηση του κρατικού μονοπωλίου οδήγησε στην αναδιάταξη του συστήματος λειτουργίας των μέσων ενημέρωσης, επιτρέποντας στον κλάδο να ενεργεί με βάση τους όρους της ανοιχτής αγοράς¹. Μέσα στο σύστημα αυτό ισχύουν όλες οι σχέσεις μεταξύ παραγωγού-μεσάζοντα-τελικού καταναλωτή. Στο σύστημα της οργανωμένης αγοράς, η βασική αρχή είναι ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους παραγωγών και διαφορετικούς τύπους αποδεκτών/καταναλωτών (Picard, 1989). Τα μέσα ενημέρωσης στηρίζουν τη λειτουργία και τη δράση τους στην αναπαραγωγή και τη μετάδοση της είδησης – αποτελούν, επομένως, παραγωγούς. Και ως παραγωγοί ανταγωνίζονται στοχεύοντας σε μεγαλύτερες μερίδες καταναλωτών – δηλαδή, κοινού. Η ανοιχτή αγορά περιλαμβάνει δύο ακόμα νόμους: (1) παραγωγοί και αποδέκτες έχουν ίσα δικαιώματα και δύναμη, (2) το οικονομικό ενδιαφέρον και των δύο ομάδων είναι που καθορίζει, εν τέλει, την πορεία των αγαθών κι, επομένως, των παραγωγών (Picard, 1989).

Ο ιδιοκτήτης ενός μέσου ενημέρωσης απολαμβάνει συνταγματικά δικαιώματα ως προς την οικονομική του ελευθερία – σημείο που μπορεί πολλές φορές να λειτουργεί αντίστροφα από το ατομικό δικαίωμα του δημοσιογράφου στην ελευθερία επιλογών κι έκφρασης. Η κατάσταση ως προς την ελευθερία έκφρασης είναι πολύ πιο έντονη στην περίπτωση του Τύπου², ο οποίος απολαμβάνει καθεστώς ελευθεροτυπίας από την περίοδο των ελληνικών επαναστατικών Συνταγμάτων (Κική, 2003). Επομένως, μέσω της ελευθερίας έκφρασης, προστατεύονται όλοι οι φορείς-υποκείμενα που

¹ Η αγορά, με βάση την οικονομική της σκοπιά, ορίστηκε ως ρυθμιστής της λειτουργίας των μέσων ενημέρωσης, ανοίγοντας το δρόμο για νέες επιχειρηματικές ενασχολήσεις, επηρεάζοντας τις μελλοντικές εξελίξεις στον τομέα της επικοινωνίας (Ζέρη, 1990).

² Αποτελεί, ιστορικά, το σημαντικότερο και σπουδαιότερο μέσο ενημέρωσης, λόγω της ικανότητας διαμόρφωσης της κοινής γνώμης.

συμμετέχουν στην οργάνωση και λειτουργία ενός μέσου, ανεξαρτήτως του σκοπού του: ενημερωτικού, ψυχαγωγικού κ.ο.κ.

Αναμφίβολα, η εμφάνιση της ιδιωτικής τηλεόρασης επηρέασε σημαντικά την πορεία της έντυπης ενημέρωσης. Η αναδιάρθρωση του τομέα διαμόρφωσε μια νέα εποχή-εικόνα για τα ηλεκτρονικά μέσα, προκαλώντας αλλαγές στις δραστηριότητες και στο σύστημα οργάνωσης των παραδοσιακών μέσων³. Ως ένα βαθμό, τα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης κατάφεραν να μετουσιώσουν τον τρόπο λειτουργίας του Τύπου και να εισάγουν νέες τεχνικές και τεχνοτροπίες ως προς την παρουσίαση της είδησης ή του ενημερωτικού προϊόντος⁴. Πολλοί είναι εκείνοι που κατηγορούν την τηλεόραση ως το υπαίτιο μέσο για την απομάκρυνση από ένα είδος γραφής που υποστηρίζει την αλήθεια και την αντικειμενική ενημέρωση, ενώ ακόμα περισσότεροι είναι εκείνοι που τάσσονται υπέρ του ότι η τηλεόραση ενίσχυσε τα φαινόμενα «κιτρινισμού» και «δραματοποίησης» της είδησης, περιθωριοποιώντας την καθαρή και άμεση ενημέρωση. Παράλληλα, οι επικριτές επισημαίνουν ότι η ανυπαρξία καθορισμένων δομών οργάνωσης και λειτουργίας δεν επιτρέπει στο εκάστοτε μέσο ενημέρωσης να λειτουργεί ως παράγοντας προόδου της ενημέρωσης και της πολιτισμικής ολοκλήρωσης (Ζέρη, 1990).

Η πορεία του κλάδου της ενημέρωσης στην Ελλάδα επηρεάστηκε σημαντικά τα επόμενα χρόνια από την ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση από την οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη. Η οικονομική ευρωστία θεωρείται, για κάθε μέσο ενημέρωσης, ως το βασικό συστατικό που δύναται να επιτρέψει την υγιή πορεία του μέσα στην αγορά, καθώς εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και τη σταθερή του ανάπτυξη.

Επομένως, οι όροι της αγοράς συνδέθηκαν στενά με τη λειτουργία των μέσων. Πολλές είναι οι συζητήσεις που ανακύπτουν αναφορικά με τους όρους που διέπουν τη σχέση των δύο μερών. Οι «παίκτες» της αγοράς έχουν ανάγκη τα μέσα ενημέρωσης, προκειμένου να προβάλλουν τις δραστηριότητες, τις ενέργειες και τις υπηρεσίες τους. Αντίστοιχα, τα μέσα ενημέρωσης απαιτείται να διατηρούν ομαλή επικοινωνία με την αγορά, με σκοπό να εξασφαλίζουν κονδύλια που επιτρέπουν τη συνέχιση του έργου τους (Picard, 1989).

ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ: ΣΧΕΣΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΡΙΣΕΙΣ

Σήμερα, ο κλάδος της δημοσιογραφίας και τα σύγχρονα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν γίνει αντικείμενο σκληρής κριτικής, αναφορικά με το κατά πόσο προσφέρουν σωστή κι αντικειμενική ενημέρωση. Παράλληλα, **διανύουν μια έντονη περίοδο κρίσης**, όπου η αξιοπιστία και το έργο τους τοποθετούνται στο επίκεντρο των επικρίσεων. Το γεγονός αυτό δεν προκύπτει μόνο από την ολοένα αυξανόμενη δύναμη κι εξουσία που κατέχουν, αλλά και από την οικονομική εξάρτησή τους από την αγορά.

³ Τύπος, κινηματογράφος, κρατική τηλεόραση.

⁴ Με δεδομένο ότι ως «προϊόν της ενημέρωσης» ορίζεται η προστασία της αλήθειας και της αντικειμενικότητας της είδησης.

Ο πολίτης σήμερα υποστηρίζει ότι τα μέσα ενημέρωσης **έχουν ξεφύγει από τον παραδοσιακό ρόλο της ορθής ενημέρωσης** και, φυσικά, από την παραγωγή και προβολή ποιοτικών προγραμμάτων – στοιχείο που συνιστά παράγοντα διόγκωσης της κρίσης αξιοπιστίας. Μέσα σε μια «δύσκολη» και απαιτητική αγορά, τα μέσα ενημέρωσης καλούνται να αποδείξουν το αντίθετο, ενώ, παράλληλα, συνεχίζουν να κινούνται και να ενεργούν με γνώμονα την αρχή της κερδοφορίας (Λιποβετσκί, 1998). Επομένως, με ποιο τρόπο μπορεί να επιτευχθεί ο υγιής συγκερασμός ενημέρωσης και ανάπτυξης⁵;

Οι επικρίσεις που έχουν οδηγήσει στην κρίση αξιοπιστίας στηρίζονται κυρίως στο ότι έχει μετατοπιστεί ο ρόλος των μέσων ενημέρωσης από φορείς πληροφόρησης σε επιχειρηματικούς ομίλους. Η εξάρτηση από τα διαφημιστικά κονδύλια της αγοράς, έχει δημιουργήσει ένα καθαρά αρνητικό κλίμα αντιμετώπισης των μέσων. Αυτομάτως, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα μέσα σήμερα λειτουργούν με κριτήρια **τεχνοκρατικά**. Οι έννοιες της «ειδήσεως», «ενημέρωσης» κι «αλήθειας» τίθενται στο περιθώριο, προκειμένου να εξυπηρετηθεί ένα επιχειρηματικό πλαίσιο λειτουργίας.

Πλέον, το κοινό έρχεται καθημερινά αντιμέτωπο με ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, οι οποίες προέρχονται από πολλές και διαφορετικές πηγές⁶. Η υπερπληθώρα πληροφοριών πολλές φορές μπορεί να αποτελέσει τεκμήριο υπέρ της άποψης περί μειωμένης ειδησεογραφικής τους αξίας. Ποιες είναι, δηλαδή, οι ειδήσεις εκείνες που έχουν, πραγματικά, δημοσιογραφικό ενδιαφέρον και για ποιο λόγο παρουσιάζονται ζητήματα χωρίς ενημερωτικό περιεχόμενο;

Από την άλλη πλευρά, οι τηλεοπτικές ειδήσεις των μεγάλων εγχώριων δικτύων έχουν κατηγορηθεί πολλάκις λόγω του ότι προτιμούν την παρουσίαση δύο ή τριών θεμάτων, τα οποία κι ανακυκλώνονται σε όλη τη διάρκεια της εκπομπής. Κάθε μία από αυτές τις δύο παραδοχές συνιστά παράγοντα που όχι μόνο ενισχύει την κρίση αξιοπιστίας, αλλά και αυξάνει τα επίπεδα αγανάκτησης του κοινού για την ελληνική μιντιακή πραγματικότητα.

Το παιχνίδι εντός της αγοράς περιλαμβάνει ένα ευρύ δίκτυο σχέσεων μεταξύ των παικτών. Η επιρροή που δέχονται τα μέσα ενημέρωσης από οργανισμούς που συγχρωτίζονται με το περιεχόμενο της δράσης τους, είναι ολοένα αυξανόμενη. Στους οργανισμούς αυτούς ανήκουν διαφημιστικές εταιρείες, media shops, ακόμη και εταιρείες δημοσίων σχέσεων· πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι έχουν τη δύναμη και την ικανότητα να επηρεάσουν το περιεχόμενο της ύλης ενός μέσου. Η σχέση αυτή βασίζεται στην αλληλεξάρτηση: τα μέσα ενημέρωσης έχουν ανάγκη τις διαφημιστικές εταιρείες έτσι ώστε να συγκεντρώσουν έσοδα μέσω του διαφημιστικού υλικού, ενώ οι εταιρείες έχουν ανάγκη τα μέσα ενημέρωσης προκειμένου να προβάλουν σε ευρύ κοινό τις δραστηριότητες των πελατών τους. Όλα τα μέσα ενημέρωσης εμπλέκονται σε αυτό το «παιχνίδι» με τη διαφήμιση· πρόκειται για μια

⁵ Το σχήμα αυτό οφείλει να διέπεται από ισορροπία και συγκροτημένη αντιστοιχία μεταξύ των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων του μέσου ενημέρωσης και της ανάγκης του κοινού για ορθή κι αληθή ενημέρωση. Πρόκειται για ένα σημείο τομής που απαιτεί αρμονία ιδεών και πράξεων (Λιποβετσκί, 1998).

⁶ Διαδίκτυο, ραδιόφωνο, εφημερίδες κ.ο.κ.

σχέση που βασίζεται σε ισχυρούς οικονομικούς δεσμούς κι αμοιβαία συμφέροντα ή διεκδικήσεις (Dyer, 1982).

Αναμφίβολα, το μεγάλο στοίχημα για ένα μέσο ενημέρωσης είναι να καταφέρει να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του, στοιχείο που θα του επιτρέψει να διαμορφώσει μια ισχυρή θέση στην αγορά. Η **ενημέρωση** είναι η μια παράμετρος της διάστασης των media. Η **κερδοφορία** είναι η δεύτερη. Βάσει των νόμων της οργανωμένης αγοράς, η κερδοφορία μπορεί να εξασφαλίσει τη συνέχιση της ενημέρωσης.

Σίγουρα, η εξάρτηση των μέσων από την επιχειρηματική κοινότητα και οι ανάγκες για συγκέντρωση διαφημιστικών εσόδων ενισχύουν την κρίση αξιοπιστίας – ο πολίτης αναγνωρίζει τη σχέση εξάρτησης και κατανοεί ότι η λειτουργία των μέσων επηρεάζεται από δύο σημαντικές πλευρές: τόσο από τις διαφημιστικές εταιρείες όσο και από την πολιτική ηγεσία. Το γεγονός αυτό αποτελεί έναν πρώτης τάξης παράγοντα για περαιτέρω επικρίσεις, καθώς η κάθε πλευρά συνιστά παράγοντα πίεσης κι εξάρτησης. Επομένως, εύλογα προκύπτει το ερώτημα αν και κατά πόσο θα έπρεπε **τα μέσα ενημέρωσης να είναι σε θέση να αυτορυθμίζονται και να ενεργούν βάσει ενός κώδικα δημοσιογραφικής κι επιχειρηματικής δεοντολογίας**.

Παράλληλα, προκύπτει και το ερώτημα αν και κατά πόσο οι αξίες που διέπουν το επάγγελμα του δημοσιογράφου οφείλονται για την κρίση αξιοπιστίας. Ναι μεν η αλήθεια και η αντικειμενικότητα κρίνονται ως χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας δημοσιογράφος, αλλά σίγουρα δεν χρησιμοποιούνται με τα ίδια κριτήρια που χρησιμοποιούνταν παλιότερα.

Οι πολίτες, επίσης, επισημαίνουν ότι τα μέσα ενημέρωσης οφείλουν να λογοδοτούν απέναντι στην κοινωνία όπου δραστηριοποιούνται, καθώς και στο εκάστοτε κοινό που παρακολουθεί κι ενημερώνεται. Οι περισσότεροι σήμερα είναι σε θέση να εντοπίσουν τα δημοσιογραφικά σφάλματα, κατανοώντας πότε μια είδηση μεροληπτεί υπέρ μιας κατάστασης και πότε ένα μέσο ενημέρωσης προσπαθεί να καλύψει τις λανθασμένες επιλογές του.

Μειωμένη αξιοπιστία εντοπίζεται και στο πρόσωπο των δημοσιογράφων, καθώς πολλοί είναι εκείνοι που κρίνονται αρνητικά τόσο για τις μεθόδους που χρησιμοποιούν όσο και για τον τρόπο με τον οποίο μεταχειρίζονται-προβάλλουν μια είδηση. Ο δημοσιογράφος, λοιπόν, δεν τοποθετείται στο περιθώριο και φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα που οδηγεί προς την κρίση αξιοπιστίας.

Η ηθική των σύγχρονων μέσων αμφισβητείται έντονα, οπότε τα περιθώρια για βελτίωση της κατάστασης στενεύουν όλο και περισσότερο με το πέρασμα του χρόνου. Οι Έλληνες πολίτες κρίνουν ότι τα μέσα θα πρέπει να θεωρούνται υπεύθυνα για πλήθος ζητημάτων: όχι μόνο για την παραγωγή ποιοτικότερων προγραμμάτων, αλλά και για την άσκηση ισχυρότερης πίεσης στην πολιτική εξουσία, για ενασχόληση με περιβαλλοντικά θέματα (επομένως, και για βελτίωση του δικού τους περιβαλλοντικού αντίκτυπου), για ενίσχυση του δημόσιου διαλόγου και για παρακίνηση των πολιτών

να ασχοληθούν με τα κοινά. Η κοινωνία απαιτεί από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη ανάμειξη και περισσότερη συμμετοχή στα κοινωνικά προβλήματα (Kanungo, Mendonca, 1996). Από τη στιγμή που τα μέσα ενημέρωσης λειτουργούν πλέον βάσει οικονομικών όρων ως επιχειρήσεις, θεωρείται δεδομένο ότι μέσα από τη δράση τους θα πρέπει να συμμετέχουν στην προαγωγή των προβλημάτων και στην άσκηση πίεσης για τη λύση τους.

Για την πλειοψηφία των πολιτών, τα μέσα ενημέρωσης θα έπρεπε να λειτουργούν ως το βήμα εκείνο που θα επιτρέψει να ακουστεί η φωνή του κοινού. Το ενδιαφέρον των μέσων δεν έχει, πλέον, να κάνει αποκλειστικά με την επίτευξη κερδών, αλλά και με το ότι οι επιχειρηματικές του δραστηριότητες οφείλουν να πληρούν τα standards της ορθής ηθικής απόδοσης (Kanungo, Mendonca, 1996). Φαίνεται, λοιπόν, ότι αυτή η απαίτηση του κοινού απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Με ποιο τρόπο θα μπορούσε να συντελεστεί η σύνδεση ανάμεσα σε πιο ηθικά μέσα ενημέρωσης και στην ανάγκη για οικονομική βιωσιμότητα;

Η υπεύθυνη στάση των μέσων, η επικέντρωση στο κομμάτι της εκπαίδευσης και της ενημέρωσης, η άσκηση ορθού ελέγχου και η υπεράσπιση της αλήθειας αναδύονται ως οι λύσεις εκείνες που θα μπορούσαν να διευκολύνουν το πέρασμα από την κρίση αξιοπιστίας σε μια νέα, περισσότερο θετική, κατάσταση.

ΚΡΙΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Με δεδομένη, λοιπόν, την κρίση εμπιστοσύνης απέναντι στα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης, προκύπτουν τα εξής ερωτήματα:

Ποιος έχει την ευθύνη, οι **δημοσιογράφοι** ή η **ηγεσία** του εκάστοτε μέσου; Ο δημοσιογράφος σίγουρα δεν λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθηθεί, όμως η δράση του έχει οδηγήσει σε μεγάλο βαθμό στην κρίση αξιοπιστίας. Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία ενός μέσου χαράσσει τη στρατηγική, ορίζει το πλαίσιο λειτουργίας, επιβλέπει τη δημιουργική πορεία των τελικών προϊόντων και καθορίζει την ομαλή πρόοδο του μέσου (οικονομική ανάπτυξη).

Πόσο έχει επηρεάσει η ανάγκη για κερδοφορία την περαιτέρω λειτουργία των μέσων ενημέρωσης; Σίγουρα, η εξάρτηση από την επιχειρηματική κοινότητα έχει διαμορφώσει το πλαίσιο εντός του οποίου καλείται κάθε μέσο να δραστηριοποιηθεί. Αλλά αυτός δεν είναι, άλλωστε, κι ένας σπουδαίος λόγος που ευθύνεται για την κρίση αξιοπιστίας; Με ποια προοπτική, λοιπόν, λειτουργεί η κερδοφορία σε ένα μέσο. Και κατά πόσο έχει επηρεαστεί ο ρόλος του δημοσιογράφου από την αρχή της οικονομικής βιωσιμότητας;

Η επίτευξη του κέρδους θα πρέπει να είναι το μοναδικό μέλημα του ηγέτη ενός μέσου ενημέρωσης; Ποιες άλλες μορφές βιωσιμότητας μπορούν να εντοπιστούν, πέραν της καθαρά οικονομικής; Ποιες

προτεραιότητες κι επιλογές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό μιας στρατηγικής; Οι επιλογές του ηγέτη είναι πάντα σωστές; Κι αν όχι, τι είναι εκείνο που τις καθιστά λανθασμένες;

Και πώς θα μπορούσαν οι επιλογές αυτές να διαμορφωθούν προς όφελος και του μέσου και του κοινωνικού συνόλου; Και, σε τελική ανάλυση, μέσα από ποια φόρμουλα εργασίας, θα μπορούσε να συνδυαστεί η οικονομική κερδοφορία με τη διασφάλιση της ηθικής και της δεοντολογίας⁷ που πρέπει να διέπει έναν δημοσιογράφο; Η φιλοσοφία πίσω από την ίδρυση ενός μέσου ενημέρωσης έχει να κάνει με την αλήθεια και τις ανάγκες για ενημέρωση ή, απλώς, αποτελεί για κάποιους ιδιοκτήτες ακόμα μία επιχείρηση που θα φέρει περισσότερες πωλήσεις και, άρα, μεγαλύτερα κέρδη; Πίσω από κάθε μέσο ενημέρωσης κρύβεται μια επιχείρηση, η οποία και λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον του ηγέτη για οικονομική εξέλιξη. Αυτό που έχει σημασία να παρατηρήσει κανείς είναι ότι το κάθε μέσο ενημέρωσης βρίσκεται σε μια συνεχή αναζήτηση ενός ευγενούς προορισμού, μιας ηθικολογικής προσέγγισης των δραστηριοτήτων του που, ουσιαστικά, θα απομακρύνει τη συνείδηση του κοινού από την εικόνα ενός μέσου, το οποίο λειτουργεί με κίνητρα την οικονομική ανάπτυξη και μεγαλύτερα κέρδη (Λιποβετσκί, 1998).

Πολλές φορές τα μέσα ενημέρωσης κατηγορούνται για το ότι επιλέγουν να δίνουν βήμα στις επιχειρήσεις, προκειμένου να υπάρξει ολοκληρωμένη προβολή υπηρεσιών, προσφορών και προϊόντων, ενώ, την ίδια στιγμή, δεν παρουσιάζουν ζητήματα που ενδιαφέρουν τον πολίτη και επηρεάζουν –θετικά ή αρνητικά– την καθημερινότητά του. Επομένως, τα μέσα ενημέρωσης αποτελούν φορείς που προάγουν την ενημέρωση ή λειτουργούν, απλώς, ως εμπορικές επιχειρήσεις;

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ: ΠΡΟΣ ΠΟΙΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ;

Βασική κατεύθυνση, λοιπόν, της κρίσης αξιοπιστίας απέναντι στα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης, είναι η λειτουργία τους ως επιχειρήσεις. Το δεδομένο που προκύπτει υπαγορεύει ότι κερδοφορία και ηθική δεοντολογία είναι δύο τάσεις που δεν τέμνονται. Ή, τουλάχιστον, τέμνονται δύσκολα. Επομένως, το κομμάτι του επιχειρείν δεν μπορεί να συνδυαστεί με τις αξίες της αληθούς κι αντικειμενικής ενημέρωσης. Οι αρχές του κέρδους και της οικονομικής προόδου εισάγουν στη λειτουργία των μέσων ενημέρωσης έναν θεσμό ιδιαίτερος σημαντικό: τον **ανταγωνισμό**. Σε μια προσπάθεια μεγιστοποίησης του οφέλους, το πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας υπαγορεύει ότι *το κάθε μέσο ενημέρωσης οφείλει να προσπαθεί για τη μεγιστοποίηση των οικονομικών του δυνατοτήτων*. Σίγουρα, η αγορά της ενημέρωσης είναι σκληρή κι απαιτητική, οπότε επιβάλλεται οι παίκτες να μοιράζονται το ίδιο σκεπτικό.

Σε ένα παιχνίδι εντυπώσεων, την παράσταση κλέβει εκείνος που είναι σε θέση να διατηρήσει ζωντανό κι αμετάβλητο το ενδιαφέρον του συνομιλητή του. Αντιστοίχως, όπως θα συνέβαινε σε κάθε άλλη

⁷ Κι ως εκ τούτου, τα διευθυντικά στελέχη και η ηγεσία του οργανισμού υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα της δεοντολογίας και των προσωπικών αξιών του δημοσιογράφου ή τις τοποθετούν στο περιθώριο προς εξυπηρέτηση άλλων συμφερόντων; Και τι συμβαίνει στην περίπτωση που θεωρηθεί ότι η ηθική και η δεοντολογία έχουν γίνει εργαλείο με οικονομικές προεκτάσεις; (Λιποβετσκί, 1998)

επιχείρηση, η προσπάθεια για αύξηση της κερδοφορίας είναι ουσιώδης. Και η επίτευξη της κερδοφορίας, στην ουσία, αποτελεί το εχέγγυο που εξασφαλίζει τη μελλοντική πορεία.

Σε μια δεύτερη ανάγνωση, είναι σημαντικό να παρατηρήσει κανείς την κορωνίδα ενός μέσου ενημέρωσης, να ελέγξει τις αντιδράσεις και τις επιλογές του, καθώς και να σχολιάσει το πλαίσιο εντός του οποίου καλείται να δραστηριοποιηθεί. **Ο ηγέτης δεν παύει να αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα για έναν οργανισμό οποιασδήποτε φύσεως.** Είναι το στέλεχος εκείνο που έχει αναλάβει τη χάραξη της στρατηγικής για την πορεία του οργανισμού, επομένως, είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην διαμόρφωση των στόχων και στη στρατηγική για την ικανοποίησή τους.

Εάν λάβει κανείς ως δεδομένο ότι η κρίση αξιοπιστίας των μέσων ενημέρωσης οφείλεται, κατά σπουδαίο βαθμό, στην επιχειρηματική διάσταση των δραστηριοτήτων τους, τότε θα αναγνώριζε μεγάλο μερίδιο ευθύνης στον ηγέτη. Από τη στιγμή που εκείνος καλείται να πλάσει τον τρόπο λειτουργίας ενός μέσου, είναι, παράλληλα, εκείνος που φέρει την ευθύνη για την πορεία της λειτουργίας αυτής.

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω, έχει αξία να παρατηρήσει κανείς τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει να δραστηριοποιείται η ηγεσία ενός μέσου ενημέρωσης. Όλες οι επιλογές κι όλες οι κρίσιμες αποφάσεις δεν παύουν να αποτελούν σημεία στρατηγικής, τοποθετημένα εντός του πλάνου δράσης μιας επιχείρησης-οργανισμού. Η ηγεσία αποτελεί τον φορέα εκείνο που είναι κατεξοχήν επιφορτισμένος με το καθήκον να δημιουργεί το πλάνο αυτό και να προσδιορίζει τις πρακτικές λειτουργίας που θα ακολουθηθούν στη συνέχεια.

Επομένως, οι επιλογές της ηγεσίας έχουν ιδιαίτερη σημασία, προκειμένου να αντιληφθεί κανείς τη φιλοσοφία πίσω από την ίδρυση ενός μέσου ενημέρωσης και τις εσωτερικές δομές που συναπαρτίζουν τη λειτουργία του.

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να παρατηρήσει τα χαρακτηριστικά εκείνα που δομούν την προσωπικότητα και τις επιλογές ενός ηγέτη, έχοντας πάντα ως δεδομένο ότι η κρίση αξιοπιστίας οφείλεται κυρίως στις επιχειρηματικές πρακτικές των μέσων ενημέρωσης. Το κύριο ζήτημα, όμως, που αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα ενασχόλησης των επόμενων κεφαλαίων, είναι η εξάρτηση των μέσων από τις επιχειρηματικές δυνάμεις και η σύγκρουση ανάμεσα στην ελευθερία του δημοσιογράφου και την ανάγκη της ηγεσίας για οικονομική πρόοδο. Επομένως, **η ηγεσία ενός μέσου ενημέρωσης τοποθετεί στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της την προαγωγή της ενημέρωσης ή παρακολουθεί το μέσο ως ένα επιχειρηματικό εργαλείο για τη μεγιστοποίηση των κερδών;**

Τα επόμενα κεφάλαια στηρίζονται, κυρίως, στις επιλογές της ηγεσίας ενός μέσου, στη φιλοσοφία που κρύβεται πίσω από τις δραστηριότητες και το προφίλ του, καθώς και στις σχέσεις που αναπτύσσονται με τη διαφήμιση και τους διαφημιζόμενους φορείς.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια προσέγγιση των χαρακτηριστικών του σύγχρονου ηγέτη. Κοινώς, επιχειρείται η αποτύπωση όλων εκείνων των σημαντικών στοιχείων που διαμορφώνουν την προσωπικότητα ενός ατόμου, το οποίο καλείται να ηγηθεί μιας ομάδας και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Μέσα από το κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν ζητήματα όπως τα στοιχεία που διαφοροποιούν έναν ικανό ηγέτη, οι ρόλοι που καλείται να αναλάβει εντός της ομάδας, οι πρακτικές που θα ακολουθήσει με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών του.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στις εσωτερικές δομές λειτουργίας κι οργάνωσης ενός μέσου μαζικής ενημέρωσης. Στόχος είναι να αποτυπωθούν οι διάφοροι παράγοντες που ορίζουν και διαμορφώνουν το πλαίσιο συνεργασίας και οργάνωσης σε ένα σύγχρονο μέσο. Με άλλα λόγια, ποιες είναι οι ομάδες που συνθέτουν τη λειτουργία ενός μέσου, πώς διατηρούν τη μεταξύ τους επικοινωνία κι επαφή, καθώς και ποια είναι η σχέση τους με την ηγεσία του μέσου.

Αυτό που έχει σημασία, μέσα από το κεφάλαιο αυτό, είναι να παρατηρήσει κανείς το δίκτυο σχέσεων που αναπτύσσεται ανάμεσα στον ηγέτη και στα λοιπά τμήματα οργάνωσης του μέσου, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα τελικό προϊόν. Από τη στιγμή που εξετάζονται οι επιλογές και η αποτελεσματικότητα των πρακτικών του ηγέτη, η παρατήρηση ενός δικτύου επαφών με την ίδια την ομάδα του έχει ιδιαίτερη σημασία κι επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το όραμά του για τη λειτουργία του μέσου.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις σχέσεις μεταξύ μέσων ενημέρωσης και διαφήμισης. Αυτό που εξετάζει το κεφάλαιο αυτό, πέραν των οργανισμών-θεσμών που ασκούν πίεση στα μέσα ενημέρωσης, είναι η σημασία των διαφημιστικών εσόδων. Παρόλο που είναι προφανές ότι υπάρχει άμεση εξάρτηση, θα είχε περισσότερο ενδιαφέρον να παρατηρήσει κανείς τη μορφή που λαμβάνει αυτή η εξάρτηση και τις πτυχές της, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την αξία των μέσων.

Τα κεφάλαια αυτά θα καλύψουν το πρώτο -θεωρητικό- μέρος της παρούσης εργασίας. Στο δεύτερο μέρος θα παρουσιαστεί υπό μορφή case study ένα σύγχρονο μέσο επικοινωνίας. Μέσα από το case study επιχειρείται η ανάγνωση όλων των χαρακτηριστικών που παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος στο πρόσωπο ενός ηγέτη ενός μέσου ενημέρωσης.

Το case study θα εξετάσει το περιοδικό «**Περιβάλλον21**», μια διμηνιαία έκδοση για τα περιβαλλοντικά ζητήματα και τις πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας. Το περιοδικό είναι κλαδικό και ο πυρήνας του ενδιαφέροντός του έχει να κάνει με θέματα που άπτονται της περιβαλλοντικής διαχείρισης, της προστασίας των φυσικών πόρων, καθώς και των πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που υιοθετούνται από σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μέσα από τις σελίδες, θα παρουσιαστεί η πολύπλευρη σχέση που χαρακτηρίζει τη δράση του με τη δημοσιογραφική δεοντολογία-ηθική, τη διαφήμιση, ενώ περαιτέρω αναφορές θα υπάρξουν για τις διαρθρωτικές δομές του, για τις μεθόδους λήψης αποφάσεων και για τις επιλογές/ρόλους της ηγεσίας του.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α

Α.1. ΗΓΕΣΙΑ: ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΩΝ

Από την αρχή της Ιστορίας, κάθε συλλογική προσπάθεια απαιτούσε τη συντονισμένη δράση όλων των εμπλεκόμενων σε αυτή μελών και φορέων, προκειμένου να φέρει εις πέρας όλες τις επιδιώξεις της και να επιτύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Καμία επανάσταση, κανένα κίνημα, δεν θα είχε επιτύχει χωρίς να υπάρχει συντονισμός των προσπαθειών των μελών τους ή ένα ολοκληρωμένο/στοχευμένο στρατηγικό πλάνο. Κάθε σύνολο ατόμων, λοιπόν, που έχει έναν κοινό στόχο-σκοπό, έχει ανάγκη από την ύπαρξη μιας ξεχωριστής προσωπικότητας (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002), η οποία κι αναλαμβάνει το καθήκον να διαμορφώνει τη στρατηγική δράσης. Η προσωπικότητα αυτή δεν είναι άλλη από τον ηγέτη του συνόλου – το άτομο εκείνο που συντονίζει την ομάδα, θέτει τους στόχους και δίνει τις συντεταγμένες που καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας όλων.

Ηγεσία, επομένως, είναι η ικανότητα συσπείρωσης μιας ομάδας ατόμων γύρω από το πρόσωπο ενός ατόμου, προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός σκοπός, υπό ένα σχήμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης (Maxwell, 2001).

Η θέση του ηγέτη, επομένως, κρίνεται ως κάτι παραπάνω από απλώς σημαντική. Χωρίς την ηγεσία, μια ομάδα αποτελεί έρμαιο των υπόλοιπων μερών που την απαρτίζουν⁸. Αν δεν υπάρχει ένα πρόσωπο που να συγκεντρώνει την ευθύνη και να απολαμβάνει το σεβασμό των υπολοίπων, τότε μέσα στην ομάδα πολλές και διαφορετικές απόψεις εμφανίζονται στο προσκήνιο – των οποίων τα αποτελέσματα είναι, τις περισσότερες φορές, καταστροφικά για την ενότητα του συνόλου. Χωρίς την ύπαρξη ενός ηγέτη ή μιας ολιγομελούς ομάδας ηγεσίας, τα υπόλοιπα μέρη οδηγούνται στην αναρχία, καθώς δεν υπάρχει ένα οργανωμένο συλλογικό όργανο που θα θέσει τις βάσεις της μεταξύ τους επικοινωνίας. Ως αποτέλεσμα, κάθε στέλεχος θα συμμετέχει άναρχα στη διαδικασία του συντονισμού της ομάδας, οπότε η λήψη αποφάσεων καθίσταται ως μια διαδικασία ιδιαίτερως δύσκολη⁹.

Παράλληλα, η ηγεσία ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για ένα πρόσωπο είτε πρόκειται για μια ομάδα στελεχών, αποτελεί το σύστημα εκείνο πάνω στο οποίο βασίζονται οι εργαζόμενοι τόσο για την

⁸ Θα μπορούσε στο σημείο αυτό να γίνει μια παρομοίωση με τις αγέλες λύκων. Σε κάθε αγέλη εντοπίζεται ένα κυρίαρχο αρσενικό, το οποίο έχει την ηγεσία. Ο ηγέτης αυτός έχει αναλάβει τα καθήκοντά του, έπειτα από σκληρή μάχη με έναν αντίπαλο, τον οποίο κι έχει κερδίσει. Η θέση αυτή του ανήκει, επομένως, αξιοκρατικά, οπότε κι απολαμβάνει το σεβασμό της αγέλης. Η αλλαγή του θα γίνει όταν θα είναι πλέον πολύ αδύναμος να φέρει εις πέρας την ομαλή διαχείριση των μελών της αγέλης, οπότε με μια νέα μάχη θα ανακηρυχθεί ο νέος ηγέτης. Αν σε μια αγέλη λύκων, δεν υπήρχε ένας τυπικός αρχηγός, πολλά αρσενικά θα μάχονταν για την κυριαρχία των υπολοίπων. Κάτι τέτοιο μόνο καταστροφικά αποτελέσματα θα μπορούσε να έχει, καθώς τα πιο ρωμαλέα στελέχη της ομάδας θα αλληλοκαταστρέφονταν, αφήνοντας την αγέλη εκτεθειμένη σε πολλούς πιθανούς κινδύνους.

⁹ Σε ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, η άναρχη τοποθέτηση των στελεχών επί ζητημάτων σπουδαίας βαρύτητας, θα δυσχέραινε σε σημαντικό βαθμό την ικανότητά τους να καταλήξουν σε μια απόφαση, μιας και η απουσία ηγεσίας περιορίζει (ή καθιστά αδύνατη) την αξιολόγηση των προτάσεων και την εκτίμηση της κατάστασης.

ικανοποίηση προσωπικών τους αιτημάτων κι επιδιώξεων, όσο και για την εξέλιξη της πορείας τους εντός του οργανισμού (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Για τη μεν πρώτη περίπτωση, ο εργαζόμενος αναμένει από τον ηγέτη να διαμορφώσει το πλάνο εργασίας, να του προσφέρει τα εχέγγυα για την ομαλή απασχόλησή του, να δημιουργήσει το υγιές κλίμα μέσα στην ομάδα, να ορίσει τους κώδικες της εσωτερικής εταιρικής συμπεριφοράς (Kanungo, Mendonca, 1996). Κι όλα αυτά προκειμένου να τοποθετηθούν οι θεμέλιοι λίθοι, όπου θα στηριχθούν και οι εργασίες του οργανισμού, αλλά και ο τρόπος απασχόλησης και προόδου του εργαζόμενου.

Για τη δε δεύτερη περίπτωση, τα πράγματα είναι περισσότερο ασαφή, καθώς η εξέλιξη της πορείας του εργαζόμενου εξαρτάται από πολλές συνιστώσες, όπως: το δικό του ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας του, την ικανοποίησή του από το εργασιακό περιβάλλον και τη φύση της εργασίας κ.ο.κ. Αναμφίβολα, όμως, πολλές από αυτές τις συνιστώσες διαμορφώνονται υπέρ ή κατά του εργαζόμενου βάσει των επιλογών στις οποίες προχωρά και κινείται η ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού (Mant, 1983).

A.2. ΕΝΑΣ ΤΥΠΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η ηγεσία, όμως, δεν είναι ένας όρος που θα πρέπει να σχετίζεται με το management. Παρόλο που οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να έχουν τις ικανότητες ενός manager, οι δύο έννοιες έχουν διαφορετική σημασία και περιεχόμενο (Rosenbach, Taylor, 1998). Τυπικά, ένας manager οφείλει να διαχειρίζεται συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού-επιχείρησης και να επιβλέπει την πορεία και την εξέλιξη των δημιουργικών εργασιών που έχουν ανατεθεί στην ομάδα. Ο ηγέτης, όμως, είναι εκείνος που θα ορίσει τους στόχους και την κοινή στρατηγική.

Η ανάληψη ηγετικών καθηκόντων σε έναν οργανισμό είναι μια διαδικασία που απαιτεί συγκέντρωση και, κυρίως, διάθεση για πρόοδο και αλλαγή. Ένας σύγχρονος ηγέτης οφείλει να πληροί μια σειρά από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας, με επιτυχία, τα καθήκοντά του. Ο John C. Maxwell, στο βιβλίο του «Οι 21 απαραίτητες αρετές του ηγέτη» ορίζει τα χαρακτηριστικά αυτά κι επιχειρεί έναν ολοκληρωμένο προσδιορισμό των «ταλάντων» που οφείλει να έχει κάθε πρόσωπο που αναλαμβάνει μια ηγετική θέση – είτε είναι υπεύθυνος μιας ομάδας, είτε είναι επικεφαλής ενός οργανισμού, είτε, απλώς, διαχειρίζεται μια μικρή ομάδα ατόμων με κοινό σκοπό.

Αναμφίβολα, η ηγεσία στηρίζεται σε ένα σαφές κι οργανωμένο πλαίσιο ανάπτυξης σχέσεων ανάμεσα στον ηγέτη και την υπόλοιπη ομάδα. Χωρίς αυτό το δίκτυο επαφών κι αλληλεξάρτησης, η επίτευξη πραγματικών στόχων κρίνεται ως ιδιαίτερα δύσκολη (Kanungo, Mendonca, 1996). Η ηγεσία, ως ορισμός, εναποτίθεται αποκλειστικά στο πρόσωπο του ενός ηγέτη. Η αποτελεσματικότητά της, όμως, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό κι από το δίκτυο ανάπτυξης δυναμικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας – η ηγεσία υπάρχει και λειτουργεί πάντα σε εξάρτηση με το σύνολο των στελεχών που συμμετέχουν στην ομάδα. Δύσκολα θα μπορούσε κανείς να φανταστεί την ομαλή λειτουργία ενός

οργανισμού, τα μέλη του οποίου δεν έχουν αναπτύξει δεσμούς μεταξύ τους ή με την ηγεσία. Σε μια τέτοια περίπτωση, η δική τους εργασία αποτελεί βαρύ εξαναγκασμό και η παραγωγική διάθεση αποδεσμεύεται από το δημιουργικό πνεύμα που οφείλει να την διακατέχει. Επομένως, αρμοδιότητα του ηγέτη δεν είναι μόνο να επιδιώκει την ύπαρξη ομαλών σχέσεων ανάμεσα στον ίδιο και την ομάδα, αλλά και να επιδιώκει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των επιμέρους μελών της ομάδας (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Είναι σημαντικό να παρατηρήσει κανείς τα χαρακτηριστικά εκείνα που δομούν την εικόνα ενός ηγέτη· τα χαρακτηριστικά, δηλαδή, που διαμορφώνουν το προφίλ του και προσδιορίζουν το πλαίσιο δράσης-λειτουργίας-συμμετοχής του σε έναν οργανισμό, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και πρακτικές εργασίας. Τα στοιχεία που παρατίθενται παρακάτω είναι εκείνα που διαφοροποιούν τον επιτυχημένο ηγέτη.

A.2.1. ΟΡΑΜΑ

Ίσως το πιο σπουδαίο χαρακτηριστικό ενός ηγέτη. Το όραμα είναι που χαράσσει το «δρόμο πλεύσης» μιας ομάδας και που συνθέτει αυτό που αποκαλείται «κοινός σκοπός»¹⁰. Ο προσδιορισμός του οράματος είναι, καθαρά, μια αρμοδιότητα ενός ηγέτη, επειδή, πολύ απλά, είναι το συστατικό εκείνο που δημιουργεί έναν σκοπό (Kanungo, Mendonca, 1996). Κάθε ηγέτης που αναλαμβάνει την πρωτοβουλία για δημιουργία μιας ομάδας έχει ένα όραμα και προσπαθεί να το επιτύχει. Χωρίς το όραμα, τη φιλοσοφία πίσω από τη σύνθεση μιας ομάδας, ένας οργανισμός είναι καταδικασμένος στην αδράνεια και την εσωστρέφεια.

Το όραμα είναι κάτι που πηγάζει μέσα από τον ηγέτη, κάτι που αποτελεί προσωπική του φιλοσοφία – συστατικό της κουλτούρας και των αξιών που τον διέπουν ως άνθρωπο (Maxwell, 2001). Αναμφίβολα, οι αξίες παίζουν σημαντικό ρόλο ως προς την αποκάλυψη του εαυτού μας. Το όραμα σχετίζεται, επίσης, με τα φυσικά χαρίσματα και τις επιθυμίες του ατόμου. Δεν πρόκειται, απλώς, για μια ιδέα, αλλά και για το αποτέλεσμα των βιωμάτων και των εμπειριών του (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Όλα αυτά αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τη δημιουργία και τον σαφή προσδιορισμό ενός ηγετικού οράματος.

Σημαντικό στοιχείο του οράματος είναι και η δυνατότητα του ηγέτη να το παρουσιάσει στην ομάδα όσο πιο δημιουργικά μπορεί, προκειμένου να κατορθώσει να μεταδώσει και στους υπόλοιπους τις ίδιες αξίες και το αίσθημα για την επίτευξη ενός σκοπού. Αυτό είναι και το ουσιαστικό νόημα της αληθινής ηγεσίας (Kanungo, Mendonca, 1996). Αν δεν υπάρχει ξεκάθαρος προσδιορισμός του οράματος μεταξύ

¹⁰ Αν ο Walt Disney δεν είχε διαμορφώσει από την αρχή της καριέρας του το όραμα για τη δημιουργία των πρώτων καρτούν με φυσικό χρώμα, τότε σήμερα η εικόνα του χώρου της ψυχαγωγίας και της διασκέδασης θα είχε πολύ διαφορετικό νόημα – και, ίσως, ένα εντελώς διαφορετικό στυλ.

των στελεχών, τότε δυσχεραίνεται η επίτευξη του σκοπού – και, φυσικά, δημιουργούνται προβλήματα στην επικοινωνία των μελών της ομάδας.

Επιπλέον, το όραμα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο, προκειμένου να διαμορφωθεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά η στρατηγική δράσης. Συν τοις άλλοις, ο σαφής προσδιορισμός της φύσης του οράματος ξεκαθαρίζει και τι είναι αυτό που αναμένει ο εκάστοτε ηγέτης από τους συνεργάτες του (Rosenbach, Taylor, 1998). Χωρίς την ύπαρξη οράματος, ο ηγέτης είναι πολύ πιθανό να κληθεί να αναλάβει τη διαχείριση μιας ομάδας με τρόπο αναποτελεσματικό και ατελή. Για να θεωρηθεί πιθανή η επιτυχία και η επίτευξη των στόχων, τα οράματα της ηγεσίας οφείλουν να είναι λογικά κι επιτεύξιμα (Rosenbach, Taylor, 1998).

Είτε πρόκειται, λοιπόν, για μια εταιρεία-κολοσσό, είτε πρόκειται για ένα σχολείο ή για μια μικρή ομάδα εργασίας, εκείνος που τοποθετείται επικεφαλής του έργου οφείλει να διαθέτει ένα σαφές όραμα: σε ποιο σημείο επιθυμεί να φτάσει η ομάδα του, ποια είναι η κορυφή που επιθυμούν να αγγίξουν ως σύνολο συνεργατών (Piasecki, 2007). Το όραμα αφορά τις αξίες, τους στόχους και το πρόγραμμα δράσης μιας ομάδας. Είναι κρίσιμος και σημαντικός παράγοντας για την πορεία των εργασιών και διαμορφώνει τον κεντρικό σκοπό (Goleman, 2000).

A.2.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αν το όραμα είναι το Α και το Ω για έναν ηγέτη, τότε το χαρακτηριστικό της «επικοινωνίας» είναι εκείνο που επιτυγχάνει την ομαλή κατανόηση των στόχων. Ο σωστός ηγέτης οφείλει να είναι σε θέση να μοιράζεται γνώσεις, ιδέες, ακόμα και τον ενθουσιασμό του με την υπόλοιπη ομάδα. Η επιτυχία βασίζεται στην άριστη επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας και είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας για τη δημιουργία θετικών σχέσεων ανάμεσά τους (Piasecki, 2007). Δεν είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς μια ομάδα εργαζομένων, όπου η μεταξύ τους επικοινωνία είναι ελλιπής ή προβληματική. Εύλογα προκύπτει το συμπέρασμα ότι η κακή επικοινωνία των μελών λειτουργεί ανασταλτικά για την επίτευξη κοινών στόχων και σκοπών¹¹.

Επομένως, ποιο άλλο πρόσωπο θα διαδραμάτιζε σημαντικότερο ρόλο για την εξομάλυνση της επικοινωνίας μιας ομάδας, πέρα από τον ηγέτη; Σίγουρα, τα μέλη είναι σε θέση να σχεδιάσουν τα εχέγγυα της μεταξύ τους επαφής κι επικοινωνίας, αλλά η αρχική γραμμή προσδιορίζεται από την ηγεσία. Πώς θα σχολίαζε κανείς την εσωτερική λειτουργία μιας ομάδας, όπου οι υφιστάμενοι έχουν ανακαλύψει τη φόρμουλα της ορθής μεταξύ τους επικοινωνίας, αλλά δεν είναι σε θέση να επικοινωνήσουν ομαλά με τον εκάστοτε ηγέτη; Η απάντηση είναι εύκολη και προφανής: το μερίδιο

¹¹ Η επικοινωνία είναι κρίσιμη για την πορεία μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, όπου και θα παρουσιαστεί το παράδειγμα ενός μέσου ενημέρωσης, μπορεί να παρατηρήσει κανείς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επικοινωνία στην ομάδα, ποια είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που την περιορίζουν και ποιο είναι το τελικό αποτέλεσμα.

ευθύνης για κάτι τέτοιο μετατοπίζεται στον τελευταίο, καθώς δεν κατάφερε να αναπτύξει ικανά το πλαίσιο επικοινωνίας με την ίδια του ομάδα.

Η αποτελεσματική επικοινωνία βασίζεται σε δύο χαρακτηριστικά: την **απλότητα** και τη **σαφήνεια** (Maxwell, 2001). Η επικοινωνία σχετίζεται άμεσα και με το όραμα. Από τη στιγμή που ο ηγέτης καλείται να μεταδώσει το όραμα στην ομάδα του, θα μπορέσει να επιτύχει κάτι τέτοιο, αν πρώτα δεν έχει αναπτύξει μια σωστή επικοινωνιακή στρατηγική με τους συνεργάτες του; Επίσης, είναι σημαντικό να παρατηρήσει κανείς ότι η ανάπτυξη του χαρακτηριστικού της επικοινωνίας διευκολύνει σε σημαντικό βαθμό τις επαφές και τις σχέσεις εντός της ομάδας. Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη από έναν ηγέτη με κατανόηση, έναν ηγέτη με τον οποίο μπορεί να επικοινωνήσει – τότε είναι σε θέση να αντιληφθεί τη σημασία του οράματος και να βελτιώσει τη δική του παραγωγικότητα (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Μια ανοιχτή προσωπικότητα, ένας ηγέτης που είναι σε θέση να συναναστρέφεται εποικοδομητικά με τους ανθρώπους που βρίσκονται γύρω του, έχει προβάδισμα στην επικοινωνία του με τα στελέχη της ομάδας του (Μάλγκαν, 1999).

Παράλληλα, η επικοινωνία συνεπάγεται την ελεύθερη κι ομαλή διάχυση πληροφοριών εντός της ομάδας. Η πληροφορία κρίνεται ως συστατικό απαραίτητο για τα στελέχη ενός οργανισμού, καθώς επιτρέπει τη δημιουργία γνώσης – και άρα την ανάπτυξη περισσότερων ιδεών ή πρωτοβουλιών (Μάλγκαν, 1999). Οι οργανισμοί οφείλουν να εξελίσσονται μέσα στο περιβάλλον δραστηριοποίησής τους και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις και τις αλλαγές που προκύπτουν (Λιποβετσκί, 1998). Η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές, να λαμβάνει τις πληροφορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να τις επικοινωνεί εντός του οργανισμού αποτελεί, σε πολλές περιπτώσεις, το κλειδί για μια επιτυχημένη και σταθερή πορεία¹². Η γνώση βασίζεται στην πληροφορία, οπότε όσο πιο ορθολογικά επικοινωνούνται οι πληροφορίες σε επαγγελματικό επίπεδο, τόσο πιο δυναμικά αφομοιώνεται η γνώση και μετουσιώνεται σε καινοτομία και πρόοδο (Rifkin, 2000).

A.2.3. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

Η διαμόρφωση και ο προσδιορισμός του οράματος είναι, απλώς, η αρχή για μια ομάδα. Το επόμενο βήμα είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών, προκειμένου να σχεδιαστεί η στρατηγική για την επίτευξη των στόχων.

Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο εκείνο που θα αναλάβει τις πρωτοβουλίες – η επιτυχία είναι στενά συνδεδασμένη με τη δράση. Καμία επιχείρηση και κανένας ζωντανός οργανισμός δεν μπορεί να προοδεύσει, αν δεν κινείται, αν δεν δραστηριοποιείται. Η λήψη πρωτοβουλιών τοποθετεί τον ηγέτη και την ομάδα του ένα βήμα πιο κοντά στην επίτευξη της ανάπτυξης (Piasecki, 2007). Από τη στιγμή που

¹² Η αδυναμία πολλών επιχειρήσεων να διαμορφώσουν καινοτόμες ιδέες και να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που τις επηρεάζει οφείλεται κατά μεγάλο βαθμό στην ανυπαρξία στρατηγικών κατευθύνσεων – προκειμένου να κινηθούν παράλληλα με τις αλλαγές της εποχής (Hamel, Prahalad, 1996).

υπάρχουν όραμα και στόχοι, η πορεία προς την επίτευξή τους δεν θα πρέπει να βασίζεται στην τύχη ή στη φυσική πορεία των πραγμάτων. Η επιτυχία απαιτεί δράση – και η δράση δεν είναι άλλη από τις πρωτοβουλίες. Ο ηγέτης οφείλει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται και να διαμορφώνει πρωτοβουλίες, προκειμένου να τις αξιοποιεί προς όφελος της ομάδας – και, αντίστοιχα, δικού του. Η μη ανάληψη δράσης οδηγεί στη στασιμότητα· ένα δεδομένο που επηρεάζει τα μέλη της ομάδας και οφείλεται σε μεγάλο βαθμό για τη μειωμένη παραγωγικότητα και την απογοήτευση από το αντικείμενο της εργασίας (Maxwell, 2001).

Παράλληλα, η ανάληψη πρωτοβουλιών αποτελεί συνεκτικό στοιχείο της ομάδας, καθώς μεταδίδει το αίσθημα της επίτευξης ενός κοινού στόχου. Είναι ουσιώδες για έναν ηγέτη να καταφέρνει να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να τις προωθεί δυναμικά στους συνεργάτες του. Είναι ένα χαρακτηριστικό που μεταφράζεται ως ενδιαφέρον για τη φύση της εργασίας και τονώνει τους εσωτερικούς θεσμούς λειτουργίας. Ένας ηγέτης που αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, τοποθετεί στόχους και προσπαθεί να τους επιτύχει, διανύει διαρκώς μια φάση ανάπτυξης, έτοιμος να αναλάβει δράση (Goleman, 2000). Κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ασφάλεια και σιγουριά απέναντι σε έναν εργοδότη που δραστηριοποιείται, καθώς με τον τρόπο αυτό δυναμώνουν οι δεσμοί με την ομάδα (Maxwell, 2001).

Συν τοις άλλοις, αρμοδιότητα του ηγέτη είναι να μπορεί να διαχειρίζεται ομαλά την αντίληψη των στελεχών του, μέσα από τη συνεχή επαφή κι επικοινωνία του μαζί τους. Πρόκειται για μια μέθοδο με ικανοποιητικά αποτελέσματα ως προς την ενίσχυση των σχέσεών τους – μέθοδος που, παράλληλα, ενισχύει τη δύναμη του ηγέτη εντός του οργανισμού (Piasecki, 2007).

A.2.4. ΘΑΡΡΟΣ – ΔΥΝΑΜΙΚΌΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Αν η ανάληψη πρωτοβουλιών κρίνεται ως σημαντική για έναν ηγέτη, τότε το στοιχείο εκείνο που επηρεάζει αυτήν την ικανότητα είναι το θάρρος – και κατ' επέκταση η δυναμικότητα του χαρακτήρα του¹³.

Το θάρρος δεν αποτελεί τίποτα περισσότερο από μία εσωτερική προσωπική μάχη, με απώτερο σκοπό να πολεμηθούν φόβοι και άγχη. Η μάχη αυτή είναι σημαντική, καθώς επιτρέπει στο άτομο να δραστηριοποιηθεί και να αφήσει τους όποιους προβληματισμούς το περιορίζουν. Πάντα, το θάρρος ενεργεί υπέρ της ελευθερίας έκφρασης – έκφραση που πολλές φορές δεν «βγαίνει» στην επιφάνεια. Για έναν ηγέτη, το θάρρος είναι το κλειδί στην ανάληψη δράσεων (Maxwell, 2001). Εν ολίγοις, είναι η διαδικασία του «να κάνεις αυτά που φοβάσαι να κάνεις».

Δεν θα πρέπει να ξεχνάει κανείς ότι το θάρρος και η δυναμικότητα είναι δύο χαρακτηριστικά που συνδέονται άμεσα. Ένας ικανός ηγέτης μπορεί να επωμιστεί ευθύνες και να αναλάβει δράση. Αυτό το

¹³ Ο Winston Churchill, πολύ εύστοχα, ανέφερε για το θάρρος, ότι είναι η σημαντικότερη από τις ανθρώπινες ιδιότητες, επειδή είναι εκείνο που εγγυάται για όλες τις άλλες. Κοινώς, η έλλειψη θάρρους συνεπάγεται και έλλειψη συντονισμένης δράσης για την επίτευξη ενός στόχου.

στοιχείο μαρτυρά δυναμικότητα χαρακτήρα – μιας και σίγουρα υπάρχουν παραδείγματα ευθυνόφοβων ηγετών. Παράλληλα, το θάρρος του ηγέτη χαίρει θετικής ανταπόκρισης από την υπόλοιπη ομάδα, καθώς είναι ένα χαρακτηριστικό που εμπνέει τη δέσμευση των υπόλοιπων στελεχών – αναμφίβολα, η επίδειξη θάρρους και δυναμικότητας ενθαρρύνει τα στελέχη μιας ομάδας και δημιουργεί το καλό κλίμα για την επίτευξη των σκοπών (Maxwell, 2001).

A.2.5. ΠΑΘΟΣ – ΣΙΓΟΥΡΙΑ

Πολλές φορές η προσήλωση σε έναν στόχο δεν αρκεί προκειμένου αυτός να γίνει πραγματικότητα. Δεν αρκεί μόνο να είναι κανείς έξυπνος και ικανός, αλλά να έχει πάθος για τη δουλειά που καλείται να φέρει εις πέρας. Και για έναν ηγέτη, κάτι τέτοιο είναι αρετή· μια αρετή που προκύπτει από τον ίδιο, μέσα από τον προσδιορισμό του οράματός του. Οι περισσότεροι θα έκριναν αρνητικά έναν ηγέτη που θεωρεί την εργασία-απασχόλησή του, απλώς, ως κάτι που καλείται να διεκπεραιώσει. Αν δεν έχει πάθος γι' αυτό που κάνει, τότε στερείται και της απαραίτητης σιγουριάς που θα του παρέχει τη δύναμη να συνεχίσει με ρυθμό δημιουργικό. Για τους εργαζόμενους, όμως, κάτι τέτοιο έχει διπλά αρνητικό νόημα: πώς θα περίμενε κανείς από έναν υφιστάμενο να υποστηρίξει με σθένος το αντικείμενο της εργασίας του, όταν ο ίδιος ο εργοδότης δεν νιώθει το ίδιο;

Το πάθος, βέβαια, είναι ο μοχλός της προόδου, καθώς και το πρώτο βήμα για την επίτευξη ενός στόχου (Maxwell, 2001), ενώ, ως χαρακτηριστικό της ηγεσίας, αναβαθμίζει τη θέληση των στελεχών της ομάδας.

A.2.6. ΕΥΘΥΝΗ

Ακόμα ένα σπουδαίο χαρακτηριστικό της ηγεσίας: η ευθύνη. Είναι εύκολα κατανοητό ότι αν ένας ηγέτης φοβάται ή διστάζει να αναλάβει ευθύνες, τότε δεν είναι ικανός να διοικήσει και να ηγηθεί μιας ομάδας.

Από τη φύση της, η θέση του ηγέτη απαιτεί την άμεση και συνεχή παρατήρηση μιας σειράς εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι ανά πάσα στιγμή μπορούν να διαταράξουν την ομαλή πορεία της ομάδας¹⁴. Ο ηγέτης, λοιπόν, είναι εκείνος που θα αναλάβει να μετουσιώσει τις εξωτερικές ταραχές σε γνώση για την ομάδα του. Περαιτέρω, θα τις αναπτύξει, ώστε η ομάδα να προσαρμοστεί. Αυτός είναι και ο ορισμός της ευθύνης του ηγέτη. Αν εκείνος δεν καταφέρει να ενστερνιστεί τις αλλαγές και να αναλάβει πρωτοβουλίες για να ξεπεραστούν, τότε ο οργανισμός οδηγείται σε τέλμα – λείπουν, δηλαδή, οι

¹⁴ Η ομάδα δεν παύει να αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό που εξελίσσεται και προχωρά μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Όπως κάθε οργανισμός, λοιπόν, οφείλει να αντιλαμβάνεται άμεσα τις αλλαγές που επηρεάζουν το περιβάλλον και να μπορεί να ανταποκρίνεται, ώστε να επιτυγχάνει την ομαλή προσαρμογή (Morgan,). Οι αλλαγές αυτές μπορούν να είναι πολλές και διαφορετικές, επηρεασμένες από τις ανάλογες συνθήκες του περιβάλλοντος. Αναμφίβολα, ο ηγέτης της ομάδας θα κληθεί να χαράξει τη γραμμή πλεύσης μέσα από τις αλλαγές αυτές, προκειμένου να προωθήσει το όφελος της ομάδας.

κινητήριες εκείνες δυνάμεις που θα ανασυγκροτήσουν την ομάδα και θα την ωθήσουν να ανακάμψει (Goleman, 2000).

Επιπρόσθετα, η ευθύνη εντοπίζεται και στην ικανότητα του ηγέτη να διαχειρίζεται ομαλά και αποτελεσματικά τις περιπτώσεις εσωτερικών κρίσεων και να επιλύει τυχόν προβλήματα ή δυσαρέσκειες που δημιουργούνται στην ομάδα. Η κάθε περίπτωση απαιτεί την ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την εξομάλυνση των σχέσεων και για προτροπή προς την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Αν ο ηγέτης δεν αναλάβει τις ευθύνες του σε περιπτώσεις κρίσεις, τότε, ασφαλώς, δημιουργείται πρόβλημα στην ίδια την ομάδα και, σίγουρα, επηρεάζεται και δυσχεραίνεται το έργο των στελεχών που την απαρτίζουν (Goleman, 2000).

A.2.7. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: Η ΓΝΩΣΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΞΟΥΣΙΑ

Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά ευθύνεται για την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική διαχείριση ενός οργανισμού και, φυσικά, των ομάδων που συνθέτουν τη λειτουργία του. Η δημιουργία «οργανωσιακής γνώσης» έχει ιδιαίτερη αξία για έναν οργανισμό/επιχείρηση. Με τον όρο αυτό νοείται η ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί νέα γνώση, να τη μεταδίδει στο σύνολο των λειτουργικών του τμημάτων και να την ενσωματώνει στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει (Νονάκα, Τακεούτσι, 2003).

Η επίτευξη οργανωσιακής γνώσης δημιουργεί τα εχέγγυα για μια, βαθμιαία, επιτυχή πορεία του οργανισμού· τα στελέχη αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής και προσαρμόζονται στις εξελίξεις της αγοράς. Το σύστημα αυτό ενδέχεται να αποφέρει ικανοποιητική πρόοδο σε έναν οργανισμό, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων (Νονάκα, Τακεούτσι, 2003).

Η γνώση αποτελεί σημαντική παράμετρο και δύναται να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε οργανισμός που δραστηριοποιείται εντός της αγοράς έχει επίγνωση του ότι οφείλει να διαθέτει υψηλά επίπεδα προσαρμοστικότητας προκειμένου να μπορεί ανά πάσα στιγμή να ανταπεξέλθει στις εξελίξεις και να εφαρμόσει τη στρατηγική του (Piasecki, 2007). Υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πολλοί οργανισμοί στρέφονται προς το εξωτερικό περιβάλλον σε μια προσπάθεια για αναζήτηση γνώσης. Ούτως ή άλλως, η γνώση αποτελεί μια σημαντική πηγή ισχύος για κάθε οργανισμό. Δεν είναι απλώς ένας πόρος στη διάθεση της ηγεσίας ή των στελεχών, αλλά το κλειδί που θα επιτρέψει την αποτελεσματικότερη διαχείριση των επιμέρους χαρακτηριστικών μιας ομάδας. Μιας και το περιβάλλον είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, η ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και αντιδράσεων που θα βοηθήσουν

στην ομαλή διαχείριση των αλλαγών κρίνεται ως απαραίτητη. Οι καινοτόμες ιδέες, ούτως ή άλλως, αποτελούν το καλύτερο όπλο ενός οργανισμού για το μέλλον¹⁵ (Hamel, Prahalad, 1996).

Οι αλλαγές του περιβάλλοντος και οι μεταβολές στη διαμόρφωσή του συνηγορούν υπέρ μιας αναμφισβήτητης αλήθειας: στην εποχή της πληροφωρίας δεν αρκούν πλέον οι κλασικές τεχνικές ανάπτυξης που χρησιμοποιούνταν στο παρελθόν, αλλά ένα καινοτόμο σύστημα που επιτρέπει τη διαρκή εξέλιξη μέσα από τη γνώση και την αφομοίωση (Γκολντστάϊν, 2003).

Η επένδυση της ηγεσίας του οργανισμού στο σύστημα της οργανωσιακής γνώσης, στην ουσία εξελίσσει τις ικανότητες των στελεχών του και τους επιτρέπει να αισθανθούν τον οργανισμό ως το δικό του περιβάλλον. Επομένως, η γνώση δημιουργεί εξουσία, δηλαδή δύναμη – και η δύναμη είναι από μόνη της ένα χαρακτηριστικό που επηρεάζει σημαντικά την πορεία κάθε οργανισμού κι αξιολογεί τη δυναμική της στρατηγικής του (Μάλγκαν, 1999).

Χωρίς αμφιβολία, η περισσότερη γνώση συνεπάγεται υψηλότερα επίπεδα καινοτόμων προτάσεων και ιδεών. Αντίστοιχα, η φυσική πορεία αυτού του σχήματος συνηγορεί υπέρ της αποτελεσματικότερης διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου και των ιδεών που προκύπτουν από τα στελέχη. Ως επακόλουθο, περισσότερες ιδέες σημαίνει και περισσότερες πιθανότητες για την εύρεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα δώσει στον οργανισμό την ώθηση που χρειάζεται για να αντεπεξέλθει εντός της αγοράς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λοιπόν, συνιστά το δεύτερο σημαντικότερο βήμα για έναν οργανισμό, αμέσως μετά τον προσδιορισμό του οράματος και της στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα νοείται ως το μέσο εκείνο που θα οδηγήσει τον οργανισμό, σταδιακά, προς την επίτευξη του οράματος (Νονάκα, Τακεούτσι, 2003).

Αποτελεί, όμως, ευθύνη του ηγέτη να δημιουργεί γνώση; Μόνο τα διευθυντικά στελέχη έχουν το προνόμιο αυτό; Η απάντηση και στα δύο ερωτήματα δεν είναι καταφατική. Η γνώση περιλαμβάνει τη μάθηση· και η μάθηση δεν είναι μια ασχολία καθαρά ατομική. Η γνώση κατακτάται μόνο μέσω της ενασχόλησης και της διάθεσης για πρόοδο κι ανάπτυξη. Η ηγεσία δεν δύναται να επιτύχει την οργανωσιακή γνώση, αν τα στελέχη δεν έχουν τη διάθεση να προχωρήσουν ένα βήμα παραπάνω. Η δημιουργία νέας γνώσης αποτελεί προϊόν δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγεσίας και ομάδας (Νονάκα, Τακεούτσι, 2003). Τα στελέχη οφείλουν να επιδείξουν την κατάλληλη διάθεση για μάθηση – αντιστοίχως, η ηγεσία έχει την υποχρέωση να παρέχει υποστήριξη, ώστε η κατάκτηση της οργανωσιακής γνώσης να είναι μια διαδικασία ομαλή για κάθε στέλεχος. Η ηγεσία, σε αρκετές

¹⁵ Οι δυσκολίες που κρύβει το μέλλον για κάθε επιχείρηση δεν σχετίζονται τόσο με την αβεβαιότητα, αλλά με την αδυναμία τους να επενδύσουν σε στρατηγικές -και κατ' επέκταση σε στελέχη- που θα καταφέρουν να δώσουν στη δράση της νέα ώθηση (Hamel, Prahalad, 1996).

περιπτώσεις, αναθέτει στους managers των επιμέρους ομάδων τη δημιουργία γνώσης. Αποστολή της ηγεσίας είναι να κατευθύνει την ομάδα – να παρέχει, δηλαδή, την αίσθηση της κατεύθυνσης¹⁶.

Σε κάθε περίπτωση, ο οργανισμός οφείλει να υποστηρίζει την καινοτομία (Λιποβετσκί, 1998), καθώς είναι το μοναδικό ισχυρό του όπλο στη διαχείριση μιας έντονης αλλαγής, μιας κρίσης ή σε περιπτώσεις που απαιτείται συντονισμένη δράση προκειμένου να ξεπεραστούν εμπόδια ή αβεβαιότητες (Piasecki, 2007). Ούτως ή άλλως, η διαδικασία της γνώσης εισάγει τον οργανισμό και σε ένα ακόμη επίπεδο διαχείρισης των εσωτερικών του εργασιών, εκείνο του πειραματισμού. Από τη στιγμή που η γνώση σημαίνει καινοτομία, οι νέες ιδέες πρέπει με κάποια μέθοδο να εξεταστούν, προκειμένου να κριθούν ως προς τα επίπεδα αποτελεσματικότητας και δυναμικής τους. Οι νέες ιδέες μέσα στο στρατηγικό πλάνο της ηγεσίας δημιουργούν προσδοκίες. Η εκτίμηση των προσδοκιών μετράται αποκλειστικά μέσω πράξεων και δράσεων (ενέργειες), έτσι ώστε να οδηγηθεί ο οργανισμός σε κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά κρίνουν τις ιδέες ως επιτυχημένες ή αποτυχημένες – και άρα διαψεύδουν ή ικανοποιούν τις προσδοκίες που δημιουργήθηκαν. Η μελλοντική πορεία των ιδεών κρίνεται από τα αποτελέσματα: η επιτυχία δημιουργεί νέες προσδοκίες και το τριαδικό αυτό σύστημα επαναλαμβάνεται εν μέσω συνεχούς επιβεβαίωσης ή διάψευσης των ιδεών (Γκολντσταϊν, 2003). Σε κάθε περίπτωση, όμως, οι ιδέες πρέπει να κρίνονται βάσει αποτελεσμάτων κι όχι με γνώμονα τις προσωπικές εκτιμήσεις της ηγεσίας ή των στελεχών – κάτι τέτοιο θα ήταν επίφοβο ως προς την ορθή ανάλυση των αποτελεσμάτων κάθε ξεχωριστής ιδέας ή δράσης.

Α.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ο Alistair Mant (Mant, 1983) αναφέρει ότι στα αποτελέσματα ερευνών του σε στελέχη επιχειρήσεων έχει εντοπίσει τη δυσφορία πολλών εργαζομένων για τον εκάστοτε ηγέτη-διευθυντή τους, τονίζοντας ότι το μεγαλύτερο ποσοστό τους υποστηρίζει τη φράση «ο διευθυντής μου είναι άτομο που δεν διαθέτει ηγετικές ικανότητες». Αυτό το συμπέρασμα έχει από μόνο του ιδιαίτερη σημασία: όταν ένας εργαζόμενος διατηρεί αυτή την άποψη για τον εργοδότη του, τότε ποια είναι εκείνα τα ερεθίσματα που τη διαμόρφωσαν;

Κι αν η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στις έρευνες του Alistair Mant δηλώνει μειωμένη ικανοποίηση από τις ηγετικές ικανότητες του διευθυντή, τότε μήπως είναι πολλοί εκείνοι που αποφασίζουν να διοικήσουν έναν οργανισμό, χωρίς να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες;

Στην προηγούμενη ενότητα αναπτύχθηκαν ορισμένα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας ηγέτης σήμερα, αν, βέβαια, επιθυμεί να είναι επιτυχημένος κι ικανός στην εργασία του και στη διαχείριση των

¹⁶ Το μοντέλο της ικανής διαχείρισης γνώσης και πληροφοριών είναι ιδιαίτερα εμφανές στους κλάδους της επικοινωνίας και της ενημέρωσης. Για μια διαφημιστική εταιρεία, η παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η στενή παρακολούθηση των αλλαγών και των τάσεων της αγοράς αποτελεί το Α και το Ω για την ορθή διαχείριση των λογαριασμών κάθε διαφορετικού πελάτη. Η παραγωγή διαφημίσεων απαιτεί τη συνεχή παρατήρηση των τάσεων και υπογραμμίζει την ανάγκη για καινοτομία και νέες ιδέες. Η δημιουργία γνώσης είναι το κλειδί που επιτρέπει την ανάπτυξη νέων ιδεών.

στελεχών της ομάδας του. Κάθε ένα χαρακτηριστικό είναι κρίσιμης σημασίας, μιας και διαμορφώνει, πάνω απ' όλα, το χαρακτήρα του ηγέτη.

Πώς θα μπορούσε κανείς να κάνει λόγο για επιτυχημένη ηγεσία, αν καλείτο να παρατηρήσει και να σχολιάσει έναν ηγέτη που δραστηριοποιείται χωρίς όραμα, χωρίς κάποια προσωπική φιλοσοφία που να διέπει το έργο και τις αποφάσεις του; Και, συν τοις άλλοις, πώς θα χαρακτήριζε κανείς έναν ηγέτη, ο οποίος δεν ενδιαφέρεται για τις εσωτερικές δομές της ομάδας και οι μόνες σχέσεις επικοινωνίας που έχει αναπτύξει με τα στελέχη, κινούνται αυστηρά γύρω από το πλαίσιο των εργασιακών καθηκόντων;

Δύσκολα, τότε, θα μπορούσε κανείς να μιλήσει για εμπιστοσύνη και για προσήλωση στις ιδέες του ηγέτη. Κι όπως φάνηκε και παραπάνω, μια τέτοια εκτίμηση μόνο αρνητικές επιπτώσεις μπορεί να έχει στην περαιτέρω δημιουργική κι αποτελεσματική πορεία της ομάδας. Η ηγεσία, λοιπόν, καλείται να ενεργεί με αποτελεσματικότητα, προκειμένου να στοχεύει όλο και πιο κοντά στην επιτυχία ενός σκοπού. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όμως, δεν αποτυπώνεται αυστηρά μόνο μέσω από την επίτευξη του σκοπού. Αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που μπορεί και διατηρεί τη συνέχεια της ομάδας, που είναι σε θέση να εμπνέει και να καθοδηγεί ομαλά τους υφιστάμενούς του, που κατανοεί τις δικές τους αδυναμίες και που κατορθώνει να δημιουργήσει ένα υγιές κλίμα εργασίας.

Αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που καταφέρνει να διαπρέψει σε περιστάσεις χρωτικές και δύσκολες, ικανός να αντιμετωπίσει κάθε κατάσταση και να εμπνεύσει την ομάδα του για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

A.3.1. ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΩΝ – ΜΙΑ «ΘΕΑΤΡΙΚΗ» ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η επιτυχία ενός αποτελεσματικού ηγέτη στηρίζεται, σε μεγάλο βαθμό, και στην ικανότητά του να αναλαμβάνει διαφορετικούς ρόλους και να αξιοποιεί τη θέση που του παρέχεται από τον καθένα.

Εν πρώτοις, οφείλει να είναι χαρισματικός – ρόλος ο οποίος περιλαμβάνει όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με την ικανότητά του να δημιουργεί το όραμα δράσης, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να ενδυναμώνει τα ατομικά χαρίσματα του κάθε στελέχους και να καλεί, μέσα από τις πράξεις του, τους συναδέλφους του ως προς την ανάπτυξη δράσεων (Rosenbach, Taylor, 1998).

Όπως καταλαβαίνει κανείς, ο ρόλος αυτός είναι σπουδαίος, καθώς αποτελεί το πρώτο σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη των σχέσεων της ομάδας και τη διαμόρφωση των πρώτων υλών που θα οδηγήσουν σταδιακά στην ομαλή μεταξύ τους συνεργασία. Ο ρόλος αυτός είναι καθαρά υποκινητικός· θέτει τα θεμέλια για το «πού θέλει να φτάσει ο οργανισμός» και χτίζει τις βάσεις προς την κατεύθυνση αυτή.

Ο δεύτερος ρόλος είναι ο καθαρά οργανωτικός. Ο ηγέτης αναλαμβάνει να δημιουργήσει τις στρατηγικές δράσης που θα οδηγήσουν στην πρόοδο του οργανισμού. Η θέση που υπαγορεύει ο

ρόλος αυτός είναι να σχεδιάζει, να ελέγχει, να τροποποιεί, να επιβραβεύει και να ασκεί αποτελεσματικά το έργο του συντονισμού της ομάδας. Ο ρόλος αυτός είναι εξίσου σημαντικός με τον πρώτο. Αν ο χαρισματικός ηγέτης κατορθώνει να διαμορφώσει τη φιλοσοφία και το όραμα της ομάδας, ο οργανωτικός ηγέτης χτίζει σταδιακά τις πρακτικές που θα οδηγήσουν στην κατάκτηση των στόχων (Rosenbach, Taylor, 1998).

Προκύπτει, επομένως, το συμπέρασμα ότι οι δύο αυτοί ρόλοι αλληλοσυμπληρώνονται. Η αποτελεσματικότητα ενός προσώπου-ηγέτη δεν είναι εφικτή αν ένας από τους δύο ρόλους δεν καλύπτεται ή, ακόμα χειρότερα, αν δεν υφίσταται καν. Όραμα χωρίς οργάνωση δεν μπορεί να υπάρξει. Ένας ικανός ηγέτης είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι η ύπαρξη οράματος δεν αρκεί για να προοδεύσει ο οργανισμός. Χωρίς την αντίστοιχη υποκίνηση, η ομάδα θα οδηγηθεί σε μειωμένη κινητικότητα ή δραστηριοποίηση, στοιχείο που περιορίζει την παραγωγικότητα των μελών της (Rosenbach, Taylor, 1998). Αντίστοιχα, οργάνωση χωρίς προοπτικές και στόχους είναι ελλιπής και ανερμάνιστη. Η επιτυχία στην αρμονική σύζευξη των δύο ρόλων εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να διαχειρίζεται ομαλά και ολοκληρωμένα ένα σύνολο πληροφοριών, τις οποίες και καλείται να χρησιμοποιήσει με σαφήνεια για να διαμορφώσει την κατεύθυνση της ομάδας.

Η ηγεσία δεν παύει να αποτελεί τίποτε περισσότερο από ένα σύστημα με αυστηρές εσωτερικές δομές· σύστημα που στηρίζεται στη συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και αλληλοσυμπλήρωσης των μελών του (Rosenbach, Taylor, 1998). Μέσα από τη διαδικασία αυτή, ο ηγέτης και τα στελέχη της ομάδας του διαμορφώνουν τον τρόπο συνεργασίας και αντιλαμβάνονται την στρατηγική πορεία που έχει χαραχθεί για την πρόοδο του οργανισμού και την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Για να μπορέσει κανείς να κατανοήσει τις ιεραρχικές δομές και τις εσωτερικές πρακτικές οργάνωσης μιας ομάδας, οφείλει, για να κάνει πιο αποτελεσματική την έρευνά του, να ερευνήσει όλες τις παραμέτρους-χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ο στόχος μέσα από μια τέτοια διαδικασία είναι απλός: θα κληθεί να μελετήσει την προσωπικότητα του ατόμου, εξαγοντας συμπεράσματα σχετικά με το αν είναι σε θέση να εκπληρώσει τους ρόλους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Η αгаστή συνεργασία με τους συναδέλφους προαπαιτεί την ενθάρρυνση και ενδυνάμωση των μεταξύ τους σχέσεων. Ο ηγέτης και τα στελέχη του είναι μια ομάδα· ένα σύνολο ατόμων με κοινό σκοπό. Η σύσφιξη των σχέσεων τους κρίνεται ως ουσιώδης, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ενασχόλησή τους με το στόχο. Τα στελέχη επιθυμούν να έχουν μια σχέση συνεργατική με τον ηγέτη – κι όχι μια σχέση διευθυντής-υφιστάμενος.

Η ανάπτυξη του συνεργατικού προφίλ ενισχύει την αίσθηση της ομάδας κι ενδυναμώνει τη διάθεση των μελών για ενασχόληση με τον στόχο (Rosenbach, Taylor, 1998). Η ποιοτική σχέση με την ηγεσία αυξάνει την αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου. Όχι μόνο μπορεί να διαχειριστεί ομαλά τον εαυτό

και το αντικείμενο εργασίας του, αλλά το αίσθημα εμπιστοσύνης και σεβασμού που του εμπνέει ο ηγέτης επιτρέπει την προσήλωσή του στο στόχο.

Είναι συχνό φαινόμενο οι ηγέτες να απογοητεύουν μέσω των πράξεών τους. Πολλές φορές η συμπεριφορά τους είναι απρόβλεπτη και εντελώς διαφορετική από αυτήν που θα περίμενε κανείς να εφαρμόσουν ή να ακολουθήσουν υπό μια δεδομένη περίπτωση – με την κατηγορία των πολιτικών ηγετών να αποτελεί το ουσιαστικότερο και πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αυτής της παραδοχής (Schein, 1985).

A.3.2. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι Goleman, Boyatzis και McKee, στο βιβλίο τους «Ο Νέος Ηγέτης» (2002) ορίζουν με σαφήνεια έξι διαφορετικά ηγετικά στυλ. Το κάθε ένα βασίζεται σε διαφορετικές υποθέσεις και πρακτικές εργασίας, έχοντας διαφορετικά αποτελέσματα εντός της ομάδας.

Το πρώτο ηγετικό στυλ είναι εκείνο που βασίζεται στο όραμα. Όπως αποτυπώθηκε στην παραπάνω ενότητα, το όραμα (φιλοσοφία) είναι ένα από τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας ηγέτης, προτού αποφασίσει να ηγηθεί μιας ομάδας με κοινό σκοπό. Το ηγετικό στυλ οράματος τοποθετεί σε πρώτη προτεραιότητα την επίτευξη του κοινού στόχου, όπου βασική προϋπόθεση της εργασίας της ομάδας είναι η πιστή προσήλωση στην στρατηγική δράσης. Το ηγετικό στυλ οράματος στηρίζεται κυρίως στην ικανότητα του ηγέτη να μετουσιώνει το δικό του όραμα σε κοινό κτήμα της ομάδας ολόκληρης· μια κίνηση που, ουσιαστικά, επιτρέπει στα στελέχη να αποδεχθούν ομαλά τις επιθυμίες του ηγέτη και να κινητοποιηθούν στρατηγικά ως προς την επίτευξη των στόχων. Το όραμα δίνει στην ομάδα κατεύθυνση και διαμορφώνει το πεδίο δράσης των μελών της. Επομένως, το ηγετικό στυλ που βασίζεται στο όραμα, εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά της έμπνευσης, της κίνησης και της πρωτοβουλίας, ως απαραίτητα συστατικά για την επιτυχία της ομάδας.

Το υποστηρικτικό ηγετικό στυλ στηρίζεται στο συνδυασμό των προσωπικών επιδιώξεων των στελεχών με τους στόχους που έχει θέσει η ηγεσία του οργανισμού – εναρμόνιση, δηλαδή, των προτεραιοτήτων και των επιλογών των στελεχών μιας ομάδας, σε μια προσπάθεια να καλλιεργηθεί ιδιαίτερα θετικό κλίμα στην ομάδα, να ενθαρρυνθεί η απόδοση των υπαλλήλων και να αναπτυχθούν οι προσωπικές τους εργασιακές ικανότητες. Προτεραιότητα δίνεται, λοιπόν, στο κάθε ξεχωριστό στέλεχος του οργανισμού, καθώς αντιμετωπίζεται ως το όχημα της επιτυχίας και της επίτευξης των στόχων. Η υιοθέτηση του υποστηρικτικού στυλ επιτρέπει την ανάδειξη των ιδιαίτερων ικανοτήτων και χαρακτηριστικών του κάθε στελέχους – τα οποία κι επιδιώκεται να ενθαρρυνθούν, ώστε να βελτιστοποιηθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Το συνεργατικό ηγετικό στυλ προβλέπει την ανάπτυξη ομαλών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Βασίζεται στην καλή κι αποτελεσματική συνεργασία, καθώς και στο να κινητοποιεί τους δεσμούς

μεταξύ των στελεχών. Το στυλ αυτό μπορεί να αποβεί ιδιαίτερος αποτελεσματικό σε περιστάσεις άγχους ή διαφωνιών, όπου απαιτούνται άμεσες κινήσεις από την ομάδα ή λύσεις για να παραβλεφθούν οι διαφωνίες. Η ανάπτυξη θετικών σχέσεων επιτρέπει την ταχύτερη ανάκαμψη από τέτοια περιστατικά, μιας και τα στελέχη στηρίζονται σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, κατανόησης και επικοινωνίας. Σε κάθε περίπτωση, το συνεργατικό στυλ οφείλεται για την ενίσχυση των συνεκτικών δεσμών μεταξύ των μελών.

Το δημοκρατικό ηγετικό στυλ αφορά στην ελεύθερη έκφραση απόψεων. Ως στυλ έχει ιδιαίτερος θετικό αντίκτυπο στην ομάδα και τις σχέσεις των μελών της, μιας και στηρίζεται στη συνεισφορά της γνώμης του καθενός. Συνεισφορά σημαίνει συμμετοχή, άρα το κάθε στέλεχος καλείται να συμμετάσχει ενεργά στις κρίσιμες αποφάσεις της ομάδας – χαρακτηριστικό που εξασφαλίζει τη δέσμευσή του κι επιτρέπει να ακουστούν πολλές κρίσιμες και διαφορετικές απόψεις, οι οποίες ενδέχεται να αποβούν χρήσιμες για τον οργανισμό. Στο στυλ αυτό έχει σημαντική θέση το στοιχείο της πολυφωνίας: η ποικιλία απόψεων είναι αποτελεσματική σε περιπτώσεις όπου πρέπει να υιοθετούν άμεσες αντιδράσεις ή σε περιπτώσεις όπου η ομάδα βρίσκεται σε δημιουργικό τέλμα κι απαιτεί νέο υλικό για να τροφοδοτηθούν περαιτέρω συζητήσεις. Αναμφίβολα, το δημοκρατικό στυλ απαιτεί κινητοποίηση κι ενεργοποίηση των στελεχών – και η συμμετοχή του υπαλλήλου δεν είναι απλώς πολύτιμη, αλλά πολλές φορές καταλυτική.

Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας απαντάται συχνότερα σε περιστάσεις όπου απαιτείται μια άμεση κι αποτελεσματική αντίδραση – περιστάσεις ιδιαίτερος προκλητικές με στόχους δύσκολους να επιτευχθούν. Στηρίζεται κυρίως στη λήψη αυστηρών αποφάσεων, με αποτέλεσμα να γίνεται κακοδιαχείριση των στελεχών της ομάδας και των απόψεών τους. Λόγω της φύσης των αποφάσεων που λαμβάνονται, το στυλ αυτό αποδεικνύεται ότι έχει αρνητική επίδραση στους υπαλλήλους κι ότι υπονομεύει την ανάπτυξη ομαλών σχέσεων με την εκάστοτε ηγεσία – κυρίως λόγω του ότι δεν λαμβάνονται αποφάσεις ως προς την ορθή κατεύθυνση, προκειμένου να ξεπεραστούν οι προκλήσεις.

Τέλος, το καταπιεστικό ηγετικό στυλ τίθεται σε εφαρμογή όταν ο οργανισμός οφείλει να αντεπεξέλθει σε καταστάσεις κρίσης ή προκειμένου να ξεπεράσει δυσάρεστα αποτελέσματα. Το καταπιεστικό στυλ βασίζεται στις διαταγές και στην υποχρέωση των μελών της ομάδας να υπακούσουν και να επιτύχουν. Καθώς το στυλ αυτό εφαρμόζεται σε περιστάσεις έκτακτης ανάγκης, δύναται να δημιουργήσει αρνητική διάθεση στην ομάδα, κυρίως λόγω της ιδιαίτερης φύσης του να στηρίζεται στις διαταγές. Αναμφίβολα, το καταπιεστικό στυλ δεν αξιοποιεί το ταλέντο και τις ικανότητες των υπαλλήλων της ομάδας ούτε συνεισφέρει στην ανάπτυξη των χαρακτηριστικών αυτών.

Κάθε ηγετικό στυλ θέτει σε εφαρμογή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και παρέχει στον ηγέτη διαφορετικές επιλογές στρατηγικής και δράσης. Τα περισσότερα ηγετικά στυλ δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα στελέχη της ομάδας κι υποστηρίζουν τις ικανότητες και τις δυνατότητές τους· ο υπάλληλος αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό κι άξιο στέλεχος, ικανό να συνεισφέρει τα μέγιστα στον οργανισμό μέσω των επιδιώξεων και των προσωπικών του ικανοτήτων.

Τα στυλ αυτά, λοιπόν, έχουν την ιδιότητα να επιτρέπουν την ανάπτυξη των στελεχών και να τους μεταδίδουν το αίσθημα ότι είναι χρήσιμοι για τον οργανισμό κι ότι οι επιλογές τους αντιμετωπίζονται με θετική διάθεση. Ο ηγέτης που είναι σε θέση να αξιοποιεί δημιουργικά τα θετικά αυτά στυλ, κερδίζει την εκτίμηση της ομάδας και απολαμβάνει το σεβασμό των μελών της. Έχοντας κάτι τέτοιο κατά νου, εύκολα παρατηρεί κανείς ότι η υιοθέτηση των θετικών στυλ μπορεί να έχει πολλαπλά κέρδη για τον ηγέτη και να επιτρέψει την πιο ορθή κι ομαλή επικοινωνία του με τα υφιστάμενα στελέχη. Ο ηγέτης οφείλει να μπορεί να δημιουργεί έμπνευση στην ομάδα, τόσο ως προς την επίτευξη των στόχων, όσο και ως προς την αποδοχή του προσώπου του.

Από την άλλη πλευρά, το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ δεν συνάδουν ως προς την ικανοποίηση των παραπάνω επιδιώξεων. Αντιθέτως, λειτουργούν μάλλον αντίστροφα ως προς την περαιτέρω ενίσχυση των ικανοτήτων των στελεχών και, σίγουρα, περιορίζουν το βαθμό ανάμειξής τους στις αποφάσεις για την πρόοδο και την πορεία της ομάδας. Εύκολα συμπεραίνει κανείς ότι η καταπίεση των στελεχών αποτελεί περισσότερο τροχοπέδη στην παραγωγικότητά τους, παρά χρήσιμο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων.

Από την άλλη πλευρά, ο συνδυασμός οράματος, συνεργατικού και δημοκρατικού πνεύματος και υποστήριξης των στελεχών φαντάζει ως το ιδανικό μείγμα που θα οδηγήσει έναν οργανισμό στην επιτυχία. Αναμφίβολα, όμως, η στρατηγική ενός οργανισμού δεν στηρίζεται αποκλειστικά στο στυλ. Είναι υποχρέωση του ηγέτη να μπορεί να συνδυάζει πολλές διαφορετικές ιδιότητες την ίδια στιγμή. Η υιοθέτηση του υποστηρικτικού ηγετικού στυλ κρίνεται ως ιδιαίτερος θετική για την ομάδα, αλλά θα είχε την ίδια ισχύ αν ο ηγέτης δεν είχε αναπτύξει την ικανότητά του για ανάληψη πρωτοβουλιών; Αντιστοίχως, το συνεργατικό στυλ θα ήταν επιτυχημένο, αν ο ηγέτης δεν έχει εξασφαλίσει τα εχέγγυα της ορθής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας του; Το στυλ που καλείται να επιλέξει ο ηγέτης δεν αποτελεί παρά τον κώδικα εσωτερικής λειτουργίας της ομάδας. Η επιτυχία του κώδικα εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία και καλείται να επιστρατεύσει ανά περίπτωση. Ο κώδικας απαιτεί και προσωπική συμμετοχή-ανάμειξη για να λειτουργήσει ομαλά και αποτελεσματικά (Schein, 1985).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β

Β.1. ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Εάν για έναν οργανισμό, το όραμα του ηγέτη είναι το σημείο εκείνο που οριοθετεί το ξεκίνημα για μια οργανωμένη πορεία, τότε οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την εσωτερική διοίκηση και κατανομή των αρμοδιοτήτων είναι το άρμα πάνω στο οποίο θα κληθεί να πορευθεί η ομάδα.

Βασικός παράγοντας για έναν οργανισμό είναι να διαθέτει ένα άρτια οργανωμένο δίκτυο εσωτερικής λειτουργίας. Χωρίς αμφιβολία, η εσωτερική δομή οργάνωσης αποτελεί τον κορμό πάνω στον οποίο θα δομηθεί η περαιτέρω λειτουργία του οργανισμού. Ένα μέσο ενημέρωσης δεν ξεφεύγει από αυτό το προκαθορισμένο σχήμα. Ως ζωντανός οργανισμός, απαιτεί μια ισχυρή εσωτερική δομή, προκειμένου να τεθούν εν συνεχεία οι στόχοι και να οριστούν οι στρατηγικές δράσεις προς επίτευξή τους.

Πρωταρχική ύλη για έναν οργανισμό είναι οι άνθρωποι που τον αποτελούν – οι οποίοι είναι, στην ουσία, εκείνοι που θα κληθούν να φέρουν εις πέρας τη λειτουργία του. Η διαχείριση του προσωπικού είναι μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους για έναν ηγέτη, καθώς κάθε στέλεχος έχει συγκεκριμένες ικανότητες και απαιτεί διαφορετική μεταχείριση, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητά του (Drucker, 1974).

Κάθε επιτυχημένο μοντέλο εσωτερικής διοίκησης και λειτουργίας οφείλει να βασίζεται σε τρία χαρακτηριστικά: **συντονισμός, έλεγχος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Ένα σύστημα οργάνωσης χωρίς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου ή πρακτικές συντονισμού των εργασιών είναι καταδικασμένο σε μειωμένη αποδοτικότητα. Αφενός, η ανυπαρξία ελέγχου στερεί από τα επιμέρους τμήματα τη δυνατότητα λήψης ανατροφοδότησης (feedback) αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Αφετέρου, άνευ διαδικασιών συντονισμού η εργασία του κάθε στελέχους γίνεται αποσπασματικά κι ατομικά, χαρακτηριστικό που ενδέχεται να περιορίσει το εύρος των πραγματικών δυνατοτήτων στην περίπτωση συντονισμένης συνεργατικής εργασίας. Ακόμα και σε περιβάλλοντα ρουτίνας¹⁷, όπου η εργασία των υπαλλήλων ακολουθεί μια συγκεκριμένη οδό, ο συντονισμός των καθηκόντων και ο έλεγχος της παραγωγικότητας έχουν ιδιαίτερη σημασία, μιας και μπορούν να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα σε σημαντικό βαθμό (Collis, Montgomery, 1998).

Β.1.1. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Σίγουρα, η επιτυχία βασίζεται στη σωστή οργάνωση. Η δυνατότητα συντονισμού των επιμέρους τμημάτων ενός οργανισμού είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη της επιτυχίας. Μια συντονισμένη ομάδα μπορεί να απολαμβάνει πολλαπλά οφέλη: ορθή κατανομή αρμοδιοτήτων, σαφής καθορισμός

¹⁷ Όπως είναι τα περιβάλλοντα που βασίζονται σε τυποποιημένη παραγωγή, π.χ. ένα εργοστάσιο.

του αντικειμένου εργασίας, δόμηση σταθερών σχέσεων μεταξύ των μελών της, οργάνωση, ατομικά και συλλογικά, προκειμένου να προσεγγιστεί ο στόχος.

Μια συντονισμένη ομάδα στηρίζεται, κυρίως, στους δεσμούς που ενώνουν τα μέλη της. Στην περίπτωση που οι ρόλοι του κάθε μέλους δεν είναι ξεκάθαροι, τότε οι πιθανότητες να υπάρξει σύγχυση κατά την εφαρμογή της στρατηγικής αυξάνονται σε σημαντικό βαθμό (Collis, Montgomery, 1998). Ο λόγος είναι απλός: χωρίς ορθή παρουσίαση των αρμοδιοτήτων, τα μέλη τείνουν να ενεργούν αυτόβουλα, πολλές φορές παρεμβαίνοντας ο ένας στις αρμοδιότητες του άλλου. Παράλληλα, δεν γίνεται σωστή εκτίμηση και κρίση των ιδεών που προκύπτουν. Επομένως, ο συντονισμός στην εσωτερική οργάνωση του οργανισμού είναι παράγοντας κρίσιμος, καθώς αποτελεί σημείο εξάρτησης των δραστηριοτήτων της ομάδας. Ένα ισχυρό συντονιστικό πρόγραμμα διαμορφώνει τις βάσεις, πάνω στις οποίες καλείται να λειτουργήσει η ομάδα.

Το στέλεχος που έχει την ευθύνη για τον ευρύτερο συντονισμό του οργανισμού είναι ο ηγέτης. Σίγουρα, σε πολλές περιπτώσεις οργανισμών, υπάρχουν head managers ανά ομάδα, οι οποίοι κι αναλαμβάνουν ρόλο συντονιστή. Σε κάθε περίπτωση, όμως, ο ηγέτης είναι εκείνος που καλείται να διαμορφώσει τη στρατηγική συντονισμού και είτε να την αναθέσει στους managers προς εφαρμογή είτε να απευθυνθεί ο ίδιος στην ομάδα.

B. 1. 2. ΕΛΕΓΧΟΣ

Η ύπαρξη διαδικασιών κι εφαρμογών ελέγχου εντός ενός οργανισμού δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα των πρακτικών που ακολουθούνται. Παρόλο που ο έλεγχος αντιμετωπίζεται, συνήθως, ως κριτική απέναντι στο τρόπο εργασίας ή στηρίζεται αποκλειστικά στην παρατήρηση στατιστικών, προκειμένου να κριθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας, προφανώς κι αποτελεί σημαντικό σημείο για την περαιτέρω κρίση των ακολουθούμενων στρατηγικών.

Και πάλι, οι διαδικασίες ελέγχου ανήκουν αποκλειστικά στον ηγέτη – πάντα, βεβαίως, με το ενδεχόμενο να χρειαστεί να μεταθέσει τις αρμοδιότητες αυτές στους managers. Ο έλεγχος δεν αποτελεί παρά έναν καθρέφτη για τον οργανισμό, προκειμένου να παρατηρηθούν και να εκτιμηθούν οι στρατηγικές ως προς την αποτελεσματικότητα και την πληρότητά τους.

Δύσκολα θα μπορούσε κανείς να φανταστεί μια επιχείρηση, χωρίς εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου των δραστηριοτήτων της. Μέσα από τις διαδικασίες αυτές επιτρέπεται στην ηγεσία του οργανισμού να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με: την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής της, το βαθμό ικανοποίησης των στελεχών από το αντικείμενο εργασίας, τα τμήματα εκείνα που είναι περισσότερο αποδοτικά κι αντίστοιχα εκείνα που δεν προχωρούν με παρόμοιους ρυθμούς, τις νέες απαιτήσεις που δημιουργούνται και στις οποίες καλείται να προσαρμοστεί ο οργανισμός, τις εξωτερικές απειλές και τους κινδύνους που, πιθανώς, θα επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας, τις νέες

πρακτικές που θα χρειαστεί να σχεδιαστούν και να αναπτυχθούν, την περαιτέρω ενίσχυση των προγραμμάτων που ακολουθούνται (Collis, Montgomery, 1998).

Σε μια δεύτερη ανάγνωση, εύκολα μπορεί να κατανοήσει κανείς ότι μέσα από διαδικασίες ελέγχου, η ηγεσία είναι σε θέση να εξάγει πληροφορίες που μπορούν να επηρεάσουν και να εξελίσουν την πορεία του οργανισμού. Η συλλογή πληροφοριών είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και προσήλωση, όμως τα αποτελέσματα που είναι ικανή να φέρει, αναμφίβολα, επιτρέπουν στην ηγεσία να εντοπίσει τα σημεία που χρειάζονται αλλαγή, τα σημεία που χρειάζονται ενίσχυση, καθώς και το αν η στρατηγική που ακολουθεί οδηγεί προς την κατεύθυνση των στόχων.

Από την άλλη πλευρά, η ανυπαρξία ελέγχου τοποθετεί τον οργανισμό σε αδράνεια κι εσωστρέφεια. Το γεγονός αυτό προκύπτει από την εκτίμηση ότι χωρίς μηχανισμούς ελεγκτικούς, η ηγεσία δεν είναι σε θέση να παρατηρήσει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού, ούτε και το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του (Collis, Montgomery, 1998). Σε μια τέτοια περίπτωση, δεν πραγματοποιούνται οι απαιτούμενες διορθωτικές αλλαγές στα σημεία που έχουν ανάγκη από βελτίωση, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας. Χωρίς διαδικασίες ελέγχου, η ηγεσία αδυνατεί να εντοπίσει την πορεία του οργανισμού, επομένως η ορθή εκτίμηση της στρατηγικής που ακολουθείται δεν καθίσταται εφικτή.

B. 1. 3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Το σημείο στο οποίο επιθυμεί ο ηγέτης να «φτάσει» ο οργανισμός του είναι απαραίτητο συστατικό του οράματος. Μέσα σε μια αγορά μεταβαλλόμενη και, διαρκώς, πιο απαιτητική και σκληρή, η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να αποτελέσει το χαρακτηριστικό που θα διαφοροποιήσει έναν οργανισμό μέσα σε αυτό το σύστημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την κορωνίδα του ηγετικού οράματος και είναι το στοιχείο εκείνο που προσδίδει καινοτόμα χροιά στις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να αντεπεξέλθει εντός μιας απαιτητικής αγοράς οφείλει να δημιουργήσει νέες στρατηγικές (Picard, 1989). Το κλειδί για την επιβίωση μέσα στον παγκόσμιο ανταγωνισμό είναι η διαφοροποίηση από τους υπόλοιπους «παίχτες» (Piasecki, 2007).

Από οικονομική σκοπιά, η αγορά στηρίζεται στην προσφορά και τη ζήτηση αγαθών. Συνήθως, η προσφορά είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση. Αυτό συνεπάγεται ότι η ζήτηση μπορεί να επηρεαστεί από μια υπηρεσία/αγαθό που θα διαθέτει περισσότερα προσόντα ή δυνατότητες, σε αντίθεση με τα όσα προσφέρει ο ανταγωνισμός. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί ισχυρό όπλο για έναν οργανισμό και μπορεί να λάβει πολλαπλές μορφές – ανάλογα, πάντα, με το σχεδιασμό που έχει διαμορφώσει ο ηγέτης (Piasecki, 2007). Αντίστοιχα, μπορεί να προσφέρει και πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό: άνοδο των κερδών, αύξηση της αναγνωρισιμότητας, ανανέωση των επικοινωνιακών του μεριδίων ή

ώθηση στη θέση του εντός της αγοράς¹⁸. Αν η στρατηγική ενός οργανισμού αποτυπωθεί με το σχήμα «δράση-αντίδραση-ανατροφοδότηση», τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το στοιχείο εκείνο που κάνει τη διαφοροποίηση κι επηρεάζει σημαντικά την πτυχή της ανατροφοδότησης (Smith, Grimm, Gannon, 1992).

Ακόμα και σε επίπεδο μέσων ενημέρωσης, η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κρίσιμη και σημαντική¹⁹. Για ένα μέσο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι ένα πρόσωπο²⁰, ένα δυνατό ή πρωτότυπο περιεχόμενο, η επικέντρωσή του σε συγκεκριμένη θεματολογία, ακόμα και το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Όπως και στα δύο προηγούμενα χαρακτηριστικά, έτσι και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί μέριμνα του ηγέτη. Η μόνη ιδιαιτερότητα που μπορεί να έχει είναι ότι συνδυάζεται πολύ στενά με το όραμα και, ως εκ τούτου, σε πολλές περιπτώσεις, πηγάζει από αυτό. Αυτό σημαίνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνυφασμένο με το ηγετικό όραμα και ως όπλο αποτελεί τμήμα του αρχικού σχεδιασμού της στρατηγικής. Από τη στιγμή που το όραμα θεωρείται ως το χαρακτηριστικό εκείνο που σημειώνει τους στόχους του οργανισμού και διαμορφώνει την πορεία της στρατηγικής, τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του οράματος.

Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά διαδραματίζουν ιδιαίτερο και ουσιώδη ρόλο για την ενδελεχή παρατήρηση της πορείας ενός οργανισμού. Αναμφίβολα, αποτελούν σπουδαία σημεία της εσωτερικής του οργάνωσης και διαμορφώνουν το πλαίσιο εξέτασης των πρακτικών που ακολουθεί η ηγεσία. Αυτό που έχει σημασία να παρατηρήσει κανείς είναι η εφαρμογή τους στην πράξη. Εάν και κατά πόσο, δηλαδή, εφαρμόζονται με συνέπεια σε έναν οργανισμό, εν προκειμένω σε ένα μέσο ενημέρωσης.

B. 2. ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ: ΤΟ ΜΕΣΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΣΕ ΔΥΟ ΚΟΜΜΑΤΙΑ

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την αποτύπωση των τμημάτων εντός ενός μέσου ενημέρωσης και για την περαιτέρω σύνθεση της συγκεκριμένης ενότητας, στηρίχθηκε στην παρατήρηση του δικτύου δομών και σχέσεων του περιοδικού «Περιβάλλον²¹», για το οποίο θα γίνει λόγος στο δεύτερο μέρος

¹⁸ Η τάση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελεί το νέο μεγάλο πεδίο ενδιαφέροντος για τις επιχειρήσεις σήμερα. Η κοινωνική διαφοροποίηση ενδέχεται να αποτελέσει ένα μεγάλο πεδίο των δραστηριοτήτων και του ενδιαφέροντος μιας επιχείρησης, οπότε η στρατηγική της απέναντι στον ανταγωνισμό ενδέχεται να επικεντρωθεί στο κομμάτι αυτό. Τα μέσα ενημέρωσης δεν ξεφεύγουν από αυτό το μοτίβο: ως επιχειρήσεις οφείλουν να δημιουργούν δράσεις με γνώμονα την κοινωνία και το περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται. Ο Bruce Piasecki πολύ εύστοχα αναφέρει στο βιβλίο του World Inc ότι στον καπιταλισμό του 21^{ου} αιώνα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν διαμορφώνεται πλέον μέσα από την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων, αλλά μέσα από τις κοινωνικές δράσεις και πρακτικές μιας επιχείρησης.

¹⁹ Δεδομένου του πλήθους μέσων ενημέρωσης που απαντώνται αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα.

²⁰ Συνήθως, ο ίδιος ο δημοσιογράφος, λόγω του προφίλ και των ικανοτήτων που τον διακρίνουν. Σε πολλές περιπτώσεις, η ζήτηση ενός μέσου ενημέρωσης μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά, εάν το κοινό επιλέξει να κρίνει με γνώμονα το ποιος είναι ο δημοσιογράφος που το διαχειρίζεται.

της παρούσης εργασίας. Ο γράφων βασίστηκε σε προσωπικές εμπειρίες, οι οποίες προέκυψαν από τη συμμετοχή του στο εν λόγω περιοδικό²¹.

Όπως κάθε οργανισμός, έτσι και τα μέσα ενημέρωσης διαθέτουν συγκεκριμένες εσωτερικές δομές. Το συλλογικό αντικείμενο είναι πάντα ένα: η παραγωγή της είδησης και η ενημέρωση του πολίτη. Η επίτευξη του στόχου αυτού, όμως, αποτελεί προϊόν της αρμονικής και συναδελφικής συνεργασίας διαφόρων τμημάτων.

Το πρώτο είναι το Τμήμα Σύνταξης. Στόχος του είναι η συλλογή του πληροφοριακού υλικού, η παρατήρηση της επικαιρότητας, η αξιολόγηση του υλικού που έχει συγκεντρωθεί και η επαναδιαχείρισή του, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς της άμεσης κι ορθής ενημέρωσης. Το τμήμα αυτό απαρτίζεται από μια δημοσιογραφική-συντακτική ομάδα, η οποία κάτω από τις κατευθύνσεις ενός διευθυντή σύνταξης ή/και ενός αρχισυντάκτη αναλαμβάνει να διαμορφώσει το προς δημοσίευση υλικό και να το κρίνει βάσει της αξίας του σε επίπεδο καθαρά ενημερωτικό. Το τμήμα σύνταξης καλείται να διαχειριστεί ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών και να εργαστεί, συνήθως, πάνω σε ιδιαίτερα απαιτητικές συνθήκες, μιας το υλικό που παράγεται από το τμήμα σύνταξης καλείται να χρησιμοποιηθεί εντός ενός αυστηρού deadline²².

Το τμήμα σύνταξης λογοδοτεί απευθείας στην ηγεσία. Ο ηγέτης είναι εκείνος που έχει θέσει το στόχο του μέσου ενημέρωσης και, άρα, είναι το στέλεχος εκείνο που έχει την τελική επίβλεψη και τον οριστικό έλεγχο περί ορθότητας και χρησιμότητας του περιεχομένου. Ασφαλώς, υπάρχουν και περιπτώσεις μέσων ενημέρωσης, όπου ο ηγέτης έχει αναθέσει στον διευθυντή σύνταξης ή τον αρχισυντάκτη τον τελικό έλεγχο. Στην περίπτωση αυτή, απλώς, παρατηρεί την εξέλιξη του μέσου μέσα από την πορεία του στην αγορά. Αντιστοίχως, το τμήμα σύνταξης έχει την τελική ευθύνη για την ορθότητα και την αξιοπιστία του περιεχομένου που παρουσιάζει, προσέχοντας να πληροί τις προδιαγραφές για αντικειμενική κι αληθή ενημέρωση²³.

Το δεύτερο είναι το Διαφημιστικό Τμήμα. Αν θεωρηθεί ότι το τμήμα σύνταξης είναι αρμόδιο για τη διαμόρφωση, την παραγωγή και τη δημοσίευση της είδησης, το διαφημιστικό τμήμα είναι αρμόδιο για την συντονισμένη εξασφάλιση των οικονομικών πόρων του μέσου ενημέρωσης. Με πιο απλά λόγια, είναι το τμήμα εκείνο που αναλαμβάνει να παρουσιάσει την είδηση σε ένα εν δυνάμει αγοραστικό κοινό και να την προσφέρει προς επίτευξη κέρδους. Η εργασία του διαφημιστικού τμήματος μπορεί να

²¹ Τόσο στο δημοσιογραφικό κομμάτι, όσο και στο διαφημιστικό.

²² Το στοιχείο αυτό προκύπτει, κυρίως, από την ιδιαιτερότητα της είδησης να μην παραμένει στο προσκήνιο για μεγάλο διάστημα, καθώς επισκιάζεται καθημερινώς από νέα δεδομένα – εκτός κι αν πρόκειται για κάποιο θέμα που οι εξελίξεις του συνεχίζουν να απασχολούν την κοινή γνώμη και νέο υλικό συγκεντρώνεται καθημερινά.

²³ Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να θεωρηθεί ουτοπικό, εν μέσω της έντονης κρίσης αξιοπιστίας στην οποία έχουν περιέλθει τα μέσα ενημέρωσης σήμερα. Εκ των πραγμάτων, όταν ο πολίτης κρίνει αρνητικά τα μέσα ενημέρωσης, τονίζοντας την αδυναμία τους να παρέχουν ουσιαστική ενημέρωση, τότε δύσκολα μπορεί να γίνει λόγος περί ορθότητας κι αξιοπιστίας του περιεχομένου της ενημέρωσης. Παρά το γεγονός αυτό, η ουσία της εργασίας του τμήματος σύνταξης παραμένει η ίδια.

είναι πολύ πιο απαιτητική και πολύ πιο σκληρή από εκείνη του τμήματος σύνταξης – απαιτεί λεπτό χειρισμό, καθώς το αποτέλεσμα της εργασίας του διαφημιστικού τμήματος μετράται αποκλειστικά με αριθμούς και με ποσοστά κερδών.

Πέρα από το καθαρό κομμάτι της πώλησης του μέσου ενημέρωσης σε ένα κοινό, το τμήμα οφείλει να είναι σε θέση να συγκεντρώσει έναν ικανό αριθμό διαφημίσεων (sponsoring), ώστε να εξασφαλιστεί η οικονομική βιωσιμότητα. Το μοντέλο αυτό ισχύει απαραίτητα για κάθε τύπο μέσου – τηλεόραση, Τύπος, ραδιόφωνο. Επομένως, το διαφημιστικό κονδύλι είναι κρίσιμης σημασίας και κάθε μέσο ενημέρωσης το έχει ανάγκη. Ως εκ τούτου, η εργασία του διαφημιστικού τμήματος αντιμετωπίζεται ως κρίσιμης σημασίας.

Το τμήμα αυτό λογοδοτεί στην ηγεσία του μέσου με πιο άμεσο τρόπο απ' ό,τι το τμήμα σύνταξης. Αναμφίβολα, κάθε ηγέτης ενδιαφέρεται για την οικονομική πορεία των επενδύσεών του και καταναλώνει χρόνο προκειμένου να έχει πλήρη επίγνωση της οικονομικής κατάστασης του οργανισμού του. Επομένως, το διαφημιστικό τμήμα ελέγχεται από την ηγεσία βάσει των οικονομικών στόχων που επιτυγχάνει ανά προκαθορισμένη χρονική περίοδο. Η πορεία του κρίνεται σύμφωνα με τα ποσοστά που εξασφαλίζει. Αντιστοίχως κρίνεται και η αποτελεσματικότητα και η αξιοπιστία της στρατηγικής που ακολουθείται. Η άνοδος των ποσοστών συνηγορεί υπέρ της επιτυχίας της στρατηγικής – αντίστοιχα, η πτώση προκαλεί προβληματισμούς αναφορικά με το αν οι επιλογές που έχουν ακολουθηθεί φέρουν δεδομένα αποτελέσματα.

B. 3. ΣΥΝΘΕΣΕΙΣ & ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ: ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΕΠΑΦΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Έχοντας αυτή τη συγκεκριμένη δομή κατά νου, εύκολα μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ των δύο τμημάτων είναι ιδιαίτερα άμεσο. Ως ένα βαθμό, η εργασία του ενός επηρεάζει την ποιότητα και την εικόνα της εργασίας του άλλου. Κάτι τέτοιο προκύπτει από την ιδιομορφία που έχει η είδηση ως προϊόν.

Ένα απλό προϊόν, που είναι απτό και μπορεί να αγοραστεί από τον τελικό καταναλωτή με ευκολία, έχει διαφορετική αντοχή στο χρόνο απ' όσο έχει μια είδηση ή πληροφορία. Επομένως, η εμπορική αξιοποίηση αυτού του προϊόντος στηρίζεται σε διαφορετικές στρατηγικές, οι οποίες ενδέχεται να είναι και μακροπρόθεσμες. Αντιθέτως, η περίπτωση της πληροφορίας είναι κάτι το εντελώς διαφορετικό και συγκεκριμένο: η είδηση δεν έχει αντοχή στο χρόνο. Κάθε μέρα, τα γεγονότα αλλάζουν και αντικαθίστανται από νέες ειδήσεις, με νέο περιεχόμενο κι ενδιαφέρον.

Επομένως, η στρατηγική του διαφημιστικού τμήματος ορίζει, πολύ απλά, την εμπορική εκμετάλλευση της είδησης, δηλαδή, την πώλησή της και την πώληση του ίδιου του μέσου. Από τη στιγμή, όμως, που η ίδια είδηση δεν εμφανίζεται στο προσκήνιο μόνο από ένα μέσο ενημέρωσης, αλλά από περισσότερα, κάθε φορέας επιχειρεί την παρουσίασή της με περισσότερες λεπτομέρειες ή αποκαλύψεις. Κάτι τέτοιο,

ενδέχεται να χρησιμοποιηθεί ως το πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού που θα επιτρέψει την πώληση της είδησης.

Με αυτό το δεδομένο κατά νου, προκύπτει το συμπέρασμα ότι το διαφημιστικό τμήμα έχει ανάγκη από ένα ελκυστικό πακέτο-προϊόν, προκειμένου η πώληση της είδησης να διευκολυνθεί και να ξεπεράσει τις αντίστοιχες προτάσεις από ανταγωνιστικά μέσα ενημέρωσης. Αντιστοίχως, η προσπάθεια για ανακάλυψη περισσότερων λεπτομερειών γύρω από μια είδηση έχει αξία και για τους δημοσιογράφους του τμήματος σύνταξης, μιας κι έτσι είναι σε θέση να προσφέρουν περισσότερη ενημέρωση γύρω από ένα θέμα.

Και τα δύο αυτά τμήματα, λοιπόν, μέσω της κοινής τους συνεργασίας και της προσπάθειας για υλοποίηση των στόχων, προσφέρουν τα απαραίτητα εργαλεία για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του μέσου ενημέρωσης. Παρόλο που και τα δύο τμήματα στοχεύουν στην ομαλή κι ανοδική πορεία του μέσου, ωστόσο εντοπίζονται ορισμένα σημεία απόκλισης από αυτό το μοτίβο.

Τα στελέχη του διαφημιστικού τμήματος απασχολούνται με την πώληση της είδησης και, κατ' επέκταση, την πώληση του ίδιου του μέσου²⁴. Σκοπός της εργασίας του τμήματος είναι να εξασφαλίσει τα διαφημιστικά έσοδα που θα βεβαιώσουν και θα εξασφαλίσουν την οικονομική βιωσιμότητα του μέσου. Επομένως, για να μπορέσει το διαφημιστικό τμήμα να διεκπεραιώσει ικανά τις αρμοδιότητές του, το τμήμα σύνταξης οφείλει να έχει διαμορφώσει ένα ελκυστικό υλικό/πακέτο.

Μια σημαντική παράμετρος, η οποία έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των μέσων ενημέρωσης σήμερα και αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους παράγοντες της κρίσης αξιοπιστίας, είναι η επιρροή που ασκεί το διαφημιστικό τμήμα στο τμήμα σύνταξης. Από τη στιγμή που πρώτο μέλημα του μέσου είναι η οικονομική του βιωσιμότητα και η επίτευξη της κερδοφορίας που θα επιτρέψει να συνεχιστούν οι δραστηριότητές του, τότε εύκολα προκύπτει το συμπέρασμα ότι το διαφημιστικό τμήμα είναι επιφορτισμένο με ένα ιδιαίτερα κρίσιμο καθήκον.

Από την εργασία του διαφημιστικού τμήματος επηρεάζεται η συνέχιση των καθηκόντων των δημοσιογράφων του μέσου ενημέρωσης. Παρόλο που η ύλη μιας εφημερίδας ή ενός περιοδικού προσδιορίζεται και διαμορφώνεται από το τμήμα σύνταξης, σε πολλές περιπτώσεις, το διαφημιστικό τμήμα θα αντικαταστήσει το κείμενο ενός δημοσιογράφου με μια διαφημιστική καταχώριση ή μια διαφημιστική δημοσίευση ενός πελάτη (advertorial).

Σε αυτή την περίπτωση, η εργασία του τμήματος σύνταξης αναδιαμορφώνεται. Το σημαντικό είναι ότι η αλλαγή αυτή δεν προκύπτει από τη διεύθυνση σύνταξης, αλλά από ένα εντελώς ξεχωριστό τμήμα. Με

²⁴ Πρακτικά, το μέσο ενημέρωσης αντιμετωπίζεται ως μια εταιρεία που παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν. Αντιστοίχως, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος marketing να σχεδιάσει το πρόγραμμα προβολής κι επικοινωνίας του προϊόντος, ώστε να αυξηθούν τα μερίδια αναγνωρισιμότητας – ένα βήμα που θα οδηγήσει σταδιακά και στην άνοδο των κερδών.

πιο απλά λόγια, η είδηση -ανεξαρτήτως περιεχομένου ή σπουδαιότητας- τοποθετείται στο περιθώριο και αντικαθίσταται από διαφημιστικό υλικό· μια δημοσίευση με οικονομικό αντίκρουσμα, καθώς ο διαφημιζόμενος αποτελεί πελάτη, άρα, η παρουσία του μέσα στο μέσο ενημέρωσης μεταφράζεται οικονομικά.

Ασφαλώς το μέσο έχει ανάγκη από την οικονομική πρόοδο. Αυτό είναι κάτι σαφές και για τους δημοσιογράφους, μιας κι από την ανάπτυξη αυτή εξαρτάται η συνέχιση της δικής τους εργασίας. Δεν θα μπορούσε, όμως, κάποιος να μην σχολιάσει αρνητικά το γεγονός ότι μια είδηση παραγκωνίζεται για να αντικατασταθεί από διαφημιστικό υλικό. Ο τελικός αναγνώστης ή θεατής του μέσου ενημέρωσης ενδιαφέρεται πολύ περισσότερο για την είδηση, παρά για μια εμπορική δημοσίευση. Κάτι τέτοιο συνιστά παράγοντα που επηρεάζει την εικόνα του κοινού για τα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης και, αναμφίβολα, ένα μέρος της μειωμένης αξιοπιστίας οφείλεται και στην αντικατάσταση της είδησης με διαφημίσεις.

Θα είχε ενδιαφέρον για έναν αναγνώστη να κρατήσει στα χέρια του ένα περιοδικό, του οποίου οι σελίδες θα περιείχαν μόνο advertorial; Σίγουρα, υπάρχει και μια μερίδα κόσμου που ενδιαφέρεται για εταιρικές ανακοινώσεις. Όμως, δεν είναι αυτή η αξία των μέσων ενημέρωσης. Η πληροφόρηση που προέρχεται από το γραφείο Τύπου μια επιχείρησης δεν μπορεί να συγκριθεί με μια είδηση που προκύπτει έπειτα από τη συντονισμένη εργασία ενός δημοσιογράφου.

Β. 4. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ Η ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Από τη στιγμή που η ηγεσία του οργανισμού είναι το στέλεχος που έχει αναλάβει το συντονισμό και τον προσδιορισμό των δράσεων εσωτερικής διοίκησης, αξιολόγησης και συνεργασίας, έχει σημασία να παρατηρήσει κανείς τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται οι σχέσεις των τμημάτων με τα υψηλόβαθμα στελέχη. Για ένα μέσο ενημέρωσης, η ηγεσία θεωρείται σημείο αναφοράς. Η εργασία των επιμέρους τμημάτων εξαρτάται από τις κατευθύνσεις που θα σχεδιάσουν τα ηγετικά στελέχη.

Το τμήμα σύνταξης διαμορφώνει το τελικό υλικό που θα δημοσιευθεί ή θα ανακοινωθεί από το μέσο ενημέρωσης. Η ύπαρξη του αρχισυντάκτη ή του διευθυντή σύνταξης εξασφαλίζει την ομαλή διαμόρφωση των πληροφοριών, προκειμένου να λάβουν μορφή ικανή προς δημοσίευση. Ο ηγέτης έχει ένα όραμα και μια φιλοσοφία, η οποία δικαιολογεί την ύπαρξη του μέσου ενημέρωσης. Μέσα από αυτό, ο ηγέτης επιθυμεί να επιτύχει και να καταφέρει κάτι συγκεκριμένο· έχει μια ξεχωριστή λογική πίσω από το σχεδιασμό του μέσου, το οποίο διοικεί. Και αυτή η λογική συνάδει με τις επιλογές και τις προτάσεις του ως άτομο.

Επομένως, σε πολλά μέσα ενημέρωσης, ο ηγέτης ενδέχεται να παρεμβαίνει στο περιεχόμενο της είδησης, διαμορφώνοντάς το με γνώμονα δικές του αξίες κι αρχές. Ασφαλώς, μια τέτοια παρέμβαση

λειτουργεί ανασταλτικά στην πορεία του ίδιου του δημοσιογράφου, μιας και το προϊόν της δικής του εργασίας μεταβάλλεται και αναπροσδιορίζεται.

Στην ουσία, μια τέτοια παρέμβαση, με καθαρά ρυθμιστικό χαρακτήρα, δεν συμβαδίζει με τη λογική περί ελευθερίας έκφρασης του δημοσιογράφου. Η παρέμβαση της ηγεσίας συνιστά ελεγκτικό μηχανισμό του περιεχομένου, άρα ο δημοσιογράφος λογοκρίνεται. Αναμφίβολα, μια τέτοια διάσταση είναι ένας από τους παράγοντες που έχουν οδηγήσει στην κρίση αξιοπιστίας απέναντι στα μέσα ενημέρωσης· η είδηση δεν είναι αντικειμενική ή αληθής, αλλά προϊόν που έχει προκύψει έπειτα από ελέγχους και παρεμβάσεις τρίτων.

Σε καμία περίπτωση δεν θα έπρεπε να θεωρηθεί ότι μια είδηση «βγαίνει στον αέρα» χωρίς να έχει περάσει από κάποιον εσωτερικό έλεγχο. Ο ηγέτης αναθέτει στον αρχισυνάκτη την επιμέλεια των πληροφοριών, αλλά κι ο ίδιος οφείλει να ελέγχει το τελικό προϊόν, προτού αυτό κυκλοφορήσει ευρέως. Ο έλεγχος αυτός δεν σημαίνει ότι έρχεται σε αντίθεση με την αρχή περί ελευθερίας του λόγου, αλλά λειτουργεί καθαρά με σκοπό να επιβεβαιώσει την ορθότητα των πληροφοριών και να εξασφαλίσει την αληθή τους υπόσταση.

Ο ρόλος του ηγέτη, λοιπόν, περιλαμβάνει και το να διατηρεί τις ισορροπίες ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα. Ο ηγέτης, πάνω απ' όλα, είναι ένας επιχειρηματίας, ο οποίος κι έχει επενδύσει σημαντικά οικονομικά κεφάλαια στο μέσο ενημέρωσης, οπότε προσπαθεί με κάθε τρόπο να στηρίξει την οικονομική του βιωσιμότητα. Ως εκ τούτου, το δίκτυο σχέσεων που αναπτύσσει με το διαφημιστικό τμήμα έχει ιδιαίτερη σημασία, μιας και το τμήμα αυτό ευθύνεται για την αύξηση των εσόδων του μέσου. Επομένως, το διαφημιστικό τμήμα λογοδοτεί απευθείας στον ηγέτη και στοχεύει στην όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική διαχείριση των εργασιών.

Η παρέμβαση του διαφημιστικού τμήματος στις δραστηριότητες του τμήματος σύνταξης αποτελεί μια καθαρή μορφή επιρροής. Ποιος θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του ηγέτη σε μια τόσο κλασική μορφή παρέμβασης; Λογικά, βάσει της ηθικής τοποθέτησης, ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να εξασφαλίσει την ποιότητα της ενημέρωσης και υπερασπιστεί την ελευθερία του δημοσιογράφου. Από την άλλη πλευρά, όμως, έχοντας κατά νου την αρχή της κερδοφορίας, κάτι τέτοιο θα λειτουργούσε αντίθετα με το οικονομικό συμφέρον του μέσου ενημέρωσης – ειδικά σε περίπτωση που η παρέμβαση του διαφημιστικού τμήματος χαρακτηριζόταν ως ιδιαίτερα κερδοφόρα.

Παρατηρείται, λοιπόν, μια σύγκρουση ανάμεσα στο καθήκον του δημοσιογράφου και στην ανάγκη του ηγέτη για μεγιστοποίηση του οικονομικού οφέλους του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις οι επιλογές και οι παρεμβάσεις του διαφημιστικού τμήματος δικαιολογούνται με το σκεπτικό ότι προσβλέπουν στην οικονομική ανάπτυξη του μέσου, οπότε η εργασία του δημοσιογράφου θυσιάζεται. Θα μπορούσε κανείς να κατηγορήσει εύκολα έναν ηγέτη για την επιλογή του αυτή;

Σίγουρα, η κερδοφορία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην πορεία ενός μέσου ενημέρωσης. Θα έπρεπε, όμως, να τοποθετείται στο περιθώριο η πληροφόρηση;

Η απάντηση είναι σίγουρα αρνητική. Μια μέση λύση θα πρότεινε την επικέντρωση στην είδηση και στο αληθές του περιεχομένου της. Παράλληλα, τα έσοδα από τις διαφημίσεις οφείλουν να καταλαμβάνουν συγκεκριμένο χώρο ή χρόνο. Όμως, το μέσο ενημέρωσης δεν παύει να αποτελεί έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται καθημερινά εντός ενός συνεχώς εναλλασσόμενου περιβάλλοντος. Είναι απαραίτητο να καταφέρει να προσαρμοστεί ανά πάσα στιγμή στις αλλαγές αυτές, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά του. Για κάθε οργανισμό, η κερδοφορία αποτελεί σημαντική παράμετρο. Σε περιόδους κρίσης ή ιδιαίτερων αλλαγών, η ύπαρξη κερδών ενδέχεται να βοηθήσει τον οργανισμό να ξεπεράσει προβλήματα ή δύσκολες καταστάσεις.

Επομένως, δύσκολα ένας ηγέτης θα επέλεγε μια συγκρατημένη μέθοδο αύξησης ή διατήρησης των κερδών του. Αναμφίβολα, θα επιθυμούσε την όσο το δυνατόν πιο άμεση κι ολοκληρωμένη άνοδο των επιχειρηματικών του ενασχολήσεων. Για ένα μέσο ενημέρωσης η κερδοφορία έχει, πλέον, τον πρώτο λόγο. Σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη κι απαιτητική αγορά, το κέρδος αποτελεί το στοιχείο εκείνο που κάνει τη διαφορά κι αναδιαμορφώνει το χάρτη επιρροής των μέσων ενημέρωσης²⁵. Το σημείο αυτό, βέβαια, αποτελεί τομή για τα μέσα ενημέρωσης σήμερα: με ποιο τρόπο η ηγεσία θα καταφέρει να συδυάσει την κερδοφορία με την ηθική διάσταση που πρέπει να έχουν οι δραστηριότητες του μέσου. Το έργο αυτό είναι δύσκολο, αλλά απαραίτητο (Λιποβετσκί, 1998). Εν καιρώ θα αποτυπωθεί αν πράγματι μπορεί να σταθεί με επιτυχία ένας τέτοιος συνδυασμός.

²⁵ Στο δεύτερο μέρος, όπου και θα γίνει παρουσίαση ενός μέσου ενημέρωσης, θα επιτραπεί η βαθύτερη διεύθυνση στις πρακτικές αυτές, σε μια προσπάθεια να αποτυπωθεί το μέγεθος της επιρροής που ασκεί η ηγεσία και στα δύο τμήματα. Μέσα από το case study θα φανεί η αξία που έχει η διαφήμιση, καθώς και ο τρόπος επιρροής της είδησης από τις πρακτικές που ακολουθούν τα στελέχη του εμπορικού τμήματος.

Γ. 1. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ: ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ, ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΟΠΙΑ

Η εμφάνιση της διαφήμισης είναι σχεδόν συνώνυμο της εμφάνισης των μέσων ενημέρωσης. Το κυρίαρχο μοντέλο στηρίζεται στο σχήμα προβολής και αξιοποίησης της εμπορικής επωνυμίας που έχει «χτίσει» ένα μέσο ενημέρωσης. Χωρίς αμφιβολία, η διαφήμιση επηρεάζει τις σκέψεις και τα αισθήματα ενός πιθανού αγοραστικού κοινού (Dyer, 1988) με ποικίλους τρόπους. Ο καθένας έρχεται καθημερινά σε επαφή με πλήθος διαφημιστικών μηνυμάτων – είτε παρακολουθώντας τηλεόραση, είτε διαβάζοντας περιοδικά, είτε περπατώντας απλώς στο δρόμο. Η διαφήμιση βρίσκεται παντού και πολλά αγαθά ή υπηρεσίες παρουσιάζονται με αμεσότητα.

Ως ένα βαθμό, η διαφήμιση ξεκίνησε ως τεχνική των αναπτυγμένων επιχειρηματικών μονάδων της Δύσης. Αποτέλεσε στη συνέχεια απαραίτητο και δυναμικό εργαλείο, προκειμένου να εξασφαλιστεί η παρουσίαση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κοινό, εν δυνάμει καταναλωτικό. Ως εκ τούτου, πλήθυναν οι ασκούμενες πρακτικές και νέες δυνατότητες εμφανίστηκαν στο προσκήνιο. Η διαφήμιση δεν έχει να κάνει μόνο με την παρουσίαση νέων αγαθών· σταδιακά, και στο μέτρο που επέτρεπαν οι τεχνολογικές ανακαλύψεις, άρχισε να σχετίζεται με ομάδες κοινού, έχοντας σαφείς ψυχολογικούς προσδιορισμούς. Αποτελεί μια ολόκληρη βιομηχανία, με πολλούς παίκτες, πολλές δυνατότητες και πρακτικές (Dyer, 1988).

Στόχος της διαφήμισης είναι να προσελκύσει την προσοχή, να συγκεντρώσει το βλέμμα γύρω από ένα συγκεκριμένο αγαθό και να ενημερώσει τόσο για την ύπαρξή του όσο και για τις υπηρεσίες που αυτό προσφέρει. Ως πρακτική, οι υποστηρικτές της διαφήμισης την κρίνουν ως αναγκαίο οικονομικό εργαλείο για μια κοινωνία, καθώς ενισχύει το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών μέσω της προσφοράς πολλών αγαθών, ενώ, παράλληλα, δημιουργεί θέσεις εργασίας. Η εμπορική και καταναλωτική πλευρά της είναι που συγκεντρώνει τις μεγαλύτερες δαπάνες για προβολή αγαθών (Dyer, 1988).

Η διαφήμιση, επιπλέον, μειώνει το χρόνο που μεσολαβεί από την παραγωγή ενός αγαθού μέχρι την κατανάλωσή του από τον τελικό αγοραστή. Κάθε παραγωγός αναμένει τη γρήγορη κι άμεση πώληση των αγαθών του, προκειμένου να εξασφαλίσει γρήγορο κέρδος. Η διαφήμιση υποκινεί τη γρήγορη κατανάλωση, μιας κι ενημερώνει αποτελεσματικά το υποψήφιο κοινό για την ύπαρξη ενός προϊόντος. Είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς ότι η διαφήμιση δεν προσφέρει μόνον ένα αγαθό, αλλά κι έναν τρόπο ζωής που περιλαμβάνει την ευδαιμονία – η οποία, τις περισσότερες φορές, κατακτάται μόνο μέσα από την απόκτηση του αγαθού (Dyer, 1988).

Ασφαλώς, υπάρχει και η μερίδα του πληθυσμού που κατακρίνει τη σύγχρονη διαφήμιση ως ένα εργαλείο που απλώς βοηθά τις επιχειρήσεις να μεγιστοποιούν το κέρδος και τη δυναμική των δραστηριοτήτων τους. Έχουν στα χέρια τους ένα ολόκληρο οπλοστάσιο, το οποίο περιλαμβάνει

δυσμενείς κριτικές, οι περισσότερες από τις οποίες κατηγορούν τις διαφημιστικές τεχνικές με το πρόσχημα ότι επηρεάζουν μαζικά την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών κι ότι ευθύνονται για την αδυναμία του κοινού να επιλέξει ανάμεσα στα προσφερόμενα αγαθά. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που έχουν κρίνει τη διαφήμιση ως την τεχνική εκείνη που, ουσιαστικά, ευθύνεται για τις οικονομικές σπατάλες του κοινού (Dyer, 1988). Παράλληλα, η διαφήμιση κρίνεται ως το μέσο εκείνο που προβάλλει τα πρότυπα ατομικής ελευθερίας· η απόκτηση ενός αγαθού ή η συμμετοχή σε μια υπηρεσία συνιστούν την κατάκτηση της ελευθερίας – κι, επομένως, διαμορφώνουν το πλαίσιο επιλογών του καταναλωτή (Μάλγκαν, 1999).

Πλέον, όμως, η παραδοχή αυτή δεν ευσταθεί. Το εν δυνάμει καταναλωτικό κοινό είναι υποψιασμένο απέναντι στις σύγχρονες τεχνικές της διαφήμισης, οπότε το σχήμα «η διαφήμιση δημιουργεί επιθυμία και η επιθυμία οδηγεί στην αγορά» έχει ξεπεραστεί και δεν αποτελεί στόχο ούτε των διαφημιστικών εταιρειών. Το ζητούμενο έχει μετατοπιστεί πλέον στη δημιουργία συμπάθειας για ένα αγαθό, είτε είναι προϊόν είτε υπηρεσία, ώστε να επηρεαστεί η επώνυμη ζήτησή του (Λιποβετσκί, 1998).

Η διαφήμιση δεν αποτελεί τίποτε παραπάνω από έναν πολύπλοκο κι ιδιαίτερα δομημένο μηχανισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται από το σύγχρονο βιομηχανικό καπιταλισμό με σκοπό την ευρύτερη παρουσίαση αγαθών ή υπηρεσιών. Σε μια απαιτητική αγορά, η διαφήμιση έχει σημαντικό ρόλο: τα προς προσφορά προϊόντα βρίσκονται σε αφθονία, ενώ η αγοραστική ζήτηση είναι περιορισμένη, οπότε η χρήση της διαφήμισης μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο και να φέρει ανακατατάξεις ανάμεσα στους εταιρικούς παίκτες που ανταγωνίζονται.

Η επικοινωνία ενός μηνύματος ακολουθεί μια τυπική διαδικασία: ύπαρξη μιας πηγής (πομπός), η οποία δημιουργεί ένα μήνυμα. Το μήνυμα έχει ανάγκη από την ύπαρξη ενός καναλιού, προκειμένου να φτάσει στον τελικό αποδέκτη. Ο αποδέκτης επηρεάζεται από το μήνυμα και δημιουργεί «θόρυβο» γύρω από το μήνυμα. Το κανάλι αναλαμβάνει να μαζέψει τους «θορύβους» γύρω από το μήνυμα και να τους επιστρέψει στην αρχική πηγή, υπό μορφή ανατροφοδότησης. Η διαφήμιση είναι το μήνυμα, το κανάλι που τη διακινεί είναι τα μέσα ενημέρωσης. Αντίστοιχα, τα μέσα ενημέρωσης επιστρέφουν στους παραγωγούς τις πληροφορίες που συγκεντρώνουν από το κοινό-αποδέκτης. Το σχήμα αυτό πρόκειται, απλώς, για μια ακόμα απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ διαφήμισης και μέσων ενημέρωσης (Smith, Grimm, Gannon, 1992).

Γ. 2. ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΙΣΧΥΟΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αρχικά, οι ιδιοκτήτες των εφημερίδων χρησιμοποιούσαν τη διαφήμιση ως απαραίτητο υποστηρικτικό εργαλείο. Κοινώς, η διαφήμιση ήταν ένα μέσο για την προβολή κάθε τύπου υπηρεσιών. Σήμερα, όμως, αποτελεί ένα σπουδαίο σύστημα μαζικής επικοινωνίας, το οποίο ακολουθεί συγκεκριμένες πρακτικές και τεχνικές. Ως ένα βαθμό, δηλαδή, η διαφήμιση έχει εξελιχθεί. Τα μέσα ενημέρωσης αποτελούν, άλλωστε, το σημαντικότερο πεδίο δράσης της διαφήμισης. Απευθύνονται σε μεγάλο, κάθε φορά, κοινό

κι αυτό που προσφέρουν στις επιχειρήσεις είναι πρόσβαση στο κοινό αυτό – ο μοχλός εκείνος, δηλαδή, που γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στον παραγωγό και τον τελικό καταναλωτή. Αντίστοιχος, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι κι ο ρόλος της διαφήμισης.

Η διαφήμιση είναι το εργαλείο το παραγωγού για να παρουσιάσει τα αγαθά του σε μια μεγάλη μερίδα κοινού. Τα μέσα ενημέρωσης εκμεταλλεύονται την τεράστια απήχηση που έχουν στο κοινό αυτό, προκειμένου να συγκεντρώσουν διαφημιστικό υλικό -και άρα κέρδη- επιτρέποντας ταυτόχρονα στον παραγωγό να αποκτήσει πρόσβαση σε πιθανούς αγοραστές-καταναλωτές. Οι διαφημίσεις δεν επηρεάζουν μόνο τις πολιτικές που ακολουθούν τα μέσα ενημέρωσης, αλλά και τη γενικότερη εικόνα τους (Dyer, 1988).

Η μορφή του μέσου ενημέρωσης επηρεάζει σε ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό τη σχέση του με τη διαφήμιση. Κάθε μέσο έχει συγκεκριμένα θετικά κι αρνητικά σημεία που διαμορφώνουν τόσο το προφίλ του όσο και τη διείσδυσή του στους διαφημιστικούς προϋπολογισμούς. Οι εφημερίδες μπορεί να έχουν αυξημένο status, να καλύπτουν διεξοδικά την καθημερινότητα και να αγοράζονται σε καθημερινή βάση από μεγάλη μερίδα κοινού, όμως έχουν πολύ περιορισμένη διάρκεια ζωής και σπανίως επιδέχονται δεύτερης ανάγνωσης (Picard, 1989). Η τηλεόραση, από την άλλη πλευρά, έχει μεγαλύτερη διείσδυση στο κοινό, διαθέτει ευελιξία και μεγάλη διάρκεια ζωής. Όμως, στα αρνητικά της συμπεριλαμβάνονται επικρίσεις σχετικά με την υπερπληθώρα διαφημιστικών μηνυμάτων και τα περιορισμένα ποιοτικά προγράμματα (Picard, 1989).

Έχοντας ως παράδειγμα την τηλεόραση, η διαφήμιση άλλαξε τη συνεχόμενη ροή του προγράμματος, εισάγοντας εμβόλιμα σποτ. Κάτι τέτοιο επηρέασε σημαντικά το ρυθμό παρακολούθησης του κοινού – αλλά επιβεβαίωσε την κυριαρχία της διαφήμισης επί της τηλεόρασης. Η εξάρτηση, όμως, είναι επίσης έντονη και στην περίπτωση των έντυπων μέσων ενημέρωσης. Η διαφήμιση άλλαξε σημαντικά τη διάταξη στις στήλες των εφημερίδων και των περιοδικών, εισάγοντας καινούρια πεδία και επαναπροσδιορίζοντας το design (Dyer, 1982). Βεβαίως, κι αυτό το σχήμα αποτελεί παράγοντα που οδηγεί στην κρίση αξιοπιστίας απέναντι στα μέσα ενημέρωσης, καθώς τα ειδικά σημεία για διαφημιστικά μηνύματα αλλάζουν τη μορφή που μπορεί να έχει η είδηση, ενώ, παράλληλα, κεντρίζουν το ενδιαφέρον του κοινού κι απομακρύνουν τη συγκέντρωσή του από την κατεξοχήν ενημέρωση²⁶. Ποια είναι, λοιπόν, η διάσταση μεταξύ επιχειρησιακής λογικής και ηθικής των μέσων ενημέρωσης; Σ' αυτήν την περίπτωση, η ηθική αποτελεί περισσότερο μια «πολυτέλεια», παρά ένα συγκροτημένο ηθικό πλάνο (Λιποβετσκί, 1998).

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα διαφημιστικά κέρδη αποτελούν τον κύριο όγκο εσόδων για μια εφημερίδα ή ένα περιοδικό. Η επιχειρηματική διάσταση που έχουν λάβει σήμερα δεν αφήνει πολλά περιθώρια για παντός τύπου «παιχνίδια» με τα κέρδη. Κάθε ιδιοκτήτης έχει πλήρη

²⁶ Παρά το γεγονός αυτό, η σχέση της διαφήμισης με τη βιομηχανία της ενημέρωσης αποτελεί σχήμα που δύσκολα μπορεί να διασπαστεί ή να ανατραπεί.

επίγνωση του ότι η αγορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες καθημερινά, οπότε η εξασφάλιση εσόδων μέσω της διαφήμισης κρίνεται αναγκαία. Τα μέσα ενημέρωσης, ουσιαστικά, συμμετέχουν με τρόπο διπλό μέσα στην αγορά. Ευθύνονται για την κατασκευή ενός προϊόντος, αλλά συμμετέχουν σε δύο διαδικασίες: παραγωγή αγαθών και προσφορά υπηρεσιών. Η πρώτη διάσταση έχει να κάνει με το αγαθό του ίδιου του μέσου ενημέρωσης, δηλαδή την προσφορά της είδησης. Η δεύτερη διάσταση, όμως, σχετίζεται με την προσφορά χώρου και χρόνου σε διαφημιζόμενους οργανισμούς – σχέσεις με τη διαφημιστική αγορά. Με τον τρόπο αυτό, κάθε μέσο προσφέρει την είδηση στο κοινό του, ενώ, παράλληλα, «πουλάει» χώρο ή χρόνο σε διαφημιστικό υλικό. Το κοινό αγοράζει την είδηση και ο διαφημιζόμενος αγοράζει μια σελίδα ή τηλεοπτικό χρόνο, προκειμένου να εκμεταλλευτεί την πρόσβαση που έχει το μέσο ενημέρωσης σε ένα εν δυνάμει καταναλωτικό κοινό (Picard, 1989).

Αναμφίβολα, στο χώρο του Τύπου υπάρχουν διαβαθμίσεις. Οι επιχειρήσεις εύκολα εμπιστεύονται ένα μέσο ενημέρωσης με υψηλή αναγνωστική δύναμη και με σημαντική διείσδυση στο κοινό-στόχος τους. Από την άλλη πλευρά, η διαμόρφωση του διαφημιστικού προϋπολογισμού για μια επιχείρηση, είναι μια διαδικασία με πρόγραμμα που εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς – ενίσχυση των πωλήσεων και της εμπορικής αναγνωρισιμότητας της μάρκας. Επομένως, είναι λογικό ο προϋπολογισμός αυτός να δεσμεύεται και να κατατίθεται σε εφημερίδες και περιοδικά που έχουν μεγάλη διείσδυση στην αγορά.

Από την άλλη πλευρά, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί το ότι στη χώρα μας ο αριθμός των προσφερόμενων εφημερίδων και περιοδικών είναι ιδιαίτερα υψηλός, με αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών εντύπων – τα περισσότερα εκ των οποίων είναι κλαδικά ή αφορούν μόνο μια μικρή μερίδα κοινού. Με ποιο σκεπτικό, λοιπόν, λειτουργεί η διάθεση του διαφημιστικού προϋπολογισμού από τις επιχειρήσεις. Και πάλι η απάντηση είναι εύκολη και προφανής: το μεγαλύτερο ποσοστό του διοχετεύεται στα έντυπα εκείνα που μπορούν να εξασφαλίσουν τη μέγιστη δυνατή πρόσβαση στο κοινό-στόχος²⁷ (Picard, 2002).

Η διαφήμιση στον Τύπο αποτελεί «κυνήγι», το οποίο, μάλιστα, δεν είναι δεδομένο ότι θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Επομένως, κάθε έντυπο μικρής εμβέλειας ή περιορισμένης ικανότητας διείσδυσης εντός της αγοράς, οφείλει να εφεύρει νέες μεθόδους ή τεχνικές, προκειμένου να εξασφαλίσει ποσοστά από τον προϋπολογισμό των διαφημιζομένων. Οι τεχνικές αυτές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής του μέσου ενημέρωσης και, συνήθως, προέρχονται από το πλάνο και το σχεδιασμό του ηγέτη-εκδότη²⁸.

²⁷ Κοινώς, ο «ποιοτικός» Τύπος είναι εκείνος που επωφελείται από το κονδύλι των διαφημιζομένων που προορίζεται για την έντυπη διαφήμιση. Σε κάθε περίπτωση, όμως, το κονδύλι αυτό είναι ήδη περιορισμένο και διοχετεύεται σε υψηλής εμβέλειας και ποιότητας έντυπα.

²⁸ Ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο, το οποίο τοποθετεί το όραμα του ηγέτη στο επίκεντρο της στρατηγικής για την πορεία ενός οργανισμού.

Η επιχείρηση προσφέρει οικονομικές παροχές στο μέσο ενημέρωσης, προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση σε ένα κοινό. Το μέσο ενημέρωσης προσφέρει διαφημιστικό χώρο, έτσι ώστε να επωφεληθεί από τον εταιρικό προϋπολογισμό (Picard, 2002).

Οι επικριτές αυτού του σχήματος στηρίζονται στο ότι η διαφήμιση δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά μια ωραιοποίηση ενός αγαθού. Ως ένα βαθμό, αυτό είναι αληθές. Κάθε προσφερόμενο αγαθό, μέσω ενός δημιουργικού εικαστικού, παρουσιάζεται ως περισσότερο δυναμικό ή χρήσιμο. Θα μπορούσε ένα ωραιοποιημένο περιεχόμενο να βλάψει την πληροφορία και την ουσιαστική είδηση;

Ανοίγοντας μια εφημερίδα ή ένα περιοδικό, ο καθένας θα συναντήσει σελίδες με περιεχόμενο που θα του μαγνητίσει το ενδιαφέρον και την προσοχή (Luhmann, 2003). Η ουσία τη διαφήμισης στηρίζεται σε αυτό το σχήμα. Για το λόγο αυτό τα περισσότερα διαφημιστικά μηνύματα βασίζονται σε ένα δυναμικό εικαστικό ή σε ένα δημιουργικό slogan προκειμένου να κερδίσουν την προσοχή του αναγνώστη-θεατή-ακροατή. Σε μια τέτοια περίπτωση, είναι επικίνδυνο ή όχι να θεωρείται ότι με τον τρόπο αυτό βλάπτεται η ίδια η είδηση;

Στο σύστημα των μέσων επικοινωνίας, η διαφήμιση ακολουθεί ιδιαίτερους κανόνες. Σχετίζεται με πρακτικές design, χρήσης σημείων και ειδικών λεκτικών σχηματισμών, με σκοπό να εξασφαλίσει το ενδιαφέρον του πιθανού καταναλωτή. Πρόκειται για την κατασκευή μιας πραγματικότητας, η οποία παραμένει πρωταρχική για τον καθένα που την παρακολουθεί και την επιθυμεί. Ούτως ή άλλως, ως σύστημα, στηρίζεται κατεξοχήν στην επιθυμία.

Με αυτά τα δεδομένα κατά νου, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η διαφήμιση είναι ένας κλάδος που παρατηρεί την ατομική συμπεριφορά και την κρίνει βάσει της καταναλωτικής της διάστασης. Η κρίση αξιοπιστίας απέναντι στα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης σχετίζεται άμεσα με την επιρροή που προκύπτει από τις παρεμβάσεις της διαφήμισης. Με ποιον τρόπο μπορεί να συμβαδίσει η παρουσίαση αγαθών με την ανάγκη του κοινού για πληροφορία κι ενημέρωση; Κι είναι, όντως, τόσο επηρεασμένος ο κόσμος των μέσων ενημέρωσης από την ανάγκη για διαφημιστικά έσοδα²⁹;

²⁹ Τα ερωτήματα αυτά δεν αποτελούν γενικευμένες παραδοχές για όλο το σύστημα των μέσων ενημέρωσης. Απαντήσεις σε αυτά θα επιχειρηθεί να δοθούν μέσα από το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας, όπου και θα παρουσιαστεί το case study, μέσα από τις διάφορες πτυχές της σχέσης-επαφής ενός αληθινού μέσου ενημέρωσης με τις ανάγκες για διαφήμιση και κέρδη.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ

Δ. 1. ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ: ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΑ ΜΜΕ

Η ηγεσία κάθε οργανισμού θέτει τις βάσεις για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και τη χάραξη της πορείας δράσης. Στο πρώτο μέρος της εργασίας έγινε εκτεταμένη αναφορά στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας σύγχρονος ηγέτης, καθώς και στις ικανότητες που οφείλει να διαθέτει, προκειμένου να διαχειρίζεται πιο αποτελεσματικά την ομάδα του. Η ηγεσία δεν στηρίζεται μόνο στα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του ηγέτη, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσει τις επιλογές του. Ίσως αυτό το δεδομένο να έχει περισσότερη αξία για έναν οργανισμό, μιας και διαμορφώνει την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και στελεχών.

Όλη η θεωρία γύρω από την ηγεσία και τις αρμοδιότητες του ηγέτη στηρίζεται στην παρατήρηση συγκεκριμένων καταστάσεων: ένας ηγέτης, μια ομάδα, ένα σύνολο σχέσεων κι επαφών που αναπτύσσεται και κρίνεται είτε για την επιτυχία του, είτε για την αποτυχία του. Η επιτυχία αφορά στην ολοκληρωμένη προσέγγιση των στόχων, υπό το πρίσμα της ορθής συνεργασίας, ενώ η αποτυχία στην αδυναμία κατόρθωσης κάποιου σκοπού και στην κατακερματισμένη επικοινωνία ανάμεσα στην ομάδα.

Στις επόμενες σελίδες επιχειρείται να δοθεί μια απάντηση σε όλα τα ερωτήματα που αναπτύχθηκαν περί ηγεσίας στο πρώτο μέρος της παρούσης εργασίας. Όλα τα ερωτήματα έχουν να κάνουν με την ίδια την ηγεσία σε ένα μέσο ενημέρωσης κι εφάπτονται των διαδικασιών που διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά, τις επιλογές, το σύστημα αποφάσεων και τη στρατηγική του εκάστοτε ηγέτη. Προκειμένου, λοιπόν, οι απαντήσεις να τοποθετηθούν εντός ενός ρεαλιστικού περιβάλλοντος, κρίθηκε απαραίτητη η παρατήρηση ενός σύγχρονου μέσου ενημέρωσης, με σκοπό να αποτυπωθεί το πρίσμα των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας-στελεχών – με κύριο σημείο αναφοράς τις επιλογές της ηγεσίας στο δίπολο ηθική-κερδοφορία.

Παράλληλα, η παρατήρηση αυτή δίνει μια σαφή μορφή του οράματος που οφείλει να έχει κάθε ηγέτης σε έναν οργανισμό, καθώς και της στρατηγικής στην οποία ο ίδιος καταλήγει, προκειμένου να φέρει εις πέρας κάθε προκαθορισμένο στόχο επιτυχώς. Για τις ανάγκες, λοιπόν, της παρούσης εργασίας επελέγη η παρατήρηση των συγκεκριμένων δομών στο περιοδικό «Περιβάλλον²¹», έχοντας ως επίκεντρο ενασχόλησης τον ίδιο τον εκδότη και το δίκτυο επαφών που έχει διαμορφώσει με τα στελέχη των ομάδων του.

Μέσα από το case study, επομένως, θα αναλυθεί στην πράξη όλο το θεωρητικό βήμα που παρουσιάστηκε εκτενώς στο πρώτο μέρος της εργασίας – παρατηρώντας, λοιπόν, τα χαρακτηριστικά και τις επιλογές του ηγέτη σε ένα υπαρκτό πρόσωπο.

Δ. 2. ΠΑΡΑΤΗΡΩΝΤΑΣ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η παρουσίαση, λοιπών, της δυναμικής των επαφών και σχέσεων ανάμεσα στην ηγεσία και τα στελέχη ενός μέσου ενημέρωσης έχει ιδιαίτερη αξία – όσον αφορά στην ποιότητα των επιλογών της ηγεσίας και στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν ή διαμορφώνουν τη λειτουργία της υπόλοιπης ομάδας.

Στις επόμενες σελίδες, το περιοδικό «Περιβάλλον²¹» τοποθετείται στο μικροσκόπιο, προκειμένου να εντοπιστούν όλες οι εσωτερικές δομές και να αποτυπωθεί το πλαίσιο εργασίας των στελεχών. Υπάρχει κοινός σκοπός; Η ομάδα κατευθύνεται βάσει ενός οράματος; Η στρατηγική που ακολουθείται έχει κάποια δυναμική; Παρέχει τα εχέγγυα για ομαλή εξέλιξη, τόσο του ίδιου του μέσου όσο και των στελεχών; Ποια είναι η κατεύθυνση που έχει εισάγει η ηγεσία; Και ποιες είναι εκείνες οι κινήσεις που οδηγούν προς την κατεύθυνση αυτή;

Σε τελική ανάλυση, η ηγεσία του περιοδικού υπερασπίζεται την ηθική του δημοσιογραφικού επαγγέλματος ή στοχεύει στην αύξηση της κερδοφορίας;

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά και να αποτυπωθεί σωστά το δίκτυο σχέσεων εντός του περιοδικού, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βασίστηκε κυρίως στο μοντέλο παρατήρηση-καταγραφή-αξιολόγηση. Ο γράφων συνεργάστηκε με το περιοδικό για χρονικό διάστημα 18 μηνών, απασχολούμενος τόσο στο δημοσιογραφικό όσο και στο διαφημιστικό του τμήμα. Οι καταγραφές που ακολουθούν στις επόμενες σελίδες στηρίζονται σε δεδομένα από την προσωπική του ενεργό συμμετοχή στην οργάνωση του περιοδικού.

Η παρατήρηση των εσωτερικών δομών επέτρεψε την εξαγωγή σχολίων και προβληματισμών αναφορικά με την ποιότητα της εργασίας των στελεχών, την ικανοποίησή τους από το αντικείμενο της εργασίας, το στυλ της μεταξύ τους επικοινωνίας, καθώς και το κατά πόσο εφαρμόζεται η στρατηγική της ηγεσίας. Παράλληλα, η παρατήρηση επέτρεψε, σε ιδιαιτέρως σημαντικό βαθμό, την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την ποιότητα του ηγετικού οράματος και τις δυνατότητες διάχυσης κι εφαρμογής του από την ομάδα. Επίσης, σημαντική αξία έχουν τα σχόλια σχετικά με την κατεύθυνση που παράγει το όραμα του ηγέτη: ένας ιδιόμορφος συνδυασμός στοιχείων δεοντολογίας και στόχευσης προς την κερδοφορία.

Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιήθηκε μια συνέντευξη με τον εκδότη του περιοδικού, Στέφανο Σπάθα, ο οποίος κι έδωσε απαντήσεις σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με το προσωπικό του όραμα, τη φιλοσοφία πίσω από τη δημιουργία του περιοδικού, καθώς και τη σχέση του με την εμπορική διάσταση της αγοράς. Η συνέντευξη αυτή έδωσε μια ξεκάθαρη εικόνα της γνώμης που έχει για το περιοδικό, της αξίας του ανάμεσα στα λοιπά μέσα ενημέρωσης και των δυνατοτήτων του για ανάπτυξη και πρόοδο. Περισσότερο ενδιαφέρον έχει, βεβαίως, να παρατηρήσει κανείς τις απαντήσεις στη συνέντευξη με το σύνολο των πληροφοριών που παρατηρήθηκαν και καταγράφηκαν μέσα στο χρονικό

διάστημα των 18 μηνών της παραμονής του γράφοντα στο περιοδικό. Οι πράξεις του ηγέτη συνάδουν με την εικόνα που ο ίδιος παρουσιάζει στη συνέντευξη; Και είναι ξεκάθαρη η γνώμη του για το συγκεκριμένο δεοντολογίας και οικονομικής ανάπτυξης;

Τα ερωτήματα που τέθηκαν στον εκδότη του περιοδικού κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ήταν τα εξής:

- i. Ποια ήταν η φιλοσοφία σας, πίσω από τη δημιουργία του περιοδικού;
- ii. Είχατε κάποια συγκεκριμένη αρχική ιδέα;
- iii. Ποια ήταν η αρχική σας στόχευση;
- iv. Θεωρείτε ότι αυτή η στόχευση ήταν επιτυχημένη;
- v. Ποιες μεθόδους συνεργασίας με την υπόλοιπη ομάδα έχετε επιλέξει;
- vi. Η ανάγκη για οικονομική βιωσιμότητα επηρέασε την αρχική σας φιλοσοφία;
- vii. Μετά από πέντε χρόνια κυκλοφορίας εξακολουθείτε να έχετε την ίδια στρατηγική;
- viii. Τι είδους κινήσεις έχει κάνει το δικό σας μέσο, προκειμένου να υιοθετεί και να προωθεί βιώσιμες πρακτικές;
- ix. Τι σημαίνει η επίτευξη της βιωσιμότητας για το «Περιβάλλον21»;
- x. Για ποιο λόγο επιλέξατε τη συγκεκριμένη θεματολογία για το περιοδικό;
- xi. Πιστεύετε ότι υπάρχει ιεραρχία στις εσωτερικές δομές του περιοδικού;
- xii. Ποια η σχέση του «Περιβάλλον21» με την επιχειρηματική κοινότητα;
- xiii. Σε ποιους τομείς επενδύει το «Περιβάλλον21» για την οικονομική και δημοσιογραφική του ανάπτυξη; Συμφωνείτε με τις επιλογές αυτές;
- xiv. Ποια είναι η σχέση του «Περιβάλλον21» με τη διαφήμιση;
- xv. Ποιοι είναι οι stakeholders του «Περιβάλλον21»;
- xvi. Μπορεί η δημοσιογραφική δεοντολογία να συνδυαστεί με την ανάγκη για κερδοφορία;
- xvii. Πολλά μέσα λειτουργούν υπό το σχήμα “profit-driven” ειδησεογραφίας. Υφίσταται κάτι αντίστοιχο στο «Περιβάλλον21»;

Συνδυαστικά, λοιπόν, μπορούν να προκύψουν ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Η καταγραφή τους επιτρέπει τον πιο άμεσο κι ολοκληρωμένο έλεγχο της κατάστασης – δίνοντας, σαφώς, μια πιο δυναμική εικόνα για τις πολιτικές και τις διαρθρωτικές δομές που επικρατούν σε ένα μικρό κλαδικό έντυπο.

Δ. 3. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ²¹

Η ανάπτυξη των επόμενων κεφαλαίων δεν θα είχε ουσία, αν πρωτίστως δεν υπήρχε μια παρουσίαση του ίδιου του υπό παρακαλούθηση και καταγραφή μέσου ενημέρωσης.

Το «**Περιβάλλον**²¹» ξεκίνησε τη λειτουργία του πριν από περίπου πέντε χρόνια. Πρόκειται για ένα περιοδικό διμηνιαίο, το οποίο κυκλοφορεί αποκλειστικά σε συνδρομητική βάση και σε επιλεγμένους αποδέκτες³⁰. Η θεματολογία του κινείται, κυρίως, γύρω από τη βιομηχανία του περιβάλλοντος σήμερα, σε επίπεδο εθνικό και διεθνές. Καταγράφει τις εξελίξεις του κλάδου, παρουσιάζει όλες τις νέες τάσεις και πρακτικές και περιλαμβάνει ενημέρωση σχετικά με τις νομοθετικές επιλογές της πολιτικής ηγεσίας. Παράλληλα, διαθέτει ειδικές ενότητες, όπου και φιλοξενείται ύλη σχετικά με ζητήματα οικολογικού περιεχομένου, ενώ καλύπτει δυναμικά τις περιβαλλοντικές δράσεις κι ενέργειες σύγχρονων επιχειρηματικών ομίλων.

Στο περιοδικό περιλαμβάνονται, επίσης, ενότητες αποκλειστικά για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, όπου και παρουσιάζονται συγκεκριμένες δράσεις, δίνοντας σε επιχειρήσεις με ολοκληρωμένα προγράμματα τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους. Όλη του η θεματολογία στηρίζεται -εκτός από στοχευμένα ρεπορτάζ- στη φιλοξενία συνεντεύξεων και κειμένων τόσο από στελέχη της αγοράς, όσο και από ακαδημαϊκούς φορείς, των οποίων οι ενέργειες άπτονται των περιβαλλοντικών ζητημάτων.

Αυτή τη στιγμή, το περιοδικό αναγνωρίζεται από το αναγνωστικό του κοινό ως ένα σπουδαίο εργαλείο πληροφόρησης και ως ένα δυναμικό περιοδικό με αξιόλογο περιεχόμενο και, κυρίως, με δυναμική παρουσίαση όλων των σημαντικών θεμάτων που αφορούν το περιβάλλον σήμερα – όντας μια έγκυρη και ποιοτική πολιτικοοικονομική έκδοση.

Η κατεύθυνσή του, ανεξαρτήτως της θεματολογίας του, είναι κατά βάση business oriented. Το περιοδικό αφιερώνει μόνο ένα μικρό τμήμα των σελίδων του για την οικολογία. Το μεγαλύτερο κομμάτι του έχει κυρίως επιχειρηματική και πολιτική κατεύθυνση: οι νομοθετικές ρυθμίσεις και οι κυβερνητικές επιλογές για το περιβάλλον τίθενται πρώτες στο editorial κάθε τεύχους, για να ακολουθηθούν από τις ενέργειες των επιχειρηματικών ομίλων.

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η βασική του στόχευση δεν σχετίζεται τόσο με την οικολογική πλευρά του περιβάλλοντος, παρά το γεγονός ότι τα άρθρα του πάντα περιέχουν αναφορές στην ανάγκη της

³⁰ Το περιοδικό δεν κυκλοφορεί στα περίπτερα.

περιβαλλοντικής προστασίας³¹. Αντιθέτως, η κατεύθυνσή του τοποθετείται περισσότερο προς την business πλευρά του περιβάλλοντος: εταιρικές στρατηγικές και πολιτικές επιλογές³². Αυτή η κατεύθυνση εκ πρώτης όψεως δημιουργεί απορίες για το λόγο που ωθεί ένα περιοδικό για το περιβάλλον να μην περιέχει οικολογικές αναφορές σε μεγάλο βαθμό. Το «Περιβάλλον21» ακολουθεί ένα διαφορετικό μοτίβο: ο πυρήνας των εργασιών του τοποθετείται σε διαφορετικό σημείο και καταγράφει μια άλλη πτυχή του συγκεκριμένου κλάδου, η οποία, σαφώς, έχει ιδιαίτερη δυναμική. Η επιχειρηματική και πολιτική διάσταση του περιβάλλοντος δίνει την εικόνα των αναπτυξιακών στρατηγικών που ακολουθούνται. Το περιοδικό βασίζεται σε αυτό ακριβώς το δεδομένο· στην ορθή παρουσίαση του σχήματος «περιβάλλον και ανάπτυξη: στρατηγικές που εφαρμόζονται, ιδέες που διακινούνται, διαμόρφωση της πορείας για το μέλλον».

Το «Περιβάλλον21», όπως αναφέρθηκε λίγο παραπάνω, αποστέλλεται σε συνδρομητική βάση, η οποία κι αποτελείται από ιδιώτες κι επιχειρήσεις. Πέρα από τη βάση αυτή, αποστέλλεται σε ένα μεγάλο φάσμα προσωπικοτήτων του περιβαλλοντικού κλάδου. Ειδικότερα, η γκάμα των αναγνωστών του περιλαμβάνει τους opinion leaders της αγοράς, όπως στελέχη σύγχρονων περιβαλλοντικών ομίλων, στελέχη της πολιτικής ηγεσίας της χώρας, επιστήμονες ερευνητικών κέντρων, μέλη κοινωνικών φορέων-ομάδων και ακαδημαϊκούς καθηγητές. Η πρώτη κατηγορία αναγνωστών του, συγκεκριμένα, περιλαμβάνει marketing managers, υπεύθυνους δημοσίων σχέσεων, υπεύθυνους διαφήμισης, εταιρικής επικοινωνίας, περιβάλλοντος και κοινωνικής υπευθυνότητας σε εμπορικές επιχειρήσεις κι οργανισμούς³³.

Αναλύοντας το προφίλ των αναγνωστών του, προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα: το «Περιβάλλον21» διαβάζεται κάθε δίμηνο από στελέχη με εμπειρία στο χώρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τα οποία κι αποτελούν τον πυρήνα του αναγνωστικού του κοινού³⁴. Επίσης, δυναμικό αναγνωστικό κοινό αποτελούν και οι υπεύθυνοι των τμημάτων περιβάλλοντος κι εταιρικής επικοινωνίας σύγχρονων επιχειρήσεων, τα στελέχη των top διαφημιζόμενων οργανισμών, των ad agencies (διαφημιστικές και εταιρείες δημοσίων σχέσεων), των media shops, καθώς και marketing managers και υψηλόβαθμα στελέχη της διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Τέλος, στο αναγνωστικό του κοινό περιλαμβάνονται πολίτες με ευαισθησία απέναντι στα περιβαλλοντικά ζητήματα, ερευνητές και δημοσιογράφοι μεγάλων δημοσιογραφικών ομίλων.

³¹ Θα ήταν άτοπο, άλλωστε, ένα περιοδικό για το περιβάλλον να μην περιέχει τέτοιες αναφορές – αυτή η διάσταση δεν θα συμβάδιζε ούτε με το ρόλο, αλλά ούτε και με τον τίτλο του.

³² Ασφαλώς κι υπάρχει αιτιολογία για τις επιλογές αυτές, η οποία και θα αναλυθεί παρακάτω.

³³ Πίσω από αυτήν την επιλογή υπάρχει μια συγκεκριμένη στρατηγική και φιλοσοφία, η οποία κι έχει να κάνει με την οικονομική πρόοδο του περιοδικού.

³⁴ Αυτό δικαιολογείται από την ίδια τη θεματολογία του περιοδικού. Η παρουσίαση της επιχειρηματικής διάστασης του περιβάλλοντος, καθώς και των εταιρικών δραστηριοτήτων για την προστασία του αποτελεί ένα ιδιαίτερος μεγάλο και σημαντικό κομμάτι των ευρύτερων πρακτικών κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Επομένως, με τον τρόπο αυτό δικαιολογείται η απήχηση του περιοδικού στα στελέχη των συγκεκριμένων τμημάτων.

Παρατηρείται, επομένως, ότι οι αποδέκτες του περιοδικού προέρχονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις και, κυρίως, από τα τμήματα που έχουν να κάνουν με την εταιρική επικοινωνία και τη γενικότερη προβολή της εκάστοτε επιχείρησης. Εξίσου, οι λοιποί αποδέκτες ασχολούνται κι εκείνοι με τον κλάδο της επικοινωνίας γενικότερα. Το συμπέρασμα που προκύπτει συνηγορεί υπέρ του ότι το «Περιβάλλον²¹» δεν αποτελεί ένα μέσο ενημέρωσης με την παραδοσιακή ενημερωτική μορφή. Αποτελεί, κατά βάση, ένα εργαλείο αξιολόγησης και παρατήρησης των περιβαλλοντικών ζητημάτων από οικονομική σκοπιά – κι ως τέτοιο εργαλείο απευθύνεται ως επί το πλείστον σε στελέχη. Η ίδια άποψη παρουσιάστηκε και από τον εκδότη, έπειτα από σχετική ερώτηση κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Για τον ίδιο, το περιοδικό αποτελεί ένα εργαλείο με πολιτικοοικονομική διάσταση και χροιά κι όχι ένα μέσο ενημέρωσης με την αυστηρή έννοια του όρου.

Δικαιολογεί την επιλογή αυτή τονίζοντας ότι το περιοδικό δεν εκδίδεται από εκδοτική επιχείρηση, αλλά από εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων³⁵. Ως εκ τούτου, δεν διαθέτει ολοκληρωμένο δημοσιογραφικό ή διαφημιστικό τμήμα, αλλά στελέχη που αναλαμβάνουν τους ρόλους αυτούς, έχοντας συγκεκριμένους στόχους. Η εταιρεία και τα στελέχη της έχουν εμπειρία από την οργάνωση ενός υλικού και από τις τεχνικές που απαιτούνται για την ολοκληρωμένη του επικοινωνία. Δεν ανήκουν, όμως, στις εκδοτικές business – άρα δεν έχουν το απαραίτητο εμπειρικό κεφάλαιο για να διαμορφώσουν ένα μέσο ενημέρωσης. Το περιοδικό, επομένως, αντιμετωπίζεται ως εργαλείο επικοινωνίας. Με τον ίδιο τρόπο δικαιολογείται και η περιοδικότητά του: ως διμηνιαίο περιοδικό περιέχει πολλές πληροφορίες κι ειδήσεις τις οποίες τα ανταγωνιστικά έντυπα έχουν ήδη δημοσιεύσει ή σχολιάσει. Η κατεύθυνσή του, λοιπόν, είναι να προχωράει ένα βήμα πιο μπροστά, παρέχοντας ένα σύνολο πληροφοριών που θα έχει ενδιαφέρον για όλες τις ομάδες που αποτελούν το αναγνωστικό του κοινό. Κι αυτή η κατεύθυνση ήταν η δημιουργία ενός εντύπου που θα αποτελούσε σημείο αναφοράς για όλους τους ξεχωριστούς «παίχτες» της αγοράς του περιβάλλοντος, το οποίο, στην ουσία, θα μπορούσε να τους συνδέσει, επιτρέποντας στον έναν να μάθει για τις πρακτικές που απασχολούν τον άλλο. Άρα, το «Περιβάλλον²¹» διαδραματίζει το ρόλο του μεσολαβητή ανάμεσα στις διάφορες ασύνδετες κατηγορίες ενδιαφέροντος για το περιβάλλον (ερευνητές, στελέχη επιχειρήσεων κ.ο.κ.), προκειμένου να παρουσιάσουν νέες τάσεις, να διακινηθούν καινοτόμες ιδέες και πρακτικές.

Η διαμόρφωση, λοιπόν, του περιεχομένου του στοχεύει στο να αναπτύξει σημαντικά και να διατηρήσει την υπόστασή του ως εργαλείο επικοινωνίας και να μοιραστεί τη γκάμα των επιχειρηματικών δεδομένων που συλλέγει με κάθε αποδέκτη του.

³⁵ Πρόκειται για την Connective Communications, η οποία κι αναλαμβάνει τη διαχείριση και την εφαρμογή ολοκληρωμένων και στοχευμένων προγραμμάτων επικοινωνίας για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων κι οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε

Ε. 1. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκε η σημασία που έχει το όραμα για την περαιτέρω πορεία κι ανάπτυξη ενός οργανισμού. Το ίδιο ισχύει και για τα μέσα ενημέρωσης. Το όραμα θέτει τις βάσεις για τις επιλογές του ηγέτη και διαμορφώνει την κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί.

Το όραμα, η φιλοσοφία, πίσω από τη δημιουργία του περιοδικού «**Περιβάλλον21**» στηρίχθηκε σε δύο ξεχωριστούς πυλώνες. Το περιοδικό ξεκίνησε να κυκλοφορεί σε μια εποχή που η ενασχόληση με το περιβάλλον δεν είχε γίνει ακόμα τάση, αλλά ξεκινούσε ως προδιάθεση.

Ο πρώτος πυλώνας αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα: η σύνδεση πολλών και διαφορετικών ομάδων που ασχολούνται με το περιβάλλον. Μέσα από τη συνέντευξη, ο εκδότης τονίζει ότι πριν από την κυκλοφορία του «**Περιβάλλον21**», τα υπόλοιπα περιοδικά της αγοράς ήταν εξαιρετικά εξειδικευμένα και αφορούσαν μόνο μια συγκεκριμένη μερίδα πληθυσμού. Δεν υπήρχε ένα μέσο ενημέρωσης που να μπορεί να απευθυνθεί σε πολλές ομάδες ταυτόχρονα, εξυπηρετώντας τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες της κάθε μίας. Αντίστοιχα, λοιπόν, το περιοδικό δημιουργήθηκε προκειμένου να αποτελέσει κοινό σημείο αναφοράς για όλες αυτές τις ομάδες, παρέχοντας πολύπλευρη κι αντικειμενική ενημέρωση για πλήθος θεμάτων, τα οποία δεν θα αφορούσαν μόνο μια συγκεκριμένη ομάδα, αλλά ένα σύνολο φορέων.

Παράλληλα, κάτι τέτοιο θα εξασφάλιζε τη μεταξύ τους σύνδεση κι, ως ένα βαθμό, θα κάλυπτε τις ανάγκες τους για ανταλλαγή απόψεων ή ιδεών – ως ένα εργαλείο επικοινωνίας που θα επέτρεπε αυτή τη σύνδεση. Ο ίδιος ο εκδότης ανέφερε ότι ο κάθε επιστήμονας είναι εξειδικευμένος στη δική του επιστήμη και δεν γνωρίζει πολλά στοιχεία για το έργο και τις ενασχολήσεις άλλων επιστημόνων. Το κενό αυτό ήρθε να καλύψει το «**Περιβάλλον21**».

Ο δεύτερος πυλώνας πάνω στον οποίο στηρίχθηκε η φιλοσοφία του περιοδικού έχει να κάνει περισσότερο με επιχειρηματικά κριτήρια. Ο εκδότης τονίζει ότι η αρχική του ιδέα για ενασχόληση με το περιβάλλον προκλήθηκε λόγω του προσωπικού του ενδιαφέροντος κι ευαισθησίας για τα περιβαλλοντικά θέματα. Ο ίδιος επισημαίνει ότι οι προσωπικές του αξίες σχετίζονται άμεσα με την επιχειρηματική ηθική, την ευαισθητοποίηση απέναντι στην κοινωνία και τα προβλήματα που απασχολούν σήμερα μεγάλες ομάδες πληθυσμού. Παράλληλα, τονίζει τη δική του διάθεση να προσφέρει βοήθεια κι αρωγή όσο καλύτερα μπορεί – ένα από τα θέματα που αποτέλεσαν πεδίο προσωπικής του ενασχόλησης ήταν το περιβάλλον.

Πίσω, όμως, από τον ίδιο υπάρχει και λειτουργεί μια εταιρεία επικοινωνίας. Η αρχική προσέγγιση του οράματός του για το «**Περιβάλλον21**» είχε ως εξής: τι θα μπορούσε ο ίδιος να κάνει προκειμένου να

αξιοποιήσει επιχειρηματικά το ενδιαφέρον του για το περιβάλλον – κι επομένως, με ποιο τρόπο θα μπορούσε να εξασφαλίσει περισσότερα έσοδα για την εταιρεία.

Η πρώτη ιδέα περιλάμβανε τη δημιουργία ενός ετήσιου event για το περιβάλλον – το οποίο και θα διοργάνωνε η εταιρεία, λόγω της ικανότητάς των στελεχών της να σχεδιάζουν μια εκδήλωση ή μια προωθητική ενέργεια. Το σκεπτικό πίσω από το event αυτό ήταν η δημιουργία μιας εκδήλωσης, η οποία θα προσέλκυε το ενδιαφέρον άλλων επιχειρήσεων για χορηγία.

Επομένως, το αρχικό όραμα δεν ήταν κάτι ξεκάθαρο, αλλά ένας συνδυασμός τριών πραγμάτων: η προσωπική ευαισθητοποίηση του ηγέτη για το περιβάλλον, οι αξίες που τον διέπουν ως άτομο και η επιχειρηματική αξιοποίηση αυτής της ευαισθησίας. Για το λόγο αυτό, το ενδιαφέρον του μετατοπίστηκε από τη δημιουργία μιας εκδήλωσης σε ένα προϊόν, το οποίο δεν θα είναι ετήσιο, αλλά θα έχει πιο συχνή περιοδικότητα και θα μπορεί να αποφέρει πιο άμεσα και τακτικά έσοδα. Σταδιακά, επομένως, δημιουργήθηκε το «Περιβάλλον²¹». Το περιοδικό, δηλαδή, αποτέλεσε ένα επιχειρηματικό όχημα, το οποίο θα επέτρεπε το «άνοιγμα» της εταιρείας σε μια νέα αγορά, άρα σε νέους εν δυνάμει πελάτες.

Επομένως, το περιοδικό ήταν ένα ιδιότυπο παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι αξίες που διέπουν έναν άνθρωπο μετουσιώνονται σε ιδέες και αξιοποιούνται επιχειρηματικά – το στοιχείο του επιχειρείν εισέρχεται στο όραμα και αποτελεί το όχημα για τη διαμόρφωση νέων επιχειρηματικών υλικών. Συνάδει αυτό με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με την αξία του οράματος και το σημαντικό του ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής; Χαράσσει το «δρόμο πλεύσης» και συνθέτει έναν «κοινό σκοπό»;

Σε κάθε ερώτηση, η απάντηση είναι διφορούμενη. Το «Περιβάλλον²¹» δημιουργήθηκε με σκοπό να «ανοίξει» στην εταιρεία που το εκδίδει έναν ακόμα κλάδο και να την ωθήσει να προσεγγίσει νέες αγορές. Υπάρχει, βεβαίως, και η λειτουργία του ως εργαλείο επικοινωνίας για πολλές και διαφορετικές ομάδες. Σε κάθε περίπτωση, όμως, ο «δρόμος πλεύσης» οδηγεί στο στοιχείο του επιχειρείν: η κατεύθυνση του περιοδικού είναι οι νέες αγορές και η συγκέντρωση εσόδων – κυρίως μέσα από τα διαφημιστικά κονδύλια.

Επομένως, γίνεται εμφανές ότι αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία στην προκειμένη φάση είναι η επιχειρηματική σκοπιά της όλης απόφασης-ιδέας και μεγαλύτερη αξία δίνεται στην εμπορική εκμετάλλευση του μέσου ενημέρωσης. Το σημείο αυτό έρχεται σε απόλυτη ταύτιση με τον παράγοντα της κρίσης αξιοπιστίας που θέλει τα μέσα ενημέρωσης να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην επιχειρηματική διάσταση των δραστηριοτήτων τους κι όχι να εξυπηρετούν τις αξίες της αλήθειας και της ενημέρωσης.

Ο «κοινός σκοπός», όμως, είναι κάτι διαφορετικό. Οι δημοσιογράφοι που είναι επιφορτισμένοι με τη διαμόρφωση της ύλης του περιοδικού και την επιλογή της θεματολογίας που θα παρουσιαστεί έχουν μια κοινή στοχευση και μοιράζονται τις ίδιες ανησυχίες αναφορικά με την παραγωγή ενός τελικού

προϊόντος. Όλοι στοχεύουν στην ολοκλήρωση των ειδήσεων που θα δημοσιευθούν, άρα η εργασία τους διέπεται από κοινά κριτήρια. Επομένως, στην περίπτωση του τμήματος σύνταξης, το όραμα του ηγέτη είναι ικανό να κατασκευάσει τα εχέγγυα της εργασίας των στελεχών πάνω σε έναν κοινό στόχο. Για το «Περιβάλλον21» ο σκοπός της σύνταξης είναι η σύνθεση της θεματολογίας του περιοδικού με τέτοιο τρόπο, ώστε το τελικό προϊόν να μπορεί να απευθύνεται σε πολλές ομάδες αναγνωστών ταυτόχρονα. Επομένως, όλη του η ύλη δομείται και παρουσιάζεται πάνω σε αυτό το μοτίβο.

Αντίστοιχη είναι η κατάσταση και στο διαφημιστικό τμήμα. Κι εκεί υπάρχει ένας κοινός «σκοπός», ο οποίος δεν είναι άλλος από τη συντονισμένη προσπάθεια κι εργασία για την αναζήτηση οικονομικών (διαφημιστικών) πόρων. Από τη στιγμή που ο ηγέτης αντιλαμβάνεται το «Περιβάλλον21» ως επιχείρηση και ως όχημα που θα του επιτρέψει να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία του, τότε είναι προφανές ότι η απασχόληση του διαφημιστικού τμήματος κινείται αποκλειστικά προς αυτή την κατεύθυνση – κι οφείλει να έχει επιτυχία στην αναζήτηση των εσόδων.

Η ορθή λειτουργία της επιχείρησης δεν στηρίζεται, βέβαια, μόνο στις ενέργειες του διαφημιστικού τμήματος, αλλά απαιτεί συντονισμένη κι οργανωμένη δράση από όλα τα τμήματα που την απαρτίζουν. Απλώς, για ένα μέσο ενημέρωσης το «κυνήγι» των διαφημιστικών προϋπολογισμών αποτελεί την αρχή και το τέλος των οικονομικών του δραστηριοτήτων, οπότε το διαφημιστικό τμήμα έχει αναλάβει ένα ρόλο ιδιαίτερα απαιτητικό.

Περαιτέρω, όσον αφορά στα ερωτήματα που αναπτύχθηκαν παραπάνω, το όραμα του ηγέτη του «Περιβάλλον21» είναι ικανό να δημιουργήσει μια στρατηγική. Ο ηγέτης επιθυμεί να διαμορφώσει ένα μέσο ενημέρωσης ικανό να συνδυάσει πολλές μερίδες αναγνωστικού κοινού, ενώ, παράλληλα, έχει την ανάγκη αυτό το μέσο να είναι σε θέση να του αποφέρει σημαντικά κέρδη και νέους πελάτες. Η στρατηγική, όπως την υπαγορεύει το όραμα, έχει ξεκάθαρη οικονομική προσέγγιση. Επομένως, σε ποιο σημείο θέλει ο ηγέτης να φτάσει το μέσο ενημέρωσης που διευθύνει; Η απάντηση είναι απλή: να γίνει το «Περιβάλλον21» ένα σημαντικό εργαλείο αναφοράς για όλο το πιθανό αναγνωστικό κοινό του και να έχει επιτυχία ως προς την συγκέντρωση των απαραίτητων οικονομικών πόρων που θα εξασφαλίσουν τη συνέχιση των εργασιών του.

Έχει επιτυχία αυτή η στρατηγική; Σύμφωνα με τον ίδιο τον ηγέτη, το όραμά του οδήγησε σε μια άκρως πετυχημένη στρατηγική. Η προσωπική του ικανοποίηση από την αποτελεσματικότητα του «Περιβάλλον21» μετράται βάσει της θετικής ανταπόκρισης που ο ίδιος λαμβάνει από τρίτους, σχετικά με την απήχηση που έχει το περιοδικό στο κοινό. Η άποψή του είναι ότι το περιοδικό είναι επιτυχημένο και, πράγματι, αντιμετωπίζεται ως σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας – άποψη που προέρχεται, κυρίως, μέσω του feedback που λαμβάνουν ο ίδιος κι η ομάδα του και δεν στηρίζεται σε κάποια στατιστική ανάλυση ή ολοκληρωμένη έρευνα. Σε κάθε περίπτωση, όμως, με τα ίδια του τα στελέχη έχει καταφέρει να αναπτύξει ένα ικανοποιητικό μοντέλο επικοινωνίας που επιτρέπει την μεταξύ τους κατανόηση.

Αν θεωρηθεί ότι μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της επικοινωνίας του ηγέτη με την ομάδα είναι η ικανότητά του να παρουσιάσει επιτυχώς το όραμά του και να το μεταδώσει ολοκληρωμένα, τότε ο ηγέτης του «Περιβάλλον21» έχει σε μεγάλο βαθμό επιτύχει αυτήν την παράμετρο. Θεωρώντας, λοιπόν, ότι η σωστή μετάδοση των ιδεών και του οράματος αποτελεί ένα παραπάνω βήμα στην επίτευξη των στόχων, αποδεικνύεται ότι ο ηγέτης έχει καταφέρει να μεταδώσει το αίσθημα των προσωπικών του επιδιώξεων με πολύ ομαλό κι αποτελεσματικό τρόπο μέσα στην ομάδα του. Επομένως, ο ηγέτης έχει πολύ συγκεκριμένα αποτελέσματα να αναμένει από την εργασία των στελεχών του, μιας και τους έχει εφοδιάσει με τα απαραίτητα υλικά κι έχει αναθέσει συγκεκριμένους στόχους· στόχους που, άλλωστε, αποτελούν την κορυφή, την οποία η ομάδα επιθυμεί να αγγίξει με επιτυχία.

Ε. 2. ΔΟΜΕΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ Η ΠΩΣ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως φάνηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν στηρίζεται αποκλειστικά στην ύπαρξη ενός οράματος ή μιας φιλοσοφίας που θα διέπει την επιχείρησή του. Η σωστή ηγεσία κρίνεται και από άλλες παραμέτρους διαφοροποίησης. Η επίτευξη των στόχων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στην επικοινωνία που έχει αναπτύξει ο ηγέτης με τα στελέχη της ομάδας του.

Στο «Περιβάλλον21» οι κώδικες επικοινωνίας βασίζονται σε ένα μοτίβο φιλικής επαφής μεταξύ ηγέτη και ομάδας. Ο ηγέτης έχει καταφέρει να μοιράζεται με τους υπαλλήλους του γνώσεις και ιδέες – στοιχείο που, άλλωστε, επιτρέπει σε όλους να απολαμβάνουν τα εχέγγυα μιας καλής συνεργασίας. Παράλληλα, οι ίδιοι οι υπάλληλοι έχουν βρει μια κοινή φόρμουλα επικοινωνίας με τον ηγέτη, κάτι που οδηγεί σε μια σειρά προνομίων: φιλικό περιβάλλον εργασίας, αλληλοκατανόηση και υποστήριξη, ομαδικότητα. Όταν τα προνόμια αυτά γίνονται κτήμα κάθε στελέχους, τότε μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά το επίπεδο της εργασίας τους. Στο «Περιβάλλον21» τα προνόμια αυτά ήταν εντόνως εμφανή για ολόκληρη την ομάδα³⁶.

³⁶ Όπως αναφέρει και ο ίδιος ο ηγέτης στη συνέντευξη (βλ. Παράρτημα), η επιχείρηση που εκδίδει το περιοδικό δεν είναι εκδοτική, αλλά εταιρεία επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων. Το περιοδικό ξεκίνησε πολύ δειλά τις δραστηριότητές του, έχοντας ως προσωπικό εξωτερικούς συνεργάτες. Για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του πολλές θέσεις, όπως εκείνη του αρχισυντάκτη, δεν καλύπτονταν από μόνιμους συνεργάτες. Σταδιακά, καθώς το περιοδικό άλλαζε τη σχέση του με την αγορά, αναγκάστηκε να κυκλοφορεί πολύ πιο δυναμικά. Επομένως, πολλές από τις θέσεις αυτές έπρεπε να καλυφθούν με μόνιμο προσωπικό, προκειμένου να διαχειρίζονται πολύ πιο ομαλά οι χρόνοι κυκλοφορίας και η θεματολογία των τευχών. Στην αρχή, λοιπόν, δεν ήταν τόσο έντονη η ανάγκη του στοιχείου της σωστής κι ικανοποιητικής επικοινωνίας. Τα στελέχη ήταν λίγα, οπότε το περιοδικό διαμορφωνόταν από μια πολύ μικρή ομάδα με λίγους υπαλλήλους. Με την αλλαγή που επήλθε και με το άνοιγμά του στην αγορά, έγιναν προσλήψεις και η ομάδα αυξήθηκε. Αυτόματως, έγινε πολύ πιο έντονη η ανάγκη για ένα καλό κλίμα επικοινωνίας – απαραίτητο, μιας και ο συντονισμός μιας μεγαλύτερης ομάδας στελεχών ήταν πολύ πιο δύσκολος. Η αποτελεσματική διαχείριση όλης της ομάδας αποτέλεσε προσωπική επιτυχία του ηγέτη, μιας κι ήταν εκείνος που κατόρθωσε να μεταδώσει ομαλά το όραμά του σε κάθε νέο στέλεχος – επιτυγχάνοντας μια σωστή συνεργασία.

Η αρχική γραμμή της επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας ορίζεται από την ηγεσία. Αναμφίβολα, τα στελέχη έχουν καταφέρει να αναπτύξουν προσωπικούς κώδικες επαφών, όμως η συνεργασία τους με τον επικεφαλής του μέσου ενημέρωσης ορίζεται και από τον ίδιο – ως δίκτυο σχέσης είναι αμφίδρομο.

Σε ό,τι αφορά στο «**Περιβάλλον21**», δεν θα μπορούσε κανείς να κατηγορήσει τον ηγέτη για το ότι δεν έχει καταφέρει να εντοπίσει και να ακολουθήσει μια ικανή φόρμουλα επικοινωνίας με την ομάδα του. Το κάθε στέλεχος, είτε δημοσιογράφος, είτε υπάλληλος στο διαφημιστικό τμήμα, απαιτεί από τον ηγέτη να δείχνει κατανόηση κι υποστήριξη.

Σε προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε ότι η σωστή επικοινωνία στηρίζεται στην απλότητα και τη σαφήνεια. Ο ηγέτης του «**Περιβάλλον21**» πληροί και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά. Οι εντολές του προς την ομάδα, αλλά και οι προσωπικές επιλογές του για την ανάπτυξη του μέσου ενημέρωσης, παρουσιάζονται στα στελέχη του με τρόπο απλό και κατανοητό. Ούτως ή άλλως, η σαφήνεια επιτρέπει στο στέλεχος να έχει μια ξεκάθαρη κι ολοκληρωμένη εικόνα των αρμοδιοτήτων του – στοιχείο που αποτελεί τη βάση για να αναπτύξει επιτυχώς την εργασία του και να φέρει εις πέρας τους στόχους που έχει κληθεί να επιτύχει³⁷.

Αρκούν, όμως, μόνο το όραμα και η σωστή επικοινωνία για να θεωρηθεί ένας ηγέτης επιτυχημένος κι ικανός; Λαμβάνοντας υπόψιν όσα αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα σχετικά με τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης του ικανού ηγέτη, η απάντηση είναι αρνητική. Σημαντική θέση έχει και το χαρακτηριστικό της πρωτοβουλίας. Ο ηγέτης του «**Περιβάλλον21**» έχει αναπτύξει αυτό το χαρακτηριστικό;

Και σε αυτό το ερώτημα, η απάντηση είναι αρνητική. Η ανάληψη πρωτοβουλιών απαιτεί σθένος και δραστηριοποίηση. Ο ηγέτης του «**Περιβάλλον21**» είχε επιλέξει να διαμορφώσει μια ομάδα, η οποία και θα ήταν επιφορτισμένη με το καθήκον να λειτουργεί το περιοδικό. Ο ίδιος δεν θα είχε κάποια ανάμειξη σε αυτό, παρά μόνο σε αρχικό επίπεδο, προκειμένου να διαμορφώσει το όραμα, τη στρατηγική και να αναπτύξει ένα μοντέλο σωστής επικοινωνίας. Ο ίδιος, επομένως, ανέθεσε στα στελέχη του τη διαχείριση του περιοδικού, με στόχο να αποτελεί μια ποιοτική έκδοση και μπορεί να είναι κερδοφόρο. Αυτό σημαίνει, βεβαίως, ότι τα στελέχη αυτά είχαν το καθήκον να διαμορφώνουν όλη την πολιτική του περιοδικού, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιδιώξεις του ηγέτη. Άρα, η ανάληψη πρωτοβουλιών ήταν δική τους ενασχόληση και όχι του ηγέτη.

Θα μπορούσε να θεωρηθεί ορθή ή αποτελεσματική αυτή η επιλογή; Η απάντηση δεν είναι ξεκάθαρη σε ένα τέτοιο ερώτημα. Ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο και έχει ευθύνες για όλη την ομάδα. Η ανάληψη πρωτοβουλιών από τον ηγέτη είναι κάτι με το οποίο θα πρέπει να εναρμονιστούν όλα τα στελέχη. Οι πρωτοβουλίες φέρνουν την ομάδα ένα βήμα πιο κοντά στο στόχο. Εάν αυτό το χαρακτηριστικό φύγει

³⁷ Πρακτικά, η βελτίωση της παραγωγικότητας του ατόμου οφείλεται κατά μεγάλο βαθμό στα ερεθίσματα που λαμβάνει τόσο από την ηγεσία όσο και από τους υπόλοιπους συνεργάτες του. Τα θετικά ερεθίσματα αυξάνουν τις ικανότητες του στελέχους κι επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και των ικανοτήτων του.

από τα χέρια ενός ατόμου και μετατεθεί σε περισσότερα στελέχη, και μάλιστα ηγετικά (managers), τότε το μέσο ενημέρωσης κινδυνεύει από σύγχυση ρόλων κι αρμοδιοτήτων. Το κάθε στέλεχος θα προχωράει σε ξεχωριστές ιδέες και θα αναλαμβάνει ξεχωριστές πρωτοβουλίες, οι οποίες κι έχουν την ικανότητα να φέρουν τη διχόνοια μέσα στην ομάδα. Στο «Περιβάλλον21» αυτή η σύγχυση αρμοδιοτήτων οδηγούσε σε συχνές κόντρες ανάμεσα στα ηγετικά στελέχη του δημοσιογραφικού τμήματος (διευθυντής του περιοδικού και διευθυντής σύνταξης). Και οι δύο αναλάμβαναν πρωτοβουλίες χωρίς να υπάρχει κάποια στοιχειώδης επικοινωνία μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να οδηγείται η ομάδα σε σύγχυση ρόλων ή ιεραρχίας.

Κάτι τέτοιο συνέβαινε ανεξάρτητα από το εάν υπήρχε ή όχι ορθή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Ένα σύνολο ατόμων μπορεί εύκολα να οδηγηθεί στην αναρχία, αν δεν υπάρχει μια φιγούρα που θα ενώνει και θα διαμορφώνει τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη. Ο ηγέτης του «Περιβάλλον21», επιλέγοντας να μην διαδραματίσει αυτό το ρόλο, αλλά να τον αναθέσει σε άλλα στελέχη, δεν κατάφερε να αποφύγει τη δημιουργία σύγχυσης – η οποία κι είναι ικανή να δημιουργήσει εμπόδια και φραγμούς στην περαιτέρω ανάπτυξη της ομάδας και, άρα, στην πορεία του περιοδικού.

Ο ηγέτης είναι εκείνος που έχει διαμορφώσει το όραμα και τη στρατηγική. Επομένως, είναι εκείνος που γνωρίζει καλύτερα ποιες πρωτοβουλίες θα πρέπει να αναλάβει, ώστε να εξυπηρετηθεί αυτή η στρατηγική. Αφήνοντας την κατάσταση στα χέρια άλλων στελεχών, διακυβεύεται η ανάπτυξη και η συνέχιση της στρατηγικής. Άρα, η πρωτοβουλία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για το σχεδιασμό ενός μέσου ενημέρωσης -και κάθε τύπου επιχείρησης ή οργανισμού- οπότε και η διαχείρισή του πρέπει να γίνεται με απόλυτη σαφήνεια από τον ίδιο τον ηγέτη, προκειμένου να μην απειλείται η σύνθεση και η συνεργασία της ομάδας.

Η ανάληψη πρωτοβουλιών απαιτεί θάρρος και δυναμικότητα χαρακτήρα. Ο ηγέτης οφείλει να πληροί αυτές τις δύο προϋποθέσεις, προτού προχωρήσει στην ανάπτυξη ιδεών. Ένας ηγέτης που επιλέγει να δώσει μόνο τις αρχικές κατευθύνσεις για την πορεία του μέσου ενημέρωσης και δεν συμμετέχει ενεργά, αναλαμβάνοντας δράσεις, κρύβει αδυναμίες ως προς την ύπαρξη θάρρους. Το θάρρος αποτελεί συνεκτικό στοιχείο για την ομάδα, καθώς συμβαδίζει με το χαρακτηριστικό της ευθύνης. Ένας δυναμικός ηγέτης γνωρίζει ότι έχει ευθύνες κι ότι είναι υποχρέωση δική του να προστατεύει την ομάδα και τους στόχους που έχει θέσει.

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι ο ηγέτης του «Περιβάλλον21» δεν αναπτύσσει πρωτοβουλίες, εύκολα μπορεί κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι δεν διαθέτει το χαρακτηριστικό του θάρρους. Σε αντίστοιχη ερώτηση περί ιεραρχικών δομών, ο ίδιος απάντησε ότι η ιεραρχία είναι το Α και το Ω της σωστής οργάνωσης· η ιεραρχία πρέπει να υπάρχει, καθώς έτσι διασφαλίζονται οι ισορροπίες. Τι γίνεται, όμως, στην περίπτωση που η ιεραρχία είναι ελλιπής και δεν δίνει τις ορθές κατευθύνσεις; Τότε, όπως περιγράφηκε παραπάνω, η ομάδα οδηγείται σε καταστάσεις σύγχυσης, όπου τα στελέχη δεν γνωρίζουν σε ποιον ηγέτη θα πρέπει να απευθύνονται.

Για το «Περιβάλλον21» οι συγκεκριμένες δομές είναι σχετικά ελαστικές. Ο ηγέτης έχει διαμορφώσει ένα ολοκληρωμένο όραμα κι έχει προχωρήσει ομαλά στο σχεδιασμό της στρατηγικής του – έχοντας δεδομένους στόχους κι έχοντας αναθέσει αρμοδιότητες σε κάθε μέλος ξεχωριστά. Δεν έχει αναπτύξει, όμως, τα χαρακτηριστικά της πρωτοβουλίας, του θάρρους και της δυναμικότητας – στοιχεία που θα του επέτρεπαν, υπό κανονικές συνθήκες, να επιτύχει πιο αποτελεσματικά τη διαχείριση της ομάδας του, να βελτιώσει τις πρακτικές που ακολουθεί για την επίτευξη των στόχων του και να ενισχύσει το αίσθημα της ενότητας μεταξύ των μελών.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που απαιτεί προσήλωση και συγκέντρωση. Η σωστή κι ολοκληρωμένη στρατηγική είναι το προαπαιτούμενο για την ομαλή πορεία του μέσου ενημέρωσης. Σε περίπτωση που ο σχεδιασμός είναι ελλιπής ή αποσπασματικός, τότε η στρατηγική είναι καταδικασμένη στην αποτυχία – για να ξεπεραστούν τυχόν προβλήματα, πρέπει να αξιοποιηθούν δημιουργικά όλες οι ικανότητες των στελεχών· στοιχείο που, ούτως ή άλλως, χρειάζεται καλή επικοινωνία προκειμένου να αξιοποιηθεί κατάλληλα.

Στο «Περιβάλλον21» παρατηρείται η αδυναμία ανάμειξης του ηγέτη σε όλες τις εσωτερικές διαρθρωτικές ή στρατηγικές διεργασίες του μέσου ενημέρωσης. Είναι προφανές ότι η παρουσία του δεν είναι αρκετή μόνον στο αρχικό στάδιο της προετοιμασίας και του σχεδιασμού. Η δική του συμβολή είναι κάτι που θα πρέπει να υφίσταται συνεχώς, έτσι ώστε να συνδέει την ομάδα και να θέτει τις κατευθύνσεις για τη λειτουργία του μέσου και τη σωστή συνεργασία των στελεχών του. Έχοντας κατά νου την κρίση αξιοπιστίας στα μέσα ενημέρωσης σήμερα, εύκολα αντιλαμβάνεται ο οποιοσδήποτε ότι η θέση του ηγέτη μέσα σε αυτό το πλέγμα είναι κάτι παραπάνω από κρίσιμη ή σημαντική. Με την κρίση να θέτει υπό αμφισβήτηση την εμπιστοσύνη του κοινού απέναντι στα μέσα ενημέρωσης, είναι προφανές ότι κάθε ηγέτης οφείλει να σχεδιάσει νέα εργαλεία και να ακολουθήσει νέες πρακτικές προκειμένου να καταφέρει να επιβιώσει από το σχήμα αυτό.

Ε. 3. ΤΟ «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ21» ΣΗΜΕΡΑ

Σύμφωνα με πληροφορίες που ο ίδιος ο ηγέτης αναφέρει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, το «Περιβάλλον21» είναι ένα ζημιογόνο περιοδικό. Αρχικά, τονίζει ότι το περιοδικό δημιουργήθηκε προκειμένου να καλύψει ένα ενημερωτικό κενό απέναντι στα περιβαλλοντικά θέματα και να προσελκύσει νέους πελάτες στην εταιρεία που κρύβεται πίσω από τη λειτουργία του. Στη συνέχεια, όμως, παρατηρείται μια αλλαγή στα δεδομένα που ο ίδιος παρουσίασε, καθώς σημειώνει ότι βασική προτεραιότητα του περιοδικού δεν είναι άλλη από την οικονομική του βιωσιμότητα. Η κερδοφορία, λοιπόν, εισάγεται ως ο μοχλός εκείνος που θα κινητοποιήσει τη στρατηγική του ηγέτη. Οι ιδέες περί εργαλείου επικοινωνίας και διασύνδεσης, ασφαλώς και δεν τίθενται στο περιθώριο. Η ουσιαστική προσέγγιση του οράματος, όμως, εντοπίζεται στην ανάπτυξη – και μάλιστα στην οικονομική.

Το περιοδικό, ούτως ή άλλως, μέσα στα πέντε περίπου χρόνια λειτουργίας του δεν έχει καταφέρει να αναπτύξει τα απαραίτητα εκείνα έσοδα που θα του επέτρεπαν να συνεχίσει δημιουργικά. Όπως και ο ίδιος ο ηγέτης αναφέρει, το «**Περιβάλλον21**» υστερεί σημαντικά σε ότι αφορά το διαφημιστικό του τμήμα. Η πραγματικότητα του συγκεκριμένου μέσου ενημέρωσης είναι ιδιαίτερα πρωτότυπη. Πρόκειται για μια ιδέα που δεν έχει καταφέρει να συγκεντρώσει σημαντικό κέρδος μέσα σε πέντε χρόνια, αλλά στην ουσία «τρέφεται» και υποστηρίζεται από την εταιρεία δημοσίων σχέσεων που το εκδίδει.

Επιχειρηματικά, αυτό αποτελεί σοβαρό σφάλμα. Το περιοδικό δεν είναι ικανό να εξασφαλίσει τα απαραίτητα κονδύλια που χρειάζεται ένα μέσο ενημέρωσης για να μπορεί να κυκλοφορεί. Κι ως εκ τούτου είναι ζημιογόνο. Η σχέση κάθε μέσου ενημέρωσης με τη διαφήμιση είναι κάτι παραπάνω από στενή ή άμεση. Είναι απαραίτητη κι έχει ζωτική σημασία.

Το διαφημιστικό παιχνίδι, αναμφίβολα, δεν είναι εύκολο και περιλαμβάνει πολλές δύσκολες στιγμές. Το κυνήγι της διαφήμισης για ένα έντυπο όπως το «**Περιβάλλον21**» δεν είναι μια υπόθεση απλή ή εύκολη. Το περιοδικό δεν παύει να είναι κλαδικό και να έχει εξαιρετικά μικρή βάση αποδεκτών – άξια, αλλά μικρή. Δύσκολα μια επιχείρηση, η οποία έχει έντονες ανάγκες για διαφήμιση και προβολή, θα εμπιστευτεί το «**Περιβάλλον21**». Από τη στιγμή που τα διαφημιστικά κονδύλια είναι πολύ συγκεκριμένα και διοχετεύονται στα μέσα ενημέρωσης βάσει αυστηρού -τις περισσότερες φορές- προγράμματος, η επιχείρηση είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προτιμήσει την παρουσία της σε ένα μέσο με μεγαλύτερη ικανότητα διείσδυσης στο κοινό που την ενδιαφέρει – ικανότητα που το «**Περιβάλλον21**» ακόμα δεν έχει καταφέρει να αναπτύξει.

Άρα, λοιπόν, η κατάσταση εντός της αγοράς μπορεί να γίνει πολύ σκληρή για ένα μικρό μέσο ενημέρωσης. Συνήθως, εάν δεν υπάρχει μια άλλη σταθερή βάση, το μέσο είναι καταδικασμένο σε πορεία φθίνουσα. Το «**Περιβάλλον21**» έχει ακόμη ως υποστηρικτή την εταιρεία επικοινωνίας που το εκδίδει. Σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν πρακτικά αδύνατο να συνεχίσει ομαλά τη δραστηριοποίησή του.

Στη συνέντευξη, ο ηγέτης αναφέρει ότι η αδυναμία της εμπορικής εκμετάλλευσης του περιοδικού είναι αποτέλεσμα της απειρίας των στελεχών που έχουν κατά καιρούς επανδρώσει το διαφημιστικό του τμήμα. Ιδιαίτερη μνεία έδωσε στο γεγονός ότι η θέση αυτή απαιτεί συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων της αγοράς κι έντονη πίεση για την εύρεση νέων πελατών. Χωρίς αμφιβολία, η προσέγγισή του αυτή είναι αληθής.

Όμως, δεν είναι και η μοναδική. Η στελέχωση του τμήματος με άπειρα στελέχη αποτέλεσε, πρακτικά, μια δική του προσωπική και συνειδητή επιλογή. Ο ίδιος αιτιολογεί την επιλογή αυτή με το σκεπτικό ότι στόχος του ήταν η εξέλιξη των στελεχών αυτών και η ανάπτυξή τους μέσα από τη συγκεκριμένη θέση. Όμως, στο σημείο αυτό εντοπίζεται μια ουσιαστική διαφοροποίηση: η ανάπτυξη ενός στελέχους δεν αποτελεί διαδικασία καθαρά ατομική. Αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα ότι ο ηγέτης είναι το

κατεχοχὴν αρμόδιο στέλεχος για να βοηθήσει την ομάδα να αναπτυχθεί και να προοδεύσει. Επομένως, η εκπαίδευση των στελεχών του διαφημιστικού τμήματος θα έπρεπε να γίνεται σε απόλυτη αρμονία με τις κατευθύνσεις που ο ίδιος είναι σε θέση να παράγει.

Ο ηγέτης αναφέρει την ανάγκη για οικονομική πρόοδο κι ανάπτυξη, χωρίς όμως να αναλαμβάνει ο ίδιος πρωτοβουλίες για να οδηγηθεί η πορεία του «Περιβάλλον21» προς την κατεύθυνση αυτή. Μπορεί το διαφημιστικό τμήμα να είναι ανεξάρτητο και να έχει τους δικούς του στόχους και τις δικές του τεχνικές για τις επίτευξή τους, ωστόσο η πρόοδος και η ανάπτυξη δεν είναι δύο διαδικασίες που ανήκουν αποκλειστικά στο εν λόγω τμήμα. Θεωρώντας το μέσο ενημέρωσης ως ένα σύνθετο δίκτυο σχέσεων, αντιλαμβάνεται κανείς ότι το τελικό προϊόν είναι αποτέλεσμα συλλογικής κι αποτελεσματικής συνεργασίας. Επομένως, ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να μπορεί να θέτει τις σωστές κατευθυντήριες βάσεις μέσα στην ομάδα. Αναλαμβάνοντας κι ο ίδιος πρωτοβουλίες, ενισχύει το αντίστοιχο αίσθημα και στα στελέχη του. Στην αντίθετη περίπτωση τα μέλη των ομάδων αδρανούν – και η αδράνεια λειτουργεί καθαρά ανασταλτικά προς την επίτευξη της παραγωγικότητας.

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η πορεία του μέσου ενημέρωσης δεν είναι ανεξάρτητη από τις επιλογές και τις κινήσεις του ηγέτη. Και σίγουρα δεν αρκεί μόνο ένα ολοκληρωμένο όραμα και μια ορθά σχεδιασμένη στρατηγική. Η παρουσία του ηγέτη έχει καταλυτική σημασία για την πορεία των δραστηριοτήτων του μέσου ενημέρωσης. Τα στελέχη έχουν ανάγκη από τις πρωτοβουλίες και από τη δυναμικότητα του ηγέτη: σε πολλές περιπτώσεις αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν τη δύναμη που κινητοποιεί τις επιμέρους ομάδες.

Το «Περιβάλλον21» απασχολεί ένα πολύ μικρό αριθμό στελεχών σε κάθε ένα από τα δύο τμήματα. Η μικρή σύνθεση της ομάδας έχει δύο όψεις. Από τη μια πλευρά, υπάρχει καλύτερος συντονισμός και όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται και υλοποιούνται άμεσα. Μια μικρή ομάδα μπορεί κι αξιοποιεί πολύ πιο δημιουργικά τον χρόνο της, ενώ έχει την ικανότητα να επιλύει συγκρούσεις και διαφωνίες χωρίς να δημιουργούνται σοβαρές προστριβές. Η μικρή ομάδα μπορεί να διαχειριστεί ικανοποιητικά το ανθρώπινο κεφάλαιο που την απαρτίζει, καθώς υπάρχει καλύτερη επικοινωνία, άμεση ανταπόκριση από τα στελέχη και οι ρόλοι του κάθε μέλους είναι πιο σαφείς και καθορισμένοι.

Από την άλλη πλευρά, όμως, μια μικρή ομάδα στερείται ενός βασικού χαρακτηριστικού: την ανάδυση πολλών διαφορετικών και καινοτόμων ιδεών. Σε μια μικρή ομάδα, τα στελέχη οφείλουν να αναπτύσσονται συνεχώς, προκειμένου να διατηρούν τη δυναμική τους και να προχωρούν σε νέες προτάσεις. Πολλές μικρές ομάδες μπορούν να εισέλθουν σε δημιουργικό τέλμα, καθώς τα μέλη τους είναι λίγα και πιεσμένα από τις απαιτήσεις. Σε μια μεγάλη ομάδα, αυξάνει σημαντικά το ποσοστό παρουσίας νέων ιδεών ή πρωτοβουλιών.

Για το «Περιβάλλον21», ο μικρός αριθμός στελεχών δεν ακολουθεί τη λογική του ηγέτη, η οποία επισημαίνει ότι η δυναμική πορεία του περιοδικού στην αγορά απαιτεί και τον αντίστοιχο αριθμό

στελεχών που θα απασχολούνται ικανοποιητικά πάνω σε αυτό το μοντέλο. Σαφώς, όμως, η ζημιογόνα πορεία του δεν επιτρέπει μεγάλα «ανοίγματα». Σε κάθε περίπτωση, όμως, τα μέλη του «Περιβάλλον21» έχουν καταφέρει να αναπτύξουν ένα δεδομένο δίκτυο επαφών κι επικοινωνίας.

Ο ηγέτης κρίνει τη στρατηγική του ως επιτυχημένη. Ο ίδιος τονίζει ότι λαμβάνει θετικό feedback από τους αποδέκτες του περιοδικού, σχετικά με το κύρος και την ποιότητα της θεματολογίας του. Τι γίνεται, όμως, σε σχέση με τον αρχικό σκοπό, δηλαδή με την επίτευξη της κερδοφορίας; Από τη στιγμή που το διαφημιστικό τμήμα δεν είναι σε θέση να παράγει σημαντικά οικονομικά κέρδη, τότε πώς γίνεται λόγος περί επιτυχημένης στρατηγικής; Η επιτυχία βασίζεται στην επίτευξη και την εξασφάλιση όλων των στόχων που έχουν τεθεί. Αν κάποιος στόχος δεν επιτευχθεί, τότε η στρατηγική αυτή είχε περιορισμένη επιτυχία και δεν ήταν σε θέση να καλύψει τις ανάγκες που θα οδηγούσαν στην επίτευξη κάθε δεδομένου στόχου. Ο ηγέτης του «Περιβάλλον21» έχει επιλέξει τη διατήρηση μιας απόστασης από το ζήτημα ανάληψης πρωτοβουλιών. Από τη στιγμή που οι πρωτοβουλίες και οι ευθύνες μετατοπίζονται στα χέρια των στελεχών, τότε τα αποτελέσματα θα ξεφεύγουν από τη σχεδιασμένη στρατηγική της ηγεσίας. Η στρατηγική απαιτεί κατεύθυνση. Και η ηγεσία είναι ο φορέας που έχει επιφορτιστεί με το καθήκον να ελέγχει και να συντονίζει.

Ε. 4 . Ο ΗΓΕΤΗΣ ΠΑΙΖΕΙ ΚΑΛΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ;

Αυτό που διακρίνει το χαρισματικό κι οργανωτικό ηγέτη από τον αδρανή είναι η ικανότητά του να πληροί όλες τις παραπάνω προδιαγραφές. Στο «Περιβάλλον21» μπορεί να γίνει λόγος για χαρισματική κι οργανωτική ηγεσία;

Η απάντηση στο ερώτημα δεν μπορεί να είναι ξεκάθαρη. Ο ηγέτης του περιοδικού έχει προσδιορίσει ένα όραμα, έχει σχεδιάσει μια στρατηγική, αλλά δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες ή ευθύνες. Ως χαρισματικός, ένας ηγέτης οφείλει να αποτελεί σημείο αναφοράς για τα στελέχη του και να θέτει τις πρώτες ύλες για την αποτελεσματική συνεργασία τους. Η αδράνεια και η αποστασιοποίηση, αναμφίβολα, λειτουργούν ανασταλτικά προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Επομένως, ο ηγέτης του «Περιβάλλον21» δεν μπορεί να περιγραφεί ως χαρισματικός – τουλάχιστον όχι με όλη τη σημασία και το περιεχόμενο της συγκεκριμένης λέξης. Στερείται των χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν τη λογική της ομάδας και απέχει από πολύ σημαντικές διαδικασίες που επηρεάζουν την πορεία του περιοδικού³⁸. Επομένως, η προσέγγισή του προς το προϊόν που παράγει η ίδια του η εταιρεία δεν μπορεί να θεωρηθεί ούτε αποτελεσματική, ούτε ολοκληρωμένη.

Αντίστοιχα, λοιπόν, δεν καλύπτει επαρκώς το ρόλο του ως οργανωτικός. Ο οργανωτικός ηγέτης αναλαμβάνει να συντονίζει αποτελεσματικά την ομάδα του και να διαμορφώνει τις καταστάσεις που θα

³⁸ Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, το ότι δεν ήταν παρών στα περισσότερα editorial meetings, ενώ σπανίως εξέφραζε προσωπική άποψη ή γνώμη για τη θεματολογία του περιοδικού ή για τα αφιερώματα ανά τεύχος. Ως εκ τούτου, το τελικό προϊόν ήταν ένα περιοδικό που ο ίδιος δεν γνώριζε τι περιείχε και ποια θέματα απασχολούσαν τις σελίδες του.

επιτρέψουν την επίτευξη των στόχων. Στο «Περιβάλλον²¹», ο ηγέτης διαμόρφωσε την αρχική στρατηγική, αλλά δεν προχώρησε περαιτέρω σε νέες τεχνικές ή πρακτικές που θα έδιναν στην ομάδα του τη δυναμική κατεύθυνση που χρειάζεται. Το περιοδικό είναι ζημιογόνο, στοιχείο που επισημαίνει ότι οι πρακτικές που ακολουθούνται είναι, προφανώς, λανθασμένες κι απαιτούν αλλαγή. Ίσως όταν το περιοδικό ξεκινούσε την πορεία του, οι πρακτικές αυτές να έφεραν κάποιο δεδομένο θετικό αποτέλεσμα. Επειδή, όμως, πρόκειται για ένα μέσο ενημέρωσης, η εξέλιξη είναι ένα χαρακτηριστικό με ιδιαίτερα σημαντική αξία – ανάπτυξη και πρόοδος απαιτείται και στις πρακτικές που ακολουθούνται για την επίτευξη των στόχων³⁹.

Το «Περιβάλλον²¹» είναι διμηνιαίο, γεγονός που συνηγορεί υπέρ του ότι οι πληροφορίες και οι ειδήσεις που περιέχει δεν αντικατοπτρίζουν την επικαιρότητα, αλλά ανήκουν στο παρελθόν κι είτε έχουν μικρή ενημερωτική αξία είτε καθόλου⁴⁰. Επομένως, αυτό που έχει ανάγκη το περιοδικό είναι μια δραστική κι άμεση αλλαγή στο περιεχόμενο της στρατηγικής του. Ο ηγέτης του υστερεί στην οργανωτική προσέγγιση των δραστηριοτήτων του.

Η ζημιογόνα λογική, όμως, δεν θα μπορέσει να αλλάξει την τωρινή κατάσταση του περιοδικού. Από τη στιγμή που το περιοδικό δεν έχει καταφέρει να συγκεντρώνει τα απαραίτητα διαφημιστικά κονδύλια για την κυκλοφορία του, τότε, προφανώς, μεγάλο μερίδιο ευθύνης εντοπίζεται και στη στρατηγική του ηγέτη. Το στοιχείο αυτό ενδυναμώνει την άποψη ότι χρειάζεται να γίνουν σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές, προκειμένου το περιοδικό να ανακάμψει.

Ο ηγέτης οφείλει, επομένως, να προχωρήσει σε έναν απολογισμό της υφιστάμενης στρατηγικής του και να κρίνει αν και κατά πόσο η επιτυχία της είναι, όντως, βέβαιη. Δεν αρκεί για ένα μέσο ενημέρωσης όπως το «Περιβάλλον²¹» να εκτιμάται η πορεία του μόνο βάσει του feedback που λαμβάνει από μεμονωμένες ομάδες κοινού. Η πορεία και η επιτυχία της στρατηγικής πρέπει να εκτιμηθούν και βάσει του σχήματος της επίτευξης των προσδιορισμένων στόχων. Η ιδέα «δεν έχουμε οικονομικό κέρδος, αλλά η στρατηγική μας είναι επιτυχημένη» δεν ευσταθεί σε ένα δύσκολο κι απαιτητικό περιβάλλον. Απαιτούνται, λοιπόν, δυναμικές ιδέες και λύσεις, προκειμένου η στρατηγική που ακολουθείται να επαναδιαμορφωθεί και να αποκτήσει το περιοδικό μια νέα κατεύθυνση.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά στα συλ που υιοθετεί ο ηγέτης, προκειμένου να διαχειριστεί ομαλά την ομάδα του, η παρατήρηση του τρόπου που επικοινωνεί με τα στελέχη μαρτυρά ότι απέχει

³⁹ Πρακτικά, κάθε οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να αφομοιώνει όλες τις αλλαγές και τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος όπου και δραστηριοποιείται. Τα ερεθίσματα αυτά είναι που επιτρέπουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής κι επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την «τύχη» και την πορεία του οργανισμού. Μεγαλύτερη προσήλωση στις αλλαγές του περιβάλλοντος, σημαίνει και μεγαλύτερη ικανότητα αφομοίωσής τους. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι και πολύ πιο εύκολη η ανάπτυξη νέων πρακτικών. Κάθε οργανισμός οφείλει να μπορεί να διαμορφώνει ένα future plan – ένα εργαλείο που θα σχεδιάσει το πώς επιθυμεί να είναι ο οργανισμός μετά από λίγα χρόνια. Το εργαλείο αυτό μπορεί να αναπτυχθεί επιτυχώς μόνο στην περίπτωση που ο οργανισμός καταφέρνει να αντιλαμβάνεται και να αξιοποιεί δημιουργικά τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος (Μόργκαν, 2002).

⁴⁰ Αυτό, βεβαίως, δεν ισχύει στις περιπτώσεις όπου παρουσιάζονται περιβαλλοντικά θέματα που απασχολούν την επικαιρότητα συχνά, χωρίς να έχει αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο τα θέματα αυτά αντιμετωπίζονται.

πολύ από το καταπιεστικό και το κατεθυντικό ηγετικό στυλ. Δεν λαμβάνει αυστηρές αποφάσεις, δεν πιέζει την ομάδα, δεν στηρίζεται σε διαταγές ή σε επικρίσεις. Αντιθέτως, επιλέγει το δρόμο της καλής επικοινωνίας με κάθε στέλεχος ξεχωριστά, προσπαθώντας να μεταδώσει το όραμα και τη φιλοσοφία του. Παρά το στοιχείο αυτό, όπως φάνηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η προσπάθεια αυτή σε ορισμένες περιπτώσεις δεν έχει απόλυτη επιτυχία. Ο ηγέτης δεν είναι κάθε φορά το ίδιο αποτυχεσματοκός στην μετάδοση του οράματός του, κυρίως επειδή ο ίδιος δεν λαμβάνει πρωτοβουλίες για την επίτευξή του.

Ιδιαίτερα ικανός εμφανίζεται στο συνεργατικό στυλ ηγεσίας, ενθαρρύνοντας τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε στελέχους. Σε περιπτώσεις απογοήτευσης από το αντικείμενο εργασίας, έχει πολλές φορές προσπαθήσει να μετουσιώσει τις καταστάσεις, προκειμένου να υποστηρίξει ένα στέλεχος ή να δημιουργήσει ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον – και άρα τα εχέγγυα για μια ορθή συνεργασία. Γνωρίζοντας ότι το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει την ικανότητα του ηγέτη να δίνει προτεραιότητα στις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε στελέχους και να επιδιώκει την ανάπτυξή τους, το στοιχείο αυτό σημειώνει ότι ο ηγέτης του «Περιβάλλον21» δεν έχει καταφέρει να διαχειριστεί ομαλά αυτό το στυλ. Σε πολλές περιπτώσεις έχει αναθέσει ένα job description σε στελέχη, χωρίς να έχει ελέγξει εάν τα στελέχη αυτά έχουν τις ικανότητες για κάτι τέτοιο.

Επομένως, δεν είναι σε θέση να προσφέρει την κατάλληλη υποστήριξη ή να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας του να εξελιχθούν. Κάτι τέτοιο έρχεται σε απόλυτη σύγχυση με όσα ο ίδιος ανέφερε στη συνέντευξή του. Εκεί σημείωσε ότι προσέλαβε άτομα με απειρία για συγκεκριμένες θέσεις, σε μια προσπάθεια να επενδύσει στις ικανότητές τους.

Όμως, η επένδυση σε κάθε στέλεχος έχει ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη κατεύθυνσης κι υποστήριξης. Η απλή τοποθέτηση ενός ατόμου σε μια θέση εργασίας με συγκεκριμένες αρμοδιότητες απαιτεί ταυτόχρονα από τον ηγέτη να επενδύσει σε χρόνο προκειμένου να αφομοιώσει το στέλεχος τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία. Παράλληλα, είναι ευθύνη του ηγέτη⁴¹ να βοηθήσει το στέλεχος να αντιληφθεί τις ικανότητές του. Η υποστήριξη από την πλευρά του ηγέτη περιλαμβάνει την προσφορά κατευθύνσεων προς το κάθε στέλεχος.

Τέλος, έχει ιδιαίτερη αξία να παρατηρήσει κανείς ότι ο ηγέτης του «Περιβάλλον21» έχει καταφέρει να αναπτύξει πολύ δυναμικά το δημοκρατικό ηγετικό στυλ. Δίνει αξία στις απόψεις των στελεχών, αντιλαμβάνεται την ικανότητά τους να προσφέρουν στην πρόοδο και την ανάπτυξη του μέσου ενημέρωσης, ενώ σέβεται και δίνει σημασία στην κάθε ξεχωριστή άποψη και γνώμη – στοιχείο που ενδυναμώνει την αίσθηση της ομαδικότητας εντός του περιοδικού, κάνοντας ξεχωριστή και σημαντική την προσφορά κάθε στελέχους. Η επιλογή του αυτή δίνει αξία στη χρησιμότητα του κάθε μέλους της ομάδας, αξιοποιώντας ενεργά τη δυναμική του καθένα.

⁴¹ Ή των managers – οι οποίοι, όμως, λαμβάνουν ενημέρωση από τον ηγέτη.

Ε. 5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το «Περιβάλλον²¹» ξεκίνησε τις δραστηριότητές του -είτε ως μέσο ενημέρωσης είτε ως όχημα για ώθηση σε νέες αγορές- σε ένα δύσκολο κι απαιτητικό επαγγελματικό περιβάλλον, εκείνο των εκδόσεων. Ο ίδιος ο ηγέτης τόνισε ότι η εταιρεία του δεν σχετίζεται με τον αντίστοιχο χώρο – στοιχείο που επισημαίνει την απειρία των στελεχών της πάνω σε ζητήματα που αφορούν την πρόοδο και την πορεία ενός μέσου ενημέρωσης.

Στην Ελλάδα σήμερα παρατηρείται υπερπληθώρα έντυπων μέσων ενημέρωσης, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι κλαδικά και κυκλοφορούν σε πολύ περιορισμένο εύρος αναγνωστικού κοινού. Το «Περιβάλλον²¹» δεν ξεφεύγει από αυτό το μοτίβο. Μπορεί να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, όμως, δεν παύει να είναι κλαδικό και να ασχολείται με το περιβάλλον. Ως κλαδικό περιοδικό και με δεδομένη την αδυναμία του να καλύπτει επαρκώς τα έξοδα διαχείρισής του, κυκλοφορεί σε πολύ περιορισμένο αριθμό αντιτύπων και ενδιαφέρει μια πολύ μικρή μερίδα αναγνωστών.

Ως εκ τούτου, η τοποθέτησή του εντός της αγοράς είναι δύσκολη – κυρίως λόγω του ότι υπάρχουν πολλά άλλα περιοδικά για το περιβάλλον, τα οποία και κυκλοφορούν πολύ πιο δυναμικά από το «Περιβάλλον²¹», έχοντας εντελώς διαφορετικό καθεστώς διαχείρισης⁴². Η επιβίωση εντός ενός περιβάλλοντος σκληρού κι απαιτητικού ανταγωνισμού απαιτεί τη συντονισμένη διαμόρφωση των απαραίτητων εργαλείων που θα επιτρέψουν σε ένα μέσο ενημέρωσης να διατηρήσει τη μαχητικότητα και τη δυναμική του. Ποιο θα μπορούσε να είναι αυτό το εργαλείο για το «Περιβάλλον²¹»; Και, κυρίως, ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του περιοδικού έναντι των υπολοίπων παιχτών της αγοράς;

Λαμβάνοντας ως δεδομένη την πολύ πιο δυναμική ύπαρξη άλλων ανταγωνιστικών περιοδικών στην αγορά, εύκολα κατανοεί κανείς ότι η διακίνηση των διαφημιστικών προϋπολογισμών είναι ένα «παιχνίδι για λίγους». Επομένως, το κάθε περιοδικό είναι αναγκασμένο να διαμορφώσει μια ειδική πολιτική για να μπορέσει να συμμετάσχει επι ίσους όρους. Η πολιτική αυτή είναι η ανάπτυξη ενός ειδικού χαρακτηριστικού που θα λειτουργήσει ως το όχημα για να κερδίσει την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων – κι, επομένως, να συγκεντρώσει διαφημιστικά κονδύλια. Το ειδικό αυτό χαρακτηριστικό θα επιτρέψει τη διαφοροποίηση του κάθε μέσου ενημέρωσης από τους ανταγωνιστές του και θα του προσδώσει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα μέσα στην αγορά.

Για το «Περιβάλλον²¹» το χαρακτηριστικό αυτό δεν δημιουργήθηκε από την αρχή της κυκλοφορίας του. Κοινώς, στο όραμα του ηγέτη δεν υπήρχε η πρόβλεψη για μια ειδική καινοτομία, η οποία και θα το

⁴² Πίσω από τα περιοδικά αυτά υπάρχει μια εκδοτική επιχείρηση, με εμπειρία και δυναμική στο συγκεκριμένο χώρο. Επίσης, τα ανταγωνιστικά περιοδικά έχουν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση προς έναν δεδομένο κλάδο του περιβάλλοντος – και άρα έχουν πολύ πιο συμπαγές πεδίο ενδιαφέροντος ή εξειδίκευσης. Συν τοις άλλοις, τα εν λόγω έντυπα διαθέτουν πολύ πιο οργανωμένο τμήμα σύνταξης και διαφημιστικό. Απασχολούν περισσότερα στελέχη, επιτυγχάνοντας την ομαλή κι επί ίσους όρους διαχείριση του όγκου εργασίας.

έκανε γνωστό στην αγορά. Αυτό το στοιχείο αποτελεί και τη μεγαλύτερη αδυναμία της στρατηγικής του ηγέτη. Μπορεί να κατάφερε να διαμορφώσει ένα όραμα και να το ακολουθήσει πιστά, όμως, δεν έδωσε στη στρατηγική του ένα όπλο που θα εξασφάλιζε τη δυναμική και την πορεία της.

Η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού χαρακτηριστικού ήρθε κατά τη διάρκεια του πέμπτου έτους κυκλοφορίας του περιοδικού. Όλη η ομάδα συμφώνησε στο ότι έπρεπε να αναπτυχθεί ένα εργαλείο που θα μπορούσε να επιτύχει τη διαφοροποίηση του «**Περιβάλλον21**» από τα ανταγωνιστικά περιοδικά – ένα εργαλείο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να ξεκλειδωθούν οι διαφημιστικοί προϋπολογισμοί και να επωφεληθεί και το ίδιο το περιοδικό από τους όρους της προσφοράς και της ζήτησης.

Το «**Περιβάλλον21**», όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεν έχει μια ξεκάθαρη προσέγγιση περιεχομένου. Αναφέρεται σε περιβαλλοντικά ζητήματα και παρουσιάζει, από επιχειρηματική σκοπιά, τις κινήσεις των επιχειρήσεων σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας. Παράλληλα, έχει ένα σημαντικό μειονέκτημα: η διμηνιαία περιοδικότητά του δεν του επιτρέπει να έχει επίκαιρο περιεχόμενο ούτε να καλύπτει με αμεσότητα θέματα της επικαιρότητας – στοιχείο που ακόμα και περιοδικά με μηνιαία περιοδικότητα μπορούν να το επιτύχουν και μάλιστα με επιτυχία. Η διμηνιαία κυκλοφορία, όμως, είναι ένα χαρακτηριστικό που λειτουργεί αντίθετα στην έννοια της ολοκληρωμένης παρουσίασης θεμάτων με αξιόλογο περιεχόμενο. Ως εκ τούτου, το «**Περιβάλλον21**» δεν θα μπορούσε να αξιοποιήσει το περιεχόμενό του ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η σχέση του με τη διαφήμιση, λοιπόν, δεν μπορούσε να είναι τόσο άμεση όσο θα έπρεπε, προκειμένου να διασφαλίζεται η οικονομική του βιωσιμότητα. Παρόλο που είναι έντονη η ανάγκη για προσέλκυση εσόδων μέσω διαφημιστικού υλικού, αυτή η σχέση δεν ήταν ικανή να φέρει στο «**Περιβάλλον21**» τα απαραίτητα έσοδα. Το στοιχείο εκείνο που εκτιμήθηκε ως ικανό να διαμορφώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το περιοδικό, στηρίχθηκε στο θετικό feedback που λαμβάνει ο ηγέτης σχετικά με την ποιότητα του περιοδικού. Με καθυστέρηση, επομένως, κατάφερε να σχεδιάσει ένα χαρακτηριστικό, εκτιμώντας ότι είναι ικανό να προσελκύσει έσοδα στο περιοδικό μέσα από διαφημίσεις.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του «**Περιβάλλον21**», όπως διαμορφώθηκε από τον ηγέτη του, είχε ως εξής: πρόκειται για ένα ποιοτικό περιοδικό με κύρος και ιδιαίτερη δημοσιογραφική αξία. Επομένως, οι επιχειρήσεις που θα επέλεγαν να διαφημιστούν μέσα στις σελίδες του, θα απολάμβαναν την παρουσία τους σε ένα έντυπο ποιοτικό και με κύρος – κερδίζοντας σε αξία και σε αξιοπιστία.

Είναι αυτό το χαρακτηριστικό ικανό, όμως, να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Και, κυρίως, είναι ικανό να κάνει τη διαφοροποίηση ενός μέσου ενημέρωσης μέσα σε μια μεταβαλλόμενη και απαιτητική αγορά;

Η κρίση αξιοπιστίας απέναντι στα μέσα ενημέρωσης οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αδυναμία τους να παρέχουν αξιόπιστο κι ικανό ενημερωτικό περιεχόμενο – συν το ότι πλέον ενεργούν ως εμπορικές επιχειρήσεις, έχοντας ως βάση την οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο. Επομένως, θα μπορούσε να θεωρηθεί ηθικό ένα μέσο ενημέρωσης, το οποίο χρησιμοποιεί το στοιχείο της ποιοτικής ενημέρωσης ως εργαλείο για να προοδεύσει οικονομικά και να προσελκύσει διαφημιστικά έσοδα; Εν μέσω κρίσης αξιοπιστίας, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένας ακόμα παράγοντας που ενισχύει τη μειωμένη εμπιστοσύνη του κοινού.

Για το «**Περιβάλλον21**», όμως, αυτό το χαρακτηριστικό θεωρείται καταλυτικής σημασίας. Πλέον, έχει διαμορφωθεί ως όλη η ουσία και το περιεχόμενο της στρατηγικής, ενώ χρησιμοποιείται ως το στοιχείο εκείνο που θα καταφέρει να πείσει έναν εν δυνάμει πελάτη να διαφημιστεί μέσα στις σελίδες του. Στο σημείο αυτό, όμως, εντοπίζεται ένα σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης. Η αγορά είναι ιδιαίτερα σκληρή για τα μέσα ενημέρωσης κι απαιτεί συντονισμένη δράση, προκειμένου ένα μέσο να μπορέσει να επωφεληθεί από τα διαθέσιμα κονδύλια των επιχειρήσεων για διαφήμιση.

Επομένως, από τη στιγμή που οι προϋπολογισμοί των επιχειρήσεων για διαφήμιση είναι στοχευμένοι και περιορισμένοι, εύκολα προκύπτει το συμπέρασμα ότι επιλογή των επιχειρήσεων θα αποτελέσει η διακίνηση των κονδυλίων στα μέσα εκείνα που διαθέτουν υψηλότερη διείσδυση σε μεγαλύτερες ομάδες κοινού. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν βάσει ενός συγκεκριμένου media plan και, πλέον, η ζήτηση αγαθών από το κοινό επηρεάζεται επώνυμα. Ο σχεδιασμός των επιχειρήσεων για την προβολή στα μέσα ενημέρωσης κινείται βάσει μιας αυστηρής, στις περισσότερες περιπτώσεις, λογικής, προκειμένου να επιτυγχάνεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προβολή και παρουσία της εκάστοτε εταιρείας σε μεγάλο τμήμα του κοινού-στόχος.

Το «**Περιβάλλον21**» δεν έχει την απαραίτητη δυναμική έτσι ώστε να καταφέρει να απευθυνθεί σε μεγάλο κομμάτι του κοινού. Αντιθέτως, η βάση παραληπτών κι αποδεκτών του είναι ιδιαίτερα περιορισμένη – λόγω του ότι οι οικονομικές του συνθήκες δεν επιτρέπουν «άνοιγμα» με μεγαλύτερο τιράζ ανά τεύχος. Άρα, η μικρή βάση αποδεκτών συνεπάγεται μικρή ικανότητα διείσδυσης σε μαζικό κοινό. Αυτή η λογική δεν συνάδει με την επιχειρηματική λογική που επιθυμεί να διαφημιστεί σε όσο το δυνατόν περισσότερα τμήματα του πληθυσμού με την όσο το δυνατόν χαμηλότερη δαπάνη. Επομένως, πόσο ικανοποιητικό μπορεί να θεωρείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται στο κύρος και την ποιότητα του μέσου ενημέρωσης; Η απάντηση, μάλλον, θα απογοήτευε τον ηγέτη του «**Περιβάλλον21**».

Ασφαλώς, αυτό δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι ένα έντυπο που βασίζεται στο κύρος και στην ποιότητά του για να κερδίζει σε διαφήμιση, δεν το επιτυγχάνει. Στην ουσία, όλα είναι ζήτημα μιας οργανωμένης στρατηγικής – και του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζεται και «πλασάρεται» σε κάθε διαφορετικό παίχτη της αγοράς. Αναμφίβολα, ένα μέσο ενημέρωσης μπορεί να στηριχθεί στο κύρος του, προκειμένου να έχει όφελος και κέρδη από διαφημίσεις. Και, φυσικά, είναι σε θέση να αναπτύξει μια πελατειακή λογική

με επιχειρήσεις, η οποία μπορεί να βασίζεται στα εχέγγυα μιας καλής συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Παρά το γεγονός αυτό, το συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν είχε κάποιο ουσιαστικό αντίκρουσμα στην πορεία του περιοδικού. Πολλές ήταν οι επιχειρήσεις που αξιολόγησαν θετικά την ποιότητά του και το έκριναν ικανοποιητικά βάσει του προσφερόμενου περιεχομένου του, όμως επέλεξαν να διακινήσουν τον διαφημιστικό τους προϋπολογισμό σε έντυπα με ισχυρότερη ανάμειξη στο καταναλωτικό κοινό.

Θα έπρεπε να θεωρηθεί ότι το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα απέτυχε; Η προσέγγιση του ηγέτη ήταν σωστή ή απλώς δεν κατάφερε ποτέ να εκτιμηθεί και να αξιοποιηθεί δημιουργικά από το σύνολο της ομάδας; Σίγουρα, ως λογική δεν ήταν λανθασμένη ούτε αποτυχημένη. Απλώς, είναι προφανές ότι για μια επιχείρηση έχει μεγάλη αξία η δυνατότητα να έρχονται τα αγαθά ή οι υπηρεσίες της σε άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή. Εκεί στηρίζεται η κερδοφορία τους και η συνέχιση των δραστηριοτήτων τους. Η αδυναμία στην περίπτωση του «Περιβάλλον21» δεν ήταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά η δυσκολία του να απευθυνθεί σε μεγάλες κατηγορίες κοινού. Έχοντας αυτήν την ικανότητα, η συγκέντρωση διαφημίσεων ίσως ήταν μια υπόθεση πολύ πιο απλή – θα χρειαζόταν και πάλι συνεχές «κυνήγι» από το διαφημιστικό τμήμα, αλλά θα υπήρχε μια ουσιαστική διαφορά. Επίσης, σε μια τέτοια περίπτωση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κύρους και της ποιότητας θα είχε πολύ μεγαλύτερη σημασία κι αξία – θα λειτουργούσε ως ένα παραπάνω χαρακτηριστικό διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.

Ε. 6. ΗΓΕΣΙΑ, ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΣΤΟ «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ21»

Η δραστηριοποίηση μέσα σε μια απαιτητική αγορά υπαγορεύει ότι ένα μέσο ενημέρωσης αναγκαστικά οφείλει να λειτουργεί με γνώμονα τις αρχές της προσφοράς και της ζήτησης. Σε προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε ότι το μέσο προσφέρει χώρο και πρόσβαση σε ένα δεδομένο, κατά περίπτωση, κοινό, ενώ, ταυτόχρονα, ζητάει οικονομική ενίσχυση για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Το «Περιβάλλον21» δεν έχει καταφέρει να εισέλθει δυναμικά σε αυτό το μοτίβο. Ενώ η προσφορά του είναι συγκεκριμένη και δεδομένη, το κομμάτι της ζήτησης δεν καταφέρνει να βρει ανταπόκριση. Επομένως, η οικονομική του βιωσιμότητα βρίσκεται υπό αμφισβήτηση. Κανένα μέσο ενημέρωσης δεν θα μπορούσε να επιβιώσει μέσα σε ένα τέτοιο σχήμα. Το «Περιβάλλον21» έχει την υποστήριξη της εταιρείας που το εκδίδει και οι εργαζόμενοι σε αυτό κινούνται κι ενεργούν με το σκεπτικό ότι το περιοδικό θα αναπτυχθεί δυναμικά.

Το «Περιβάλλον21» δεν παύει, όμως, να αποτελεί κομμάτι μιας επιχείρησης, η οποία, όπως κάθε άλλη επιχείρηση, έχει ανάγκη από οικονομικά μέσα προκειμένου να επιβιώσει. Η ανυπαρξία αυτών των μέσων μπορεί να σημάνει το τέλος των δραστηριοτήτων του. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για εύρεση πελατών και διαφημιστικών κονδυλίων είναι επιτακτική. Η αδυναμία του περιοδικού δεν στηρίζεται στο ότι δεν κατορθώνει να συγκεντρώσει διαφημιστικές καταχωρήσεις, αλλά στο ότι το υλικό που

συγκεντρώνει δεν είναι αρκετό, προκειμένου να μπορεί να καλύπτει τα έξοδα παραγωγής και κυκλοφορίας του. Σε κάθε περίπτωση, η ζημιογόνα φύση του είναι ικανή να δημιουργήσει προβληματισμούς ως προς την κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Κοινώς, τι θα ήταν εκείνο που θα μπορούσε να γίνει, προκειμένου να αυξηθεί η διείσδυσή του στο κοινό, χωρίς αυτό να σημαίνει ταυτόχρονη αύξηση του τιράζ – γεγονός που είναι απαγορευτικό για το «Περιβάλλον²¹», λόγω εξαιρετικά περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων⁴³.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θεωρητικά, θα μπορούσε να καλύψει το κενό αυτό και να κατορθώσει να δώσει μια ώθηση στο περιοδικό. Όμως, κάτι τέτοιο δεν έγινε πραγματικότητα. Προφανώς, η ώθηση απαιτούσε πρακτικές κι ενέργειες πολύ πιο δυναμικές – τις οποίες ούτε η ηγεσία ούτε τα στελέχη του περιοδικού μπόρεσαν να αναπτύξουν.

Επομένως, η λογική που επικρατεί στο περιοδικό κινείται αυστηρά προς την ικανοποίηση των οικονομικών του αναγκών – σελίδες δημοσιογραφικής ύλης σε πολλές περιπτώσεις έχουν τεθεί στο περιθώριο, προκειμένου να προστεθούν διαφημιστικές καταχωρήσεις⁴⁴. Ο ηγέτης επισημαίνει στη συνέντευξη ότι προτεραιότητα δίνεται στην ενημέρωση· η οικονομική ανάπτυξη αποτελεί, όμως, σπουδαίο μέλημα της ομάδας και κινείται παράλληλα με την προαγωγή της ενημέρωσης.

Συνδυάζονται, επομένως, τα χαρακτηριστικά της δεοντολογίας και της κερδοφορίας στο «Περιβάλλον²¹»; Είναι εφικτή η αρμονική συνύπαρξη και των δύο; Ο ηγέτης τονίζει ότι τα περισσότερα μέσα ενημέρωσης σήμερα, είτε μεγάλοι όμιλοι είτε μικρές επιχειρήσεις, εξυπηρετούν συμφέροντα τρίτων και η δράση τους καλύπτεται κι εφοδιάζεται από εκείνους των οποίων τα συμφέροντα εξυπηρετούν. Ο ίδιος αναφέρει ότι το «Περιβάλλον²¹» δεν προχωράει σε αντίστοιχες ενέργειες – ως μέσο ενημέρωσης είναι ανεξάρτητο και η πορεία του μέχρι σήμερα δεν βασίστηκε στην εξυπηρέτηση συμφερόντων, είτε επρόκειτο για επιχειρηματικά είτε για πολιτικά lobby. Ειδικότερα, στηρίζεται στο ότι ακόμα κι αν μια επιχείρηση αποτελεί διαφημιζόμενο πελάτη του περιοδικού, δεν υπάρχει κάποια δημοσιογραφική δέσμευση – τα κακώς γενόμενα της επιχείρησης θα παρουσιαστούν χωρίς να λαμβάνεται υπόψιν η οικονομική τους συμφωνία.

Εκ πρώτης όψεως, κάτι τέτοιο συνηγορεί υπέρ της ηθικής και της δεοντολογίας και δίνει την εικόνα ενός ηγέτη που υποστηρίζει τη μαχητικότητα της δημοσιογραφίας. Ωστόσο, αυτό δεν ευσταθεί. Μέσα στη συνέντευξη δεν παραλείπει να τονίσει ότι στα πέντε χρόνια λειτουργίας του περιοδικού, δεν έχει τύχει να βρεθεί στο σημείο να πρέπει να κάνει την επιλογή ανάμεσα στην ηθική και στην υποστήριξη του διαφημιζόμενου πελάτη του – και άρα στην υποστήριξη των οικονομικών του απολαβών.

⁴³ Δυστυχώς, η απάντηση σε ένα τέτοιο ερώτημα δεν έχει βρεθεί ακόμα, ούτε έχουν αναπτυχθεί νέα εργαλεία γύρω από το περιοδικό, προκειμένου να αναπτύξουν τη δράση του και να ενισχύσουν τη δυναμική του.

⁴⁴ Οι σελίδες που τοποθετήθηκαν ωστόσο, εκτός ύλης χρησιμοποιήθηκαν σε επόμενο τεύχος. Κάθε editorial του περιοδικού περιλαμβάνει συγκεκριμένες θέσεις, οι οποίες έχουν παραχωρηθεί από την ομάδα σύνταξης αποκλειστικά για διαφήμιση. Αντικατάσταση της δημοσιογραφικής εργασίας με διαφήμιση γίνεται μόνο σε περιπτώσεις που το προσφερόμενο διαφημιστικό υλικό ξεπερνά την αρχική πρόβλεψη σελίδων. Αναμφίβολα, όμως, η υπερπληθώρα διαφημιστικού υλικού είναι κάτι σπάνιο.

Επομένως, αυτή η ηθική του προσέγγιση δεν είναι απόλυτα δικαιολογημένη, μιας και το περιοδικό δεν έχει βρεθεί ποτέ σε αντίστοιχες καταστάσεις. Μπορεί να μην εξυπηρετεί κανένα συμφέρον, αλλά δεν εξηγείται με κάποιο τρόπο ποια θα ήταν η αντίδρασή του στην περίπτωση που πράγματι κάτι τέτοιο εμφανιζόταν. Ο ίδιος τονίζει ως προδιαγραφές των δραστηριοτήτων του περιοδικού την αμεροληψία και την ουδετερότητα. Άρα στο ερώτημα ηθική ή κερδοφορία, τι θα επέλεγε ο συγκεκριμένος ηγέτης;

Η απάντηση δεν είναι ξεκάθαρη. Και ούτε οι απαντήσεις του στη συνέντευξη δίνουν σαφή στοιχεία υπέρ της μίας πλευράς ή της άλλης. Ο ίδιος τάσσεται υπέρ της αμεροληψίας και της δημοσιογραφικής δεοντολογίας. Η στρατηγική, όμως, που υπάρχει πίσω από τη φιλοσοφία της δημιουργίας του περιοδικού δεν συμβαδίζει με τα όσα αναφέρει περί ηθικής κι ουδετερότητας. Η στρατηγική του είχε ως στόχο το «άνοιγμα» νέων αγορών στην εταιρεία που εκδίδει το περιοδικό. Θα μπορούσε κάτι τέτοιο να θεωρηθεί ουδέτερο; Η χρήση του περιοδικού ως όχημα για περαιτέρω κέρδη και πελάτες μπορεί να συμβαδίσει με την ηθική που εκείνος παρουσιάζει;

Αναμφίβολα, είναι ένας επιχειρηματίας κι έχει ενδιαφέρον για την οικονομική πρόοδο της επιχείρησής του. Ίσως για ένα μικρό έντυπο, όπως το «**Περιβάλλον21**», να είναι εύκολο να παραμείνει εκτός του παιχνιδιού συμφερόντων και να διατηρήσει την αξιοπιστία του και να ακολουθεί τη δημοσιογραφική δεοντολογία. Όμως, πίσω από κάθε στρατηγική και κάθε επιχειρηματικό πλάνο εργασίας κρύβεται η επιβίωση. Η οικονομική επιβίωση, η οποία και θα εξασφαλίσει κέρδη και περισσότερες δυνατότητες ανάπτυξης του μέσου ενημέρωσης. Στο τέλος της συνέντευξης, αναφέρει ότι η profit-driven δημοσιογραφία είναι απαραίτητη σε πολλές περιπτώσεις, προκειμένου να εμφανιστούν κέρδη στο μέσο ενημέρωσης. Το μοντέλο αυτό υπαγορεύει τη σκόπιμη παρουσίαση μιας συγκεκριμένης θεματολογίας, η οποία είναι ικανή να προσελκύσει διαφημίσεις. Ο ίδιος τονίζει ότι έχουν υπάρξει περιπτώσεις όπου διαμορφώθηκαν αφιερώματα ή παρουσιάσεις δράσεων επιχειρήσεων, με σκοπό να λειτουργήσουν ως επιχείρημα για διαφημιστικά έσοδα.

Ως εκ τούτου, αυτό αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την εμπιστοσύνη απέναντι στα μέσα ενημέρωσης. Αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ότι το κοινό πλέον είναι υποψιασμένο απέναντι στη σκληρή πραγματικότητα των μέσων και γνωρίζει ότι σε πρώτη προτεραιότητα τίθεται η οικονομική τους πρόοδος. Η profit-driven δημοσιογραφία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηθική; Η απάντησης είναι αρνητική, καθώς πίσω από μια τέτοια κίνηση κρύβεται η επιχειρηματική λογική. Και η επιχειρηματική λογική κρίνεται αρνητικά, από τη στιγμή που τα μέσα ενημέρωσης είναι φορείς που, κανονικά, θα όφειλαν να λειτουργούν αυτόνομα και να μην επηρεάζονται από συμφέροντα ή να εξυπηρετούν τρίτους. Θα περιμένε κανείς από ένα περιοδικό για το περιβάλλον να μπορεί να ασκεί πίεση, να παρουσιάζει με πυγμή τα κακώς κείμενα στο συγκεκριμένο κλάδο και να προτείνει πολιτικές και δράσεις για την επίλυση κάθε σοβαρού ζητήματος που προκύπτει – τουλάχιστον σε όσα περιβαλλοντικά ζητήματα θα είχε τη δικαιοδοσία να επέμβει και να ακήσει πίεση.

Το «Περιβάλλον21», όμως, απέχει από αυτό το σχήμα. Παρουσιάζει σημαντικές θέσεις σχετικά με το περιβάλλον, όμως δεν ασκεί κανένα είδος πίεσης ούτε προτείνει λύσεις. Αντίθετα, η θεματολογία του περιλαμβάνει απλώς ετεροχρονισμένη ενημέρωση. Καλύπτει, επομένως, τις προσδοκίες που θα είχε κάποιος από ένα περιβαλλοντικό περιοδικό; Η απάντηση είναι και σε αυτήν την περίπτωση διπλή. Άλλοτε το πετυχαίνει, άλλοτε όχι. Θα μπορούσε να υπήρχε σαφέστερη εικόνα, αν η σχέση του με τη διαφήμιση ήταν διαφορετική. Αν το «Περιβάλλον21» δεν αντιμετώπιζε δυσκολίες ως προς την εύρεση εσόδων από διαφημίσεις, τότε, ίσως, η σχέση του με την αγορά να ήταν διαφορετική. Επομένως, σε μια τέτοια περίπτωση ενδεχομένως θα υπήρχαν πολύ πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα σχετικά με το δίπολο ηθικής-κερδοφορίας και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται από την ηγεσία και τα επιμέρους τμήματα.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, η εικόνα που παρουσιάζεται μέσα από το «Περιβάλλον21» είναι, ως ένα βαθμό, ενδεικτική της αγοράς. Μπορεί να μην υπάρχει η εξυπηρέτηση συμφερόντων κι επιδιώξεων τρίτων, όμως υπάρχει μια έντονη επιχειρηματική λογική, όπου ένα μέσο ενημέρωσης χρησιμοποιείται με σκοπό να προσελκύσει μια νέα αγορά σε μια επιχείρηση εφαρμοσμένης επικοινωνίας. Το στοιχείο αυτό είναι ενδεικτικό της κρίσης αξιοπιστίας. Ο αναγνώστης εμπιστεύεται την ενημέρωσή του σε ένα μέσο ενημέρωσης, το οποίο στοχεύει μόνο στο να φέρει περισσότερα κέρδη σε μια εταιρεία. Ο ηγέτης κάνει λόγο για ηθική και για ποιότητα. Όμως, η δημοσιογραφική δεοντολογία και η ηθική δεν σχετίζονται μόνο με την παρουσίαση μιας συγκεκριμένης θεματολογίας, αλλά και με τη φιλοσοφία και τη στρατηγική που υπάρχει πίσω από τη δημιουργία ενός μέσου ενημέρωσης. Στο «Περιβάλλον21» η στρατηγική δεν ακολουθεί την ηθική, αλλά την οικονομική ανάπτυξη. Η διαφορά του με τα υπόλοιπα έντυπα είναι ότι η στρατηγική του δεν έχει αποφέρει καρπούς. Μένει μόνο να παρατηρήσει κανείς την πορεία που τελικά θα ακολουθήσει το περιοδικό στην περίπτωση που καταφέρει να συγκεντρώσει περισσότερα διαφημιστικά έσοδα. Τότε οι επαφές και οι σχέσεις του με το χώρο της διαφήμισης θα επηρεαστούν. Και τότε θα έχει σημασία να παρατηρήσει ξανά κανείς τις επιλογές του ηγέτη. Το διαφημιστικό παιχνίδι, μέσα στην αγορά, θα οδηγήσει στην ηθική ή στη στόχευση προς περισσότερα κέρδη;

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρατηρώντας το πλαίσιο δομών κι επαφών μέσα στο «Περιβάλλον21», κατανοεί κανείς ότι δεν υφίσταται μια δεδομένη ή σαφής προσέγγιση απέναντι στη δεοντολογία ή στην κερδοφορία. Από τη μια πλευρά, τα όσα υποστηρίζει ο ηγέτης στη συνέντευξη περί ηθικής και δεοντολογίας δεν ταιριάζουν με την επιχειρηματική λογική του – το περιοδικό έχει ως κύριο στόχο να δημιουργήσει ένα πεδίο ενδιαφέροντος στην εταιρεία που το εκδίδει, προκειμένου να μπορέσουν τα στελέχη της να το εκμεταλλευτούν επιχειρηματικά.

Επομένως, εν μέσω μιας έντονης κρίσης αξιοπιστίας, το «Περιβάλλον21» είναι ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των αναγνωστών για πιο ηθικά και πιο έγκυρα μέσα ενημέρωσης; Παρατηρώντας το ως ένα σύνολο αξιών και σχέσεων, η απάντηση στο ερώτημα είναι αρνητική.

Αρχικά, η ίδια του η θεματολογία δεν συνεισφέρει αποτελεσματικά στην παρουσίαση σημαντικών προβλημάτων που απασχολούν το περιβάλλον σήμερα. Η διμηνιαία του περιοδικότητα δεν επιτρέπει την άμεση ενημέρωση ούτε την πιστή προσήλωση στο στοιχείο της επικαιρότητας. Επομένως, η κοινωνική προσφορά του γίνεται αποσπασματικά και χωρίς ουσιαστική στόχευση. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει άφθονο χρονικό περιθώριο, προκειμένου η δημοσιογραφική του ομάδα να ερευνήσει ολοκληρωμένα ένα ή περισσότερα περιβαλλοντικά ζητήματα, το τελικό υλικό που διαμορφώνεται δεν παύει να μην εμπίπτει στη σωστή χρονικότητα των ζητημάτων αυτών. Κάθε θέμα που ανακύπτει έχει έναν συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Σε πολλές περιπτώσεις, τα τεύχη του «Περιβάλλον21» κυκλοφορούν όταν η θεματολογία που παρουσιάζουν δεν βρίσκεται, πλέον, στην πρώτη γραμμή της επικαιρότητας.

Επομένως, η ομάδα σύνταξης καταφεύγει σε μια θεματολογία που απασχολεί την κοινωνία συνεχώς – τα θέματα που επιλέγει είναι σκόπιμα πάντοτε επίκαιρα κι αφορούν σε περιβαλλοντικά ζητήματα που αποτελούν μόνιμο πεδίο ενδιαφέροντος και προβληματισμού. Κάτι τέτοιο, όμως, εμπεριέχει κινδύνους σχετικά με την εικόνα και την πορεία του περιοδικού, μιας και η παρουσίαση τέτοιων θεμάτων βασίζεται, ως επί το πλείστον, στην επανάληψη. Η τακτική αυτή δύναται να κουράσει το αναγνωστικό κοινό του περιοδικού, ενώ σε πολλές περιπτώσεις δεν προσφέρει κάτι παραπάνω από πλευράς ενημέρωσης – παρά το ότι το περιοδικό είναι διμηνιαίο, οπότε και υπάρχει πολύς χρόνος για περαιτέρω έρευνα κι ανάπτυξη ενός θέματος.

Επίσης, όπως σημειώνει ο ηγέτης, πολλές φορές η συντακτική ομάδα του περιοδικού έχει καταφύγει στο σχεδιασμό αφιερωμάτων, με σκοπό να προσελκυθεί διαφήμιση – υποστηρίζει, δηλαδή, την profit-driven δημοσιογραφία. Πόσο ηθικό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ένα περιβαλλοντικό περιοδικό που χρησιμοποιεί τις σελίδες και τη θεματολογία του με τέτοιο τρόπο ώστε να συγκεντρώνει έσοδα; Θα περίμενε κανείς να ενεργεί βάσει ακεραιότητας κι αμεροληψίας. Όμως, όταν η λογική περιστρέφεται γύρω από την κερδοφορία, είναι προφανές ότι η δημοσιογραφική εργασία γίνεται με τέτοιο τρόπο, έτσι

ώστε το τελικό προϊόν να μπορεί να πωληθεί εύκολα κι ικανοποιητικά σε ένα δυναμικό φάσμα διαφημιζόμενων οργανισμών.

Από τη μια πλευρά, λοιπόν, συναντάται η δημοσιογραφία που έχει ως στόχο τη συγκέντρωση διαφημιστικών εσόδων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η ίδια η ηγετική στρατηγική – όπως ερμηνεύεται και δομείται βάσει του οράματος. Η στρατηγική στο «Περιβάλλον21» κινείται υπέρ της αρχής της κερδοφορίας. Η εκτίμηση της ηγεσίας συνηγορεί υπέρ του ότι το περιοδικό οφείλει να είναι οικονομικά ανεξάρτητο και να εξυπηρετεί τα οικονομικά συμφέροντα της εταιρείας που το εκδίδει. Ως εκ τούτου, ο ρόλος του, βάσει στρατηγικής, είναι συγκεκριμένος: να δημιουργήσει νέες αγορές και να προσελκύσει νέους πελάτες. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η στρατηγική αυτή έχει προσέγγιση καθαρά οικονομική. Η κατεύθυνση, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί από τον ηγέτη, κινείται προς τη διαμόρφωση ενός μέσου ενημέρωσης που τοποθετεί στην πρώτη γραμμή των δραστηριοτήτων του την οικονομική πρόοδο κι όχι ως την προαγωγή της ενημέρωσης.

Όσα αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα περί κρίσης αξιοπιστίας, βρίσκουν πεδίο εφαρμογής στο «Περιβάλλον21»; Ως ένα βαθμό αυτό ισχύει. Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι το κοινό είναι, πλέον, υποψιασμένο απέναντι στην επιχειρηματική λογική των μέσων ενημέρωσης, τότε, προφανώς, είναι εύκολο για έναν αναγνώστη να θεωρήσει ότι το περιοδικό δεν ξεφεύγει από τη λογική αυτή. Συνδυάζοντας το στοιχείο αυτό με την αδυναμία του περιοδικού να διατηρεί επίκαιρο το δημοσιογραφικό του περιεχόμενο μπορούν να δημιουργηθούν απορίες και προβληματισμοί σχετικά με τη χρησιμότητα της κυκλοφορίας του. Η κυκλοφορία του, επομένως, εξυπηρετεί κάποιους ενημερωτικούς σκοπούς; Σίγουρα, η αντιμετώπισή του δεν θα μπορούσε να είναι αποκλειστικά αφοριστική. Αναμφίβολα, το περιεχόμενό του έχει ποιοτικά σημεία κι αναφορές με αξία ενημερωτική. Όμως, δεν αρκούν, τις περισσότερες φορές, προκειμένου να δώσουν την εικόνα ενός ολοκληρωμένου εργαλείου επικοινωνίας.

Εν μέσω της κρίσης αξιοπιστίας, τα μέσα ενημέρωσης καλούνται να αποδείξουν ότι μπορούν να λειτουργήσουν ως φορείς πίεσης κι ότι είναι σε θέση να προσφέρουν ικανό και ποιοτικό ενημερωτικό περιεχόμενο. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, το κάθε μέσο ενημέρωσης πρέπει να οδηγηθεί σε μια διαδικασία self-reflect, δίνοντας μεγαλύτερη βάση στη στρατηγική του και στη δυναμική που αυτή έχει. Μήπως έχει έρθει ο καιρός να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή στη στρατηγική αυτή; Μήπως πρέπει τα μέσα ενημέρωσης να αναπτύξουν ένα νέο μοτίβο συνεργασίας με την κοινωνία; Οι απαντήσεις και στα δύο ερωτήματα είναι θετικές. Στην πράξη, όμως, το σχήμα αυτό απαιτεί υποχωρήσεις και θυσίες. Τα μέσα ενημέρωσης ίσως χρειαστεί να θυσιάσουν την εξυπηρέτηση συμφερόντων τρίτων και, άρα, το δικό τους όφελος, προκειμένου να ανακτήσουν το χαμένο έδαφος και την εμπιστοσύνη κάθε αναγνώστη, ακροατή, τηλεθεατή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΣΠΑΘΑΣ

ΕΚΔΟΤΗΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ²¹

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
CONNECTIVE COMMUNICATIONS

Ποια είναι η φιλοσοφία πίσω από τη δημιουργία του περιοδικού;

Το περιοδικό αυτό σχεδιάστηκε και κυκλοφόρησε στα τέλη του 2004, σε μια εποχή που τα θέματα περιβάλλοντος άρχιζαν να απασχολούν σημαντικά το ενδιαφέρον. Υπήρχε μια δυναμική τότε στο χώρο του περιβάλλοντος, αλλά σε επίπεδο εμβρυακό. Εντελώς συμπτωματικά, έτυχε κι εγώ να προσβληθώ από το μικρόβιο του περιβάλλοντος. Ως επιχειρηματίας και διευθύνων σύμβουλος μιας εταιρείας δημοσίων σχέσεων, άρχισα να έχω κι εγώ τέτοιες ανησυχίες και να σκέφτομαι τί θα μπορούσα να κάνω στο πλαίσιο της εταιρείας. Η Connective Communications έχει ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και δραστηριοποιείται δυναμικά μέσα στην αγορά εδώ και έντεκα χρόνια.

Το ότι έχω μια επιχείρηση και είμαι επιχειρηματίας δεν σημαίνει ότι όλοι οι επιχειρηματίες είναι ίδιοι και ότι όλες οι επιχειρήσεις είναι ίδιες. Έχω κάποιες αρχές και κάποιες αξίες και προσπαθώ να τις διοχετεύω και μέσα στην εταιρεία. Οι αρχές και οι αξίες αυτές έχουν να κάνουν με επιχειρηματική ηθική, με το να είσαι ηθικός απέναντι στην κοινωνία, να βοηθάς όσο μπορείς, με καλές και θεμιτές πρακτικές. Ένα από τα θέματα που με απασχολούσαν σημαντικά ήταν το περιβάλλον. Σκεφτόμουν με ποιον τρόπο θα μπορούσα να αξιοποιήσω αυτό το ενδιαφέρον μου για το περιβάλλον με δημιουργικό τρόπο, ώστε να μπορέσει η εταιρεία να δημιουργήσει κάτι γύρω από το περιβάλλον.

Είχατε κάποια συγκεκριμένη αρχική ιδέα;

Οι αρχικές μου σκέψεις ήταν ο σχεδιασμός ενός event, μιας εκδήλωσης, ενός προγράμματος δράσεων για το περιβάλλον, το οποίο θα μπορούσε να προσελκύσει κι άλλες επιχειρήσεις να το χορηγήσουν. Ο αρχικός σπόρος της ιδέας ήταν ο συνδυασμός της προσωπικής μου ευαισθητοποίησης με το περιβάλλον, σε σχέση με τις αξίες που εγώ υπηρετώ ως επιχειρηματίας και σε συνδυασμό με το επιχειρείν αυτού του πράγματος, δηλαδή, την επιχειρηματική του αξιοποίηση.

Μιλάμε, λοιπόν, για συνδυασμό τριών πραγμάτων: ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον, βασικές προσωπικές αρχές και αξίες και επιχειρείν. Αυτή ήταν η βασική φιλοσοφία. Κι έτσι, μετά από διάφορες σκέψεις για το τί θα μπορούσα να κάνω για το περιβάλλον κι έπειτα από συζητήσεις που είχα με ειδικούς περιβαλλοντολόγους και επιστήμονες, εντόπισα ότι υπήρχε ένα κενό ενημέρωσης στα θέματα του περιβάλλοντος.

Κι από εκεί που σκεφτόμουν μια μεγάλη δράση, η οποία θα γινόταν μια φορά το χρόνο και θα διαρκούσε πέντε ημέρες, ενσωματώνοντας διάφορα φεστιβάλ κι εκθέσεις, όλα για το περιβάλλον,

άλλαξα ιδέα κι έκρινα ότι η δημιουργία ενός περιοδικού θα ήταν περισσότερο χρήσιμη. Έτσι γεννήθηκε το περιοδικό. Ξεκίνησε από άλλες σκέψεις και βρέθηκε σε άλλο σημείο.

Ποια ήταν η αρχική σας στόχευση;

Όλο αυτό το brainstorming που έγινε τότε και οι σκέψεις γύρω από τη γέννηση του περιοδικού καταλήγουν σε έναν αντικειμενικό παρονομαστή: το ότι δεν υπήρχε ένα μέσο ή ένα έντυπο ή ένα κανάλι επικοινωνίας για τα περιβαλλοντικά θέματα. Ο κόσμος του περιβάλλοντος και όσοι ασχολούνται με το περιβάλλον, ακαδημαϊκοί, ερευνητές, επιστήμονες, πολιτικοί, επιχειρήσεις, όλα αυτά τα επιμέρους τμήματα ήταν ασύνδετα, δεν είχαν ένα κοινό σημείο επαφής κι επικοινωνίας. Υπήρχαν κάποια κλαδικά, πολύ εξειδικευμένα έντυπα για το περιβάλλον: ένα για τα απόβλητα, ένα για το νερό, ένα για τη βιολογική γεωργία και τα βιολογικά προϊόντα και κάποια περιφερειακά φυλλάδια που κυκλοφορούσαν σε συγκεκριμένους νομούς σε τοπικό επίπεδο και με καθαρά ερασιτεχνικό χαρακτήρα.

Τα περιοδικά αυτά, τα εξειδικευμένα στην πλειοψηφία τους, είχαν στήσιμο παρωχημένο και κυκλοφορούσαν από ανθρώπους που δεν έχουν καμία επαφή ούτε με τον επιχειρηματικό κόσμο ούτε με το εκδοτικό business ή τον κόσμο της επικοινωνίας γενικότερα. Καταλήγουμε, λοιπόν, στο ότι ένα πραγματικό μέσο, ένα σημαντικό κανάλι επικοινωνίας που θα συνδέσει τους επιμέρους φορείς και πρόσωπα της κοινωνίας που ασχολούνται με τα περιβαλλοντικά θέματα, δεν υπήρχε. Άρα, η στόχευση αρχικά, ήταν η δημιουργία αυτού του οχήματος, αυτού του καναλιού που θα έκανε τη γέφυρα και θα ήταν το εργαλείο επικοινωνίας όλων αυτών των ανθρώπων, έτσι ώστε να μπορεί ο ακαδημαϊκός ή ο ερευνητής που ασχολείται με ένα συγκεκριμένο θέμα να έχει το δικό του μέσο, το δικό του εργαλείο για ενημέρωση.

Οι περισσότεροι επιστήμονες είναι ειδικοί και ειδήμονες σε ό,τι αφορά τη δική τους επιστήμη. Δεν γνωρίζουν πολλά πράγματα για τη δουλειά και την επιστήμη των άλλων. Ως εκ τούτου έπρεπε να έρθει ένα κανάλι που ουσιαστικά θα δίνει ενημέρωση σε όλους για τα περιβαλλοντικά θέματα.

Θεωρείτε ότι αυτή η στόχευση ήταν επιτυχημένη;

Θεωρώ ότι σε ένα βαθμό έχει επιτύχει, γιατί πλέον μας το αναγνωρίζουν. Μας πλησιάζει κόσμος και μας λέει ότι δεν υπάρχει άλλο μέσο σαν και το δικό μας, ότι πραγματικά ήρθε και κάλυψε ένα σημαντικό κενό που υπήρχε και ότι μετά από αυτό ξεκίνησαν να λειτουργούν και κάποια άλλα έντυπα. Ανοίξαμε την αγορά κι ακολούθησαν κι άλλοι, οι οποίοι πήραν μια δική τους κατεύθυνση. Εμείς παραμερίναμε πιστοί στην αρχική μας στόχευση.

Ποιες μεθόδους συνεργασίας με την υπόλοιπη ομάδα έχετε επιλέξει;

Επειδή η επιχείρηση δεν είναι εκδοτική και επομένως δεν μπορούσε να απασχολεί μόνιμο προσωπικό για εκδοτική δράση. Στην αρχή το περιοδικό ξεκίνησε με εξωτερικές συνεργασίες. Όλο το περιοδικό στηριζόταν σε εξωτερικό αρχισυντάκτη, σε εξωτερικούς συντάκτες, σε εξωτερικό γραφίστα. Γενικώς διαμορφωνόταν από εξωτερικούς συνεργάτες κι αυτό γιατί δεν είμαστε εκδοτική επιχείρηση και το είδαμε σαν ένα ακόμα προϊόν που η εταιρεία το χρηματοδοτεί. Σιγά-σιγά αυτό άρχισε να βγαίνει στην αγορά -και είχε την ανάγκη να βγει πιο δυναμικά-, να γίνεται πιο ευέλικτο στους χρόνους του, να έχει μεγαλύτερη συνέπεια στους χρόνους και στα περιεχόμενά του κι άρχισε να έχει πλέον περισσότερες απαιτήσεις όσο πέρανε ο καιρός. Άρχισε να έχει περισσότερο τις απαιτήσεις που έχει ένα μέσο ενημέρωσης.

Κάποιοι εξωτερικοί συνεργάτες, λοιπόν, άλλαξαν σε μόνιμους συνεργάτες, σε εσωτερικούς, για να εξυπηρετηθεί η καλύτερη διαχείριση του εντύπου. Μέχρι τότε η διαχείρισή του γινόταν σε ερασιτεχνικό επίπεδο, αλλά με ένα επίπεδο ποιότητας πολύ ανώτερο από εκείνο του ανταγωνισμού. Σε καμία περίπτωση, όμως, δεν είχε τα επίπεδα ποιότητας που έχει σήμερα. Ήμασταν, λοιπόν, καλύτεροι από τον ανταγωνισμό, γιατί ως εταιρεία επικοινωνίας ξέρουμε καλύτερα να δημιουργούμε και να κυκλοφορούμε ένα νέο υλικό, ένα νέο προϊόν.

Άρχισε η ομάδα να γίνεται εσωτερική, γιατί έπρεπε να διαχειριστεί σοβαρά το έντυπο, έστω και διμηνιαίο και να το επιβάλλει στην αγορά. Έτσι απέκτησε τη δική του εσωτερική ομάδα: συντάκτες, αρχισυντάκτες, ατελιέ κι εμπορικό τμήμα. Αυτή η μέθοδος συνεργασίας, λοιπόν, είναι περισσότερο αποδοτική όταν πρόκειται να διαχειριστείς ένα έντυπο σοβαρά με τη στόχευση που του έχεις θέσει εξ' αρχής. Οι εξωτερικοί συνεργάτες, πλέον, είναι επικουρικοί και συμπληρωματικοί. Το ίδιο συμβαίνει και με τον σύμβουλο έκδοσης, είναι εξωτερικός μας συνεργάτης, γιατί δεν χρειάζεται να είναι full time απασχόλησης μέσα στην εταιρεία – η συνδρομή του είναι συμβουλευτική, άρα καθαρά επικουρική.

Η ανάγκη για οικονομική βιωσιμότητα επηρέασε την αρχική σας φιλοσοφία;

Ασφαλώς και την επηρέσε. Δεν είμαστε εκδοτική επιχείρηση, το έντυπο δεν κυκλοφορεί στα περίπτερα, άρα έχει την ανάγκη να συγκεντρώσει διαφημίσεις. Η φιλοσοφία του ήταν να γεμίσει ένα κενό σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον που υπήρχε από την πλευρά της εταιρείας να ασχοληθεί με το περιβάλλον, αλλά και να το αξιοποιήσει επιχειρηματικά – η εταιρεία είναι εταιρεία επικοινωνίας και ως τέτοια μπορεί και μπαίνει μέσα σε διάφορους χώρους, όπως η τεχνολογία και η βιομηχανία. Το περιοδικό θα λειτουργούσε ως ένα όχημα να βάλει την εταιρεία σε ένα νέο χώρο, εκείνο του περιβάλλοντος.

Αυτό ήταν μια στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας προκειμένου να αρχίσει να δραστηριοποιείται και να αναπτύσσει εξειδίκευση στον τομέα του περιβάλλοντος. Το περιοδικό θα βοηθούσε να οδηγηθεί η εταιρεία προς αυτή την κατεύθυνση. Άρα η αρχική του τοποθέτηση και φιλοσοφία δεν είχε σχεδιαστεί

με εμπορικά κριτήρια, το πώς θα βγει, δηλαδή, να πουλήσει διαφημιστικές καταχωρήσεις. Στόχος ήταν να κυκλοφορεί ένα περιοδικό που θα καλύπτει το κενό ενημέρωσης και να λειτουργεί σαν ένα κανάλι μέσα από το οποίο η εταιρεία θα μπορέσει να ανοιχτεί σε μια καινούρια αγορά και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που ανοίγονται στον τομέα αυτό. Μέσα από εκεί θα δημιουργούσε κι έσοδα.

Το περιοδικό ήταν λίγο πιο οικολογικό, είχε θέματα που δεν πουλούσαν τόσο πολύ, ήταν επικεντρωμένο περισσότερο στο κομμάτι της οικολογίας και της επιστήμης. Έδινε βήμα στους επιστήμονες να αναλύσουν, να παρουσιάσουν επιστημονικά θέματα για το περιβάλλον. Ήταν οικολογικο-επιστημονικό περιοδικό, κάτι που δεν το καθιστά εμπορικό. Στην πορεία αυτό έπρεπε να αλλάξει. Έγιναν σημαντικά βήματα και ακόμα προσπαθούμε να το επιβάλλουμε στην αγορά μέσα από συγκεκριμένες κινήσεις και δράσεις.

Το περιοδικό άλλαξε κατεύθυνση και πήρε μια χροιά πολιτική και επιχειρηματική, γιατί τα θέματα αυτά είναι που πουλάνε. Σε σχέση με το ξεκίνημά του δεν έπρεπε να περιμένει να δημιουργήσει έσοδα από την πιθανή ανάπτυξη της εταιρείας στα θέματα του περιβάλλοντος, αλλά έπρεπε το ίδιο να είναι σε θέση να δημιουργεί τα δικά του έσοδα για να μπορέσει να επιβιώσει και να βγάλει και κάποιο κέρδος, είτε από την πώλησή του ως προϊόν είτε από τη συγκέντρωση διαφημίσεων από επιχειρήσεις και οργανισμούς που κινούνται στο χώρο και τους ενδιαφέρουν τα περιβαλλοντικά θέματα. Άρα στην πορεία άλλαξε και η κατεύθυνσή του και, φυσικά, η εμπορική του πολιτική πλέον προσπαθεί να συγκεντρώνει έσοδα από διαφημίσεις.

Μετά από 5 χρόνια κυκλοφορίας εξακολουθείτε να έχετε την ίδια στρατηγική;

Ναι, η στρατηγική παραμένει η ίδια. Η κεντρική στρατηγική δεν άλλαξε. Θέλουμε ακόμη να λειτουργεί ως ένα εργαλείο επικοινωνίας, να γεμίσει το κενό στην ενημέρωση περί περιβαλλοντικών θεμάτων, τα οποία σε σχέση με τέσσερα χρόνια πριν είναι πολύ πιο αυξημένα και είναι πολύ πιο μεγάλες οι ανάγκες και οι απαιτήσεις απ' ό,τι υπήρχε τότε. Οπότε είναι ακόμα πιο δυναμική αυτή η κεντρική στρατηγική. Το μόνο που άλλαξε είναι το στυλ του περιοδικού, το προφίλ του: από οικολογικό και επιστημονικό έγινε πολιτικό και επιχειρηματικό. Αυτό δεν άλλαξε την κλασική στρατηγική. Και δεν αλλάζει και το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Από την αρχή στοχεύσαμε στην κορυφή της πυραμίδας, όλους εκείνους που ασχολούνται με το περιβάλλον. Τότε τους προσεγγίζαμε με έναν τρόπο επιστημονικό. Σήμερα, εξακολουθούν να παραμένουν οι ίδιοι, μόνο που τους προσεγγίζουμε με πολιτικοεπιχειρηματικό τρόπο. Αυτό έχει, τελικά, μεγαλύτερη σημασία απ' ό,τι το οικολογικό και επιστημονικό.

Τι είδους κινήσεις έχει κάνει το δικό σας Μέσο, προκειμένου να υιοθετεί και να προωθεί βιώσιμες πρακτικές;

Ένα τέτοιο περιοδικό δεν χρειάζεται να κάνει ιδιαίτερες κινήσεις, γιατί δεν είναι ένα περιοδικό ποικίλης ύλης ούτε οικονομικό. Η ίδια η θεματολογία του προωθεί και παρουσιάζει βιώσιμες πρακτικές. Είναι

κατεχοχόν ένα περιοδικό που δεν θα μπορούσε να μην προωθεί και να μην δίνει βήμα σε κάθε φορέα που ασχολείται με τη βιωσιμότητα. Και αν υποθέσουμε ότι το ότι δίνουμε το βήμα σε ανθρώπους να μιλήσουν και να παρουσιάσουν τις δράσεις τους είναι πρακτική. Το κοινωνικό κομμάτι της θεματολογίας του καλύπτει ένα 10%, το πολιτικό άλλο τόσο και το επιχειρηματικό το υπόλοιπο 80%. Μέσα σε αυτή τη θεματολογία πρέπει να υπάρχει ένα μικρό ποσοστό βιώσιμων πρακτικών.

Τι σημαίνει η επίτευξη της βιωσιμότητας για το περιοδικό;

Βιωσιμότητα είναι η ανάπτυξη χωρίς την κατασπατάληση των φυσικών πόρων. Αυτό σημαίνει οικονομία στην ενέργεια, οικονομία στο νερό, οικονομία στις μετακινήσεις. Αυτό είναι το σκεπτικό που περνάει μέσα από το περιοδικό.

Αυτό είναι ένα πολύ μεγάλο κεφάλαιο, γιατί η παγκόσμια κοινωνία έχει πάρει μια κατεύθυνση στο πώς θα προστατέψουμε το περιβάλλον και τον πλανήτη από την αλόγιστη μόλυνση και την κατασπατάληση των φυσικών πόρων. Όλος ο πλανήτης κινείται προς αυτή την κατεύθυνση. Αν το περιοδικό εκφράζει με κάποιον τρόπο την έννοια της αειφορίας, την εκφράζει με το ίδιο του το χαρτί, το οποίο είναι ανακυκλώσιμο, δεν είναι ανακυκλωμένο, αλλά είναι καθαρό και δεν περιλαμβάνει βερνίκια και χρώματα, τα οποία είναι ιδιαιτέρως επιβλαβή για το περιβάλλον. Δεν χρησιμοποιούμε χημικές και χρωστικές ουσίες.

Για την οικονομική του βιωσιμότητα ισχύουν όσα είπαμε πριν. Αν τα θέματά του είναι εμπορικά, τότε μπορεί να προσκληθεί και η διαφήμιση. Ο ένας άξονας είναι το περιεχόμενό του, λοιπόν. Τι θα πρέπει να περιλαμβάνει έτσι ώστε να καλύπτει τις ανάγκες για ενημέρωση. Ο άλλος άξονας έχει να κάνει με την εμπορική του αξιοποίηση. Πόσο δυναμικά, δηλαδή, το χρησιμοποιεί εμπορικά και αξιοποιεί όλες τις σύγχρονες μεθόδους για να το προωθήσεις, να το επιβάλλεις στην αγορά και να συγκεντρώσεις τις διαφημίσεις που χρειάζονται προκειμένου να σταθεί.

Ο ένας άξονας, όμως, δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τον άλλο. Και την ενημέρωση πρέπει να προωθείς και την αγορά πρέπει να προσελκύεις δυναμικά για να έχεις τα απαραίτητα διαφημιστικά έσοδα. Πρέπει να έχεις υποστήριξη από την αγορά. Πρέπει και οι δύο άξονες να λειτουργούν ταυτόχρονα.

Για ποιο λόγο επιλέξατε τη συγκεκριμένη θεματολογία για το περιοδικό;

Η επιλογή της θεματολογίας είναι αφενός θέμα προσωπικού ενδιαφέροντος. Αφετέρου είναι αποτέλεσμα των γενικών συζητήσεων περί περιβάλλοντος και της όλης συζήτησης που έχει αναπτυχθεί γύρω από τον εν λόγω κλάδο.

Πιστεύετε ότι υπάρχει ιεραρχία στις εσωτερικές δομές του περιοδικού;

Τυπικά υπάρχει μία ιεραρχία. Απλώς κάποιοι επιλέγουν να την καταπατούν και να ενεργούν διαφορετικά. Και πρέπει να υπάρχει αυτή η ιεραρχία. Έτσι πρέπει να γίνεται.

Υπάρχει ένας διευθυντής με έναν συγκεκριμένο ρόλο, να δίνει κατευθύνσεις και να ορίζει τη στρατηγική. Αυτή είναι η δουλειά του διευθυντή· να κατευθύνει στρατηγικά για το πώς θα κινηθεί το περιοδικό και θεματολογικά, αλλά και εμπορικά. Έχει την επίβλεψη του πώς βγαίνει το περιοδικό στην αγορά σαν έντυπο και σαν προϊόν. Υπάρχει ο διευθυντής σύνταξης, του οποίου ο ρόλος είναι καθαρά για τα θέματα σύνταξης, έχει την ευθύνη του να στηθεί δημοσιογραφικά, να γίνουν τα ρεπορτάζ, οι συνεντεύξεις, να οριστεί η θεματολογία, να συγκεντρωθεί το υλικό. Όλα αυτά είναι θέματα του διευθυντή σύνταξης. Αυτό είναι από τα δύο σκέλη που παρατηρεί ο διευθυντής.

Το άλλο σκέλος είναι το εμπορικό κομμάτι. Το κάθε σκέλος έχει τη δική του ομάδα και πλαισιώνεται από τους δικούς του assistants. Τέλος, υπάρχει και το γραφιστικό τμήμα, το ατελιέ, το οποίο αναλαμβάνει το τελικό στήσιμο του περιοδικού. Αυτή είναι η λογική σχέση της ιεραρχίας και πρέπει να τηρείται για να διασφαλίζεται η ευημερία του περιοδικού. Σε εμάς, αυτή η δομή υπάρχει και λειτουργεί.

Ποια η σχέση του περιοδικού με την επιχειρηματική κοινότητα;

Είναι ακόμη εν εξελίξει. Έχει γίνει γνωστό σε ένα κομμάτι της επιχειρηματικής κοινότητας και κάποιοι παίκτες έχουν αρχίσει να το υποστηρίζουν και να ανταποκρίνονται. Αυτά, όμως, είναι σε πολύ αρχικό στάδιο. Πρέπει να χτιστεί η σχέση με την επιχειρηματική κοινότητα πιο γρήγορα, πιο άμεσα, πιο δυναμικά και πιο επιτακτικά. Την έχει ανάγκη αυτή τη σχέση.

Μέχρι στιγμής δεν την έχει εξασφαλίσει σε τόσο καλά επίπεδα, ώστε να είναι σε θέση να έχει καλύψει τα έξοδά του για τα επόμενα τεύχη. Και εδώ θέλει μια δυναμική κίνηση του εμπορικού τμήματος. Δεν υπάρχει η επαφή με την αγορά, δεν υπάρχει η απαιτούμενη κινητικότητα. Διαφορετικά δεν χτίζονται οι σχέσεις. Οι υπεύθυνοι του εμπορικού τμήματος πρέπει να κινούνται συνέχεια και να κάνουν επαφές με την αγορά προς όφελος του περιοδικού. Το εμπορικό πρέπει να έχει μια δυναμική παρουσία στην αγορά για να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις πιέσεις του ανταγωνισμού. Αυτό εμείς δεν το έχουμε ακόμα και πρέπει να το αναπτύξουμε.

Σε ποιους τομείς επενδύει το περιοδικό για την οικονομική και δημοσιογραφική του ανάπτυξη; Συμφωνείτε με τις επιλογές αυτές;

Εγώ θεωρώ ότι έχω επενδύσει και στο δημοσιογραφικό κομμάτι, το ίδιο το μέσο, και στο εμπορικό. Ίσως στο εμπορικό να μην έχω επενδύσει σωστά. Έφερα στελέχη άπειρα, χωρίς κάποια προηγούμενη εμπειρία σε έντυπα. Θα μπορούσα να είχα επενδύσει λίγα παραπάνω χρήματα και να είχα προσλάβει έναν άνθρωπο ψημμένο στην αγορά, με γνώσεις και εμπειρία πάνω στα έντυπα, με επαφές δικές του.

Αυτό θα μας είχε αποφέρει γρήγορα αποτελέσματα. Το περιοδικό από την αρχή ήταν ζημιογόνο. Προτίμησα να επενδύσω, λοιπόν, σε έναν άπειρο άνθρωπο με το σκεπτικό ότι θα μάθει και ότι μπορεί να τα καταφέρει. Η επένδυση αυτή ίσως ήταν μια λάθος κίνηση. Πάντα εκ των υστέρων τα λέμε αυτά, όμως.

Όταν βλέπω ότι εμπορικά δεν έχει «στηθεί» ακόμα το περιοδικό, καταλήγω στο ότι το εμπορικό τμήμα του δεν έχει επιτύχει αυτό που ανέφερα προηγουμένως. Σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό έχουμε επιτύχει ως προς το δημοσιογραφικό κομμάτι. Ως προς το εμπορικό, όμως, δεν τα έχουμε καταφέρει ακόμα.

Ποια είναι η σχέση του περιοδικού με τη διαφήμιση;

Για τρία χρόνια ήταν ζημιογόνο. Τον τελευταίο χρόνο, έπειτα από αλλαγές στο concept και στο στήσιμο, η διαφήμιση έχει γίνει σημαντική. Η σχέση είναι άμεση και πρέπει να υπάρχει και να αναπτύσσεται.

Ποιοι είναι οι stakeholders του περιοδικού;

Πολιτικοί, βουλευτές, ευρωβουλευτές, επιστήμονες, ακαδημαϊκοί, περιβαντολλόγοι, φοιτητές, ερευνητές, μελετητικές εταιρείες, επιχειρήσεις προστασίας περιβάλλοντος, επιχειρήσεις αποβλήτων, σύμβουλοι, φορείς και οργανισμοί που ασχολούνται με το περιβάλλον, μη κυβερνητικές οργανώσεις, επιχειρήσεις μεγάλες που επενδύουν σε περιβαλλοντικά προγράμματα στο πλαίσιο της κοινωνικής τους ευθύνης.

Μπορεί η δημοσιογραφική δεοντολογία να συνδυαστεί με την ανάγκη για κερδοφορία;

Η αλήθεια είναι ότι στην Ελλάδα τα μέσα βρίσκονται κάτω από κάποιες ομπρέλες, είτε πολιτικές είτε επιχειρηματικές. Εξυπηρετούν κάποια συμφέροντα. Όσα δεν βρίσκονται κάτω από μια ομπρέλα ή κάτω από έναν επιχειρηματικό κολοσσό και είναι πιο μικρά έντυπα ή πιο κλαδικά ή πιο εξειδικευμένα, αυτά πουλάνε εξυπηρέτηση σε κάποιες εταιρείες και αναγκάζονται να καλύψουν θεματικές τις οποίες, αν μπορούσαν να είναι ανεξάρτητοι και αμερόληπτοι, ενδεχομένως να τις προσέγγιζαν με έναν άλλο τρόπο.

Αλλά έχουν ανάγκη τα έσοδα. Αυτό είναι κάτι που δεν μπορείς να το εξαλείψεις εντελώς. Εμείς έχουμε προσπαθήσει να κρατήσουμε μια ουδετερότητα. Και πολιτική και απέναντι στις επιχειρήσεις. Να μην εξυπηρετούμε, δηλαδή, ούτε πολιτικά lobby ούτε επιχειρηματικά συμφέροντα. Όσο μπορούμε να το κρατήσουμε, το κρατάμε.

Εάν κάποια επιχείρηση θέλει να μας υποστηρίξει και θέλει να είναι πελάτης μας και τη χρειαζόμαστε, μπορεί να τη προβάλουμε, να παρουσιάσουμε τα θέματά της με τον τρόπο που θέλει εκείνη. Θα το κάνουμε μέχρι ενός σημείου, αλλά δεν θα ξεπουληθούμε τελείως γι' αυτό. Αν ξέρουμε ότι η εταιρεία που μας υποστηρίζει, κάνει κάτι κακώς γενόμενο συστηματικά, θα πρέπει κι εμείς να το προλάβουμε. Αυτή

είναι η δική μου λογική. Θέλω να είμαι αμερόληπτος και ουδέτερος. Και αυτό είναι που μας διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα περιοδικά.

Πολλά μέσα λειτουργούν υπό το σχήμα “profit-driven” ειδησεογραφίας. Υφίσταται κάτι αντίστοιχο στο δικό σας περιοδικό;

Θα ψάχναμε να κάνουμε ένα αφιέρωμα μέσα σε αυτό το πλαίσιο. Τα αφιερώματα προσεγγίζουν έσοδα και αποτελούν δημοσιογραφία. Ή δίνουμε τη βάση σε εταιρείες να παρουσιάσουν τα θέματά τους, πιστεύοντας ότι μπορεί να μας δώσουν και κάποια καταχώρηση. Σε ένα βαθμό χρειάζεται και η profit-driven δημοσιογραφία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

Ακόμα και ως κομμάτι μιας επιχείρησης, το «Περιβάλλον²¹» δεν παύει να αποτελεί μια αυτόνομη ενότητα, η οποία απασχολεί συγκεκριμένο προσωπικό, κινείται βάσει μιας δεδομένης στρατηγικής κι έχει προσδιορισμένους στόχους.

Παρατηρώντας το περιοδικό ως επιχείρηση, έχει ενδιαφέρον να παρατηρήσει κανείς τις εσωτερικές δομές της στρατηγικής του. Ποια είναι, δηλαδή, η επιχειρηματική φόρμουλα που κρύβεται πίσω από τη δημιουργία του περιοδικού και κινητοποιεί τις περαιτέρω επιλογές και δράσεις της ομάδας.

Στο βιβλίο *Competing for the Future*, οι Hamel και Prahalad (Hamel, Prahalad, 1996), παρουσιάζουν σχηματικά το περιεχόμενο που έχουν οι στρατηγικές των περισσότερων επιχειρήσεων σήμερα. Η απεικόνιση αυτή γίνεται από τους συγγραφείς βάσει ενός μοντέλου ερωτήσεων, στις οποίες καλείται η στρατηγική αυτή να απαντήσει – έτσι ώστε να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα και η δυναμική της. Στην ενότητα αυτή επιχειρείται η διαμόρφωση του ίδιου πλαισίου ερωτημάτων για το «Περιβάλλον²¹» και τις επιμέρους αρχές που δομούν το περιεχόμενο της στρατηγικής του.

A. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ CONCEPT ΒΑΣΕΙ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η στρατηγική του «Περιβάλλον²¹» προκειμένου να αυξήσει το πελατολόγιο διαφημιζόμενων οργανισμών στηρίζεται στο ποιοτικό χαρακτηριστικό του κύρους. Η πρόταση προς κάθε υποψήφιο πελάτη διαμορφώνεται ως εξής: σε ένα περιοδικό με υψηλό κύρος κι επικοινωνιακό status αναβαθμίζεται ο ίδιος ο πελάτης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αυτό είναι το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και ο μηχανισμός που έχει εφευρεθεί με σκοπό να συγκεντρωθεί διαφήμιση στο περιοδικό.

Εντός της αγοράς, όμως, δεν αρκεί μόνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξίσου μεγάλη αξία και δυναμική δίνεται και στον ανταγωνισμό⁴⁵. Το περιοδικό οφείλει να έχει διαμορφώσει το προφίλ του έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστικών περιοδικών – αφού, πρώτα, έχει προσδιορίσει με σαφήνεια κι έρευνα ποιοι άλλοι παίχτες της αγοράς είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές του. Κάτι τέτοιο θα επιτρέψει στη στρατηγική του μέσου να πραγματοποιήσει μια τομή στην αγορά, έτσι ώστε να ελέγχει αποτελεσματικά την πορεία των ανταγωνιστών του και τη δική του πορεία. Στο «Περιβάλλον²¹» δεν έχουν προσδιοριστεί ομαλά τα ανταγωνιστικά περιοδικά, με αποτέλεσμα αυτή η σχηματοποίηση της αγοράς να μην είναι επαρκής και να μην μπορεί να παρατηρηθεί ικανοποιητικά.

Ένα ακόμα σημείο με σπουδαία σημασία είναι ο προσδιορισμός του πελατολογίου: ποιους τύπους πελατών επιθυμεί το περιοδικό να προσεγγίσει και τι προσφέρει ώστε να τους ικανοποιεί. Το «Περιβάλλον²¹» απευθύνεται, κυρίως, σε κοινό επιχειρηματικό, στοχεύοντας στην κορυφή της

⁴⁵ Ο οποίος, ειδικά στην περίπτωση του περιοδικού, είναι ιδιαίτερος αυστηρός και δυναμικός.

πυραμίδας του περιβαλλοντικού κλάδου – όσοι βρίσκονται στην κορυφή αυτή είναι οι εν δυνάμει πελάτες του περιοδικού, άρα είναι εκείνοι από τους οποίους θα προκύψουν τα διαφημιστικά έσοδα. Απευθύνεται, όμως, το περιοδικό στο σωστό κομμάτι του κοινού; Ή μήπως απευθύνεται μόνο σε μια μικρή μερίδα πληθυσμού;

Σίγουρα, οι περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες δεν επιτρέπουν μεγάλο άνοιγμα στην αγορά. Από το target-group του περιοδικού απουσιάζει ο τελικός καταναλωτής των αγαθών που παράγουν οι επιχειρήσεις. Το «Περιβάλλον21» κυκλοφορεί ανάμεσα στα στελέχη επιχειρήσεων και δεν αγγίζει τα χέρια του κοινού που, στην ουσία, θα επωφεληθεί από την αγορά των αγαθών αυτών. Επομένως, δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη προσέγγιση του «ποιοι είναι οι πελάτες του περιοδικού» και «ποιων τα ενδιαφέροντα για ενημέρωση εξυπηρετεί».

B. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής είναι και η ικανότητα της σωστής διαχείρισης των προσφερόμενων πόρων. Το «Περιβάλλον21» απασχολεί έναν συγκεκριμένο αριθμό στελεχών – στελέχη με δυνατότητες, προοπτικές και εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Είναι σημαντικό για έναν ηγέτη να γνωρίζει ικανοποιητικά τη δυναμική του κάθε εργαζόμενου, έτσι ώστε να μπορεί να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τη γενική δυναμική της ομάδας του. Το «ορθώς πράττειν» μιας επιχείρησης και η πίστη του ηγέτη στο ότι γνωρίζουν με ποιο τρόπο να φέρουν εις πέρας με επιτυχία ένα δεδομένο στόχο, πηγάει μόνο ως αποτέλεσμα της σωστής γνώσης των δυνατοτήτων της ομάδας.

Η ηγεσία οφείλει να γνωρίζει τα δυνατά σημεία του οργανισμού, καθώς και τα χαρακτηριστικά που του δίνουν ώθηση και ιδιαίτερη δυναμική. Η επίτευξη των στόχων είναι δύσκολη -αν όχι ακατόρθωτη- στην περίπτωση που η ομάδα δεν γνωρίζει με σαφήνεια τις ικανότητες των στελεχών της. Σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα, η αλλαγή και η καινοτομία προέρχονται από τα μέλη των ομάδων κι όχι από τον ηγέτη (Μόργκαν, 2002).

Για το λόγο αυτό έχει αξία η ενίσχυση των προσωπικών ικανοτήτων κάθε στελέχους. Η διαρκής εκμάθηση νέων πρακτικών, σε συνδυασμό με τη διάχυση πληροφοριών εντός του οργανισμού, επιτρέπουν σε κάθε στέλεχος να διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη και σαφή άποψη για τις εσωτερικές δομές και την περαιτέρω πορεία του οργανισμού μέσα στην αγορά (Knights, McCabe, 2003).

Επομένως, είναι σημαντική η επένδυση στα στελέχη και η διαρκής προσπάθεια για εξέλιξη των δυνατοτήτων τους. Στο «Περιβάλλον21» αυτή η διάσταση της εσωτερικής συνεργασίας δεν αποτελούσε πραγματικότητα. Τα ηγετικά στελέχη του περιοδικού δεν ήταν σε θέση να αντιληφθούν τις προσωπικές ικανότητες κάθε στελέχους κι, επομένως, δεν μπορούσαν να γνωρίζουν εάν υπάρχει ευχαρίστηση ή ενδιαφέρον από το περιεχόμενο της εργασίας τους.

Αυτή η αδυναμία επίγνωσης των ικανοτήτων των στελεχών, λειτουργούσε αρνητικά και ως προς τις πιθανότητες εξέλιξης κι ανάπτυξής τους. Πολλά μόνιμα στελέχη του περιοδικού απασχολήθηκαν σε θέσεις εργασίας, όπου οι δυνατότητές τους δεν ήταν ικανές ως προς την ορθή επίτευξη των στόχων. Η ηγεσία, μη γνωρίζοντας τα δυνατά σημεία κάθε στελέχους, διαμόρφωνε εσφαλμένη άποψη κι εικόνα σχετικά με τη συνολική δυναμική της ομάδας.

Γ. ΟΤΑΝ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΧΕΥΕΙ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η ουσία μιας επιτυχημένης στρατηγικής δεν στηρίζεται μόνο στην επίτευξη κάποιων δεδομένων, ανά περίοδο, στόχων. Για κάθε οργανισμό, η στρατηγική είναι ένα σύστημα δράσεων που οφείλει να έχει μακροπρόθεσμη κι ευέλικτη λογική. Το μοντέλο αυτό καλύπτει δύο σκοπούς: από τη μια πλευρά, μια μακροπρόθεσμη στρατηγική δίνει την κατεύθυνση για τη μελλοντική πορεία του οργανισμού, ενώ από την άλλη πλευρά, η ευελιξία επιτρέπει μεγαλύτερη και πιο αποτελεσματική κινητικότητα σε περιπτώσεις όπου απαιτούνται άμεσες αντιδράσεις από τα στελέχη του οργανισμού.

Η στρατηγική στο «Περιβάλλον²¹» πληροί αυτά τα δύο χαρακτηριστικά; Σίγουρα, όπως προκύπτει και από το ηγετικό όραμα, η λογική του περιοδικού είναι μακροπρόθεσμη, αλλά δεν εκτελείται ικανοποιητικά, ούτε υπάρχει ειδική μνεία σε πρακτικές που θα εξασφαλίσουν τη μελλοντική πορεία του στην αγορά. Αντίστοιχα, η ευελιξία δεν έχει αναπτυχθεί ως συνεκτικό χαρακτηριστικό των μελών της ομάδας. Ένας οργανισμός λαμβάνει ποικιλία επιρροών από το γύρω περιβάλλον του. Οι επιρροές αυτές έχουν χαρακτήρα οικονομικό, πολιτιστικό, περιβαλλοντικό, τεχνολογικό και κυβερνητικό. Ο οργανισμός οφείλει να έχει αναπτύξει διεξοδικά τους εσωτερικούς μηχανισμούς δράσης του, προκειμένου να επιτυγχάνει την ομαλή αφομοίωση των επιρροών και να τις μετουσιώνει σε γνώση (Steiner & Steiner, 1997). Η αδυναμία ανταπόκρισης σε αυτό το μοντέλο δεν επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται, καθώς δεν παράγει γνώση.

Καμία στόχευση προς την πρόοδο και την ανάπτυξη δεν ευσταθεί εάν δεν περιλαμβάνει σαφείς διαδικασίες γνώσης. Για το λόγο αυτό η διάχυση πληροφοριών είναι ιδιαίτερως σημαντική για κάθε τύπο οργανισμού.

ΔΙΑΒΑΖΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΘΑΙΝΟΝΤΑΣ...

1. Leaders We Deserve, Alistair Mant, Basil Blackwell Ltd., Oxford, 1983
2. Οι 21 απαραίτητες αρετές του ηγέτη, John C. Maxwell, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2001
3. Organizational Culture and Leadership, Edgar H. Schein, Jossey-Bass Publishers, London, 1985
4. Contemporary Issues in Leadership, edited by William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, Westview Press, Oxford, 1998
5. Ο Νέος Ηγέτης, Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2002
6. Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Peter F. Drucker, Oxford, 1974
7. Creating Corporate Advantage, Harvard Business Review on Corporate Strategy, David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, Boston, 1998
8. Η Πραγματικότητα των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, Niklas Luhmann, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 2003
9. Ethics and Journalism, Karen Sanders, Sage Publications, London, 2003
10. Η Διαφήμιση ως Επικοινωνία, Gillian Dyer, Πατάκης, Αθήνα, 1982
11. Η επιχείρηση της γνώσης, Ικουζίρο Νονάκα-Χιροτάκα Τακεούτσι, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 2003
12. Η επιχείρηση χωρίς δεσμά, Τζέφρεϋ Γκολντσταϊν, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 2003
13. Το Λυκόφως του Καθήκοντος, Ζιλ Λιποβετσκί, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 1998
14. Αλληλένδεση, Τζεφ Μάλγκαν, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 1999
15. World Inc., Bruce Piasecki, Εκδόσεις Ισόρροπον, Αθήνα, 2007
16. Media Economics, Concepts and Issues, Robert G. Picard, The Sage Commtext Series, Volume 22, Sage Publications, London, 1989
17. Media Firms, Structures, Operations and Performance, Robert G. Picard, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey, 2002
18. Ethical Dimensions of Leadership, Rabindra N. Kanungo, Manuel Mendonca, Sage Series in Business Ethics, Sage Publications, London, 1996
19. Competing for the future, Gary Hamel & C. K. Prahalad, Harvard Business School Press, Boston, 1996
20. Dynamics of Competitive Strategy, Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Martin J. Gannon, Sage Publications, London, 1992
21. Οι όψεις της Οργάνωσης, Γκάρεθ Μόργκαν, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2002, Αθήνα
22. Organization and Innovation, David Knights and Darren McCabe, Open University Press, Glasgow, 2003

- 23. Business, Government and Society: A Managerial Perspective, George A. Steiner and John F. Steiner, McGraw-Hill Companies, 1997
- 24. Ιδιωτική Ραδιοτηλεόραση: το παράδειγμα των ΗΠΑ, Πέρσεφόνη Ζέρη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1990
- 25. Η εποχή της πρόσβασης, Jeremy Rifkin, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2000
- 26. Η ελευθερία των οπτικοακουστικών μέσων, Γιάννα Κική, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, 2003