

# 1

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ

# Πώς και γιατί να δημιουργήσετε ένα δυνατό όραμα για την επιχείρησή σας

«Το ιδανικόν μου δεν είναι να πλουτίσω, ούτε να ζήσω ευτυχής αλλά να εργασθώ, να δράσω, να δημιουργήσω, να κάμω κάτι τι αντάξιον ενός ανθρώπου ηθικού και δυνατού».

*Γεώργιος Παπανικολάου, ιατρός, εφευρέτης του τεστ Παπ το οποίο σώζει τις ζωές εκατομμυρίων γυναικών, προλαμβάνοντας τον καρκίνο της μήτρας.*

«... Αυτό που επιθυμώ είναι το ιδανικό μιας δημοκρατικής και ελεύθερης κοινωνίας, όπου όλοι οι άνθρωποι συμβιώνουν αρμονικά και απολαμβάνουν ίσες ευκαιρίες. Είναι ένα ιδανικό το οποίο ελπίζω να ζήσω και να το πραγματοποιήσω. Αλλά αν χρειαστεί, είναι ένα ιδανικό για το οποίο είμαι προετοιμασμένος να πεθάνω».

*Νέλσον Μαντέλα, τ. πρόεδρος Ν. Αφρικής, πολέμιος του απαρτχάιντ και του ρατσισμού και αγωνιστής για τα ανθρώπινα δικαιώματα.*

## Τι είναι το όραμα

Το όραμα είναι η νοητική απεικόνιση - σκιαγράφιση μιας επιθυμητής κατάστασης και η μεταφορά της με λέξεις και φράσεις σε ένα ακροατήριο. Το ακροατήριο μπορεί να είναι οι πολίτες μιας χώρας, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται μια εταιρία, τα μέλη μιας οργάνωσης (εκκλησία, στρατός κ.λπ.).

Ο ηγέτης διαμέσου του οράματος εμπνέει και παρακινεί τους ανθρώπους του, μεταφέροντάς τους ένα υψηλό ιδανικό το οποίο κινητοποιεί τις δράσεις τους και νοηματοδοτεί τις προσπάθειές τους.

Οι άνθρωποι εκτός από οικονομικά και πρακτικά κίνητρα χρειάζονται ένα «νόημα» σ' αυτό που κάνουν, κάτι στο οποίο πιστεύουν ότι είναι σημαντικό και για το οποίο αξίζει να προσπαθήσουν.

Στην αντίθετη περίπτωση, η απουσία νοήματος και οράματος καθιστά τις προσπάθειες «πεζές», μηχανιστικές, μονότονες, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να προσπαθούν, αλλά να μη βάζουν όλες τους τις δυνάμεις και να μην είναι διατεθειμένοι να κάνουν τις έξτρα προσπάθειες που χρειάζονται τις περισσότερες φορές για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων.

## Ποια είναι τα στοιχεία ενός παρακινήτικού οράματος

Ένα δυνατό, παρακινήτικό όραμα πρέπει να περιέχει τα εξής τρία στοιχεία:

1. Μια ξεκάθαρη περιγραφή του **σκοπού**
2. **Αξίες** που υπηρετεί το όραμα
3. Τους **αποδέκτες** του οράματος

Η διατύπωση του οράματος θα πρέπει να εμπεριέχει ή να υπονοεί μια δήλωση του τύπου «σκοπός μας είναι...».

Για παράδειγμα, η γνωστή εταιρία αθλητικών ειδών NIKE δηλώ-

νει ότι σκοπός της είναι «To bring inspiration and innovation to every athlete in the world» (να φέρουμε έμπνευση και καινοτομία σε κάθε αθλητή στον κόσμο), ενώ η αλυσίδα οικιακών ειδών ΙΚΕΑ δηλώνει ως σκοπό της να «δημιουργήσει μια καλύτερη καθημερινή ζωή για όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους» (to create better everyday lives for as many people as possible).

Βλέπουμε λοιπόν ότι, εκτός από τη δήλωσή σκοπού –όπως στα παραπάνω παραδείγματα–, το όραμα εμπεριέχει αξίες που είτε δηλώνονται είτε υπονοούνται. Στο όραμα της ΝΙΚΕ οι αξίες που αναφέρονται είναι η έμπνευση και η καινοτομία, ενώ το όραμα της ΙΚΕΑ αναφέρεται στην αξία της ποιότητας της καθημερινής ζωής των ανθρώπων. Ακόμη, και τα δύο οράματα εμπεριέχουν την αξία της ισότητας των ανθρώπων και το δικαίωμά τους να απολαμβάνουν εξίσου τα αγαθά χωρίς διακρίσεις («για κάθε αθλητή στον κόσμο», «σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους» κ.λπ.).

Το τρίτο στοιχείο ενός οράματος αφορά το ακροατήριό του. Το όραμα της ΝΙΚΕ απευθύνεται στους αθλητές ανά τον κόσμο, ενώ αυτό της ΙΚΕΑ στον πελάτη που θέλει μια καλύτερη καθημερινότητα (αν και δεν προσδιορίζεται ο τύπος/προφίλ του πελάτη, το γεγονός ότι η εταιρία απευθύνεται μαζικά σε πολλούς ανθρώπους μπορεί να μας κάνει να υποθέσουμε ότι στοχεύει στον «μέσο» καταναλωτή/βαλάντιο).

## Πώς στοιχειοθετείται ένα ισχυρό όραμα

**Για να δημιουργήσουμε ένα ισχυρό όραμα χρειάζεται έμπνευση, φαντασία και πρόθεση να προσφέρουμε κάτι χρήσιμο στην κοινωνία και τους ανθρώπους.**

Η στοιχειοθέτηση ενός οράματος αρχίζει από μία εσωτερική αναζήτηση που αφορά τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης, τα στρατηγικά της πλεονεκτήματα, τα στοιχεία που τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι, για παράδειγμα:

- Υψηλή τεχνογνωσία, εξειδίκευση σε έναν τομέα ή/και αντίστοιχη εμπειρία.
- Δυνατότητα προσφοράς ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών που κάνουν τη ζωή των ανθρώπων απλούστερη, οικονομικότερη, πρακτικότερη, ομορφότερη, ασφαλέστερη.
- Καινοτομία και ικανότητα επίλυσης τεχνολογικών ή άλλων προβλημάτων.
- Εξαιρετικό *service* πελατών / παροχή υψηλών προδιαγραφών αγοραστικής εμπειρίας.
- Υψηλή αισθητική, καινοτομικό *design*, εργονομικός σχεδιασμός.

Με άλλα λόγια, ένα ισχυρό όραμα εδράζεται στις δυνατότητες της επιχείρησης και σε «αυτό που μπορεί να κάνει καλά» και μάλιστα καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Επομένως, η πρώτη ερώτηση που πρέπει να θέσει ο ηγέτης για να στοιχειοθετήσει το όραμά του είναι:

**«Σε τι είμαστε καλοί;», «Τι είναι αυτό που μας κάνει να ξεχωρίζουμε;»**

Εάν η επιχείρηση δεν έχει σαφή και ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τότε η βάση της είναι σαθρή και μπορεί εύκολα να υπερσκελιστεί από τον ανταγωνισμό και ενδεχομένως να μην καταφέρει να επιβιώσει. Ειδικά στις ημέρες μας, σε έναν κόσμο έντονου ανταγωνισμού και συνεχών αλλαγών στο οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, νομικό περιβάλλον, η επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτώνται από τη δυνατότητά τους να έχουν ισχυρά συγκριτικά πλεονεκτήματα, δηλαδή με απλά λόγια να είναι όχι απλά «καλοί σ' αυτό που κάνουν», αλλά πολύ καλοί και ενδεχομένως άριστοι.

Με αυτήν τη λογική, το όραμα θα πρέπει να θεωρηθεί και ως μια δήλωση προθέσεων συνεχούς βελτίωσης σε κάθε επίπεδο (ποιότητα, παροχές, τιμές, εξυπηρέτηση κ.λπ.) και μιας δυναμικής

εξελικτικής πορείας, παρά ως μια στατική κατάσταση (αυτό που ήταν «καλό» πριν από 10 χρόνια, σήμερα είναι ενδεχομένως παρωχημένο, οπότε για να τηρηθεί ο σκοπός που περιγράφεται στο όραμα της επιχείρησης, οι προσπάθειές της θα πρέπει να είναι διαρκείς).

Το δεύτερο βήμα για τη στοιχειοθέτηση ενός ισχυρού οράματος είναι η σύνδεση του εσωτερικού περιβάλλοντος με το εξωτερικό. Εσωτερικό περιβάλλον εννοούμε την επιχείρηση την ίδια και τους πόρους της (κεφάλαια, άνθρωποι, τεχνολογία), ενώ ως εξωτερικό περιβάλλον νοούνται τα κοινά –ή τα ακροατήρια αν θέλετε– στα οποία απευθύνονται οι προσπάθειες της επιχείρησης (πελάτες κ.λπ.).

Αυτό που πρέπει να προσεχθεί είναι ότι διαφορετικά κοινά έχουν διαφορετικές ανάγκες και αξίες. Για παράδειγμα, οι πελάτες μπορεί να θέλουν οικονομικά προϊόντα, ενώ οι μέτοχοι υψηλότερη κερδοφορία. Οι ανάγκες των δύο αυτών ομάδων συχνά είναι αντικρουόμενες.

Σε αυτό το σημείο, ο ρόλος του ηγέτη και του οράματος που διατυπώνει, είναι να συγκεράσει κατά το δυνατόν αυτές τις διαφορετικές ανάγκες, συνθέτοντας τις αρχικά αντιδιαμετρικές λογικές σε ένα ενιαίο και κοινά αποδεκτό αφήγημα. Για παράδειγμα, εάν έχουμε συμφέρουσες τιμές, οπότε να αυξηθεί ο τζίρος της επιχείρησης, παράγεται μεγαλύτερη κερδοφορία στο σύνολο, λόγω του μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων (παρότι το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα είναι χαμηλό). Έτσι, τόσο οι πελάτες, όσο και οι μέτοχοι της επιχείρησης ικανοποιούν τις προσδοκίες τους.

Επομένως ο ηγέτης θα πρέπει να διερωτηθεί:

***«Ποια είναι τα κοινά που μας ενδιαφέρουν», «Ποιες οι αξίες και οι ανάγκες τους;» «Πώς μέσα από την επιχειρηματική δράση μπορούμε να τις καλύψουμε;»***

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΑ ΚΟΙΝΟ

Κοινό / ακροατήριο	Αξίες και ανάγκες
Ιδιοκτήτης	Πλούτος, δύναμη, αυτονομία, κοινωνική καταξίωση, καινοτομία, προσφορά στο σύνολο.
Μέτοχοι	Απόδοση επένδυσης return on investment (ROI).
Εργαζόμενοι	Σταθερότητα εργασίας, μισθός, bonus, δίκαιη μεταχείριση, καλό εργασιακό κλίμα, αναγνώριση προσπαθειών, προοπτικές εξέλιξης, αίσθηση «σκοπού».
Πελάτες	Επίλυση προβλημάτων καθημερινότητας, ποιοτική και απολαυστικότερη ζωή, κοινωνική καταξίωση, χαμηλότερο κόστος διαβίωσης.
Δημόσιο - φορείς	Τήρηση νομοθεσίας και προδιαγραφών. Περιβαλλοντικοί και άλλοι κανόνες.

## Πώς πρέπει να επικοινωνείται το όραμα

Η επικοινωνία του οράματος είναι το «κλειδί» της επιτυχίας του. Η δήλωση οράματος μιας επιχείρησης δεν θα πρέπει να μένει καταγραμμένη σε κάποια μελέτη ή στο μυαλό του επιχειρηματία/ηγέτη της επιχείρησης. Θα πρέπει να επικοινωνείται και μάλιστα σε τακτική βάση. Ιδού μερικά παραδείγματα:

- **Αναρτήσεις με τη μορφή κάρδρου σε εμφανή σημεία της επιχείρησης (προθάλαμος εισόδου, διάδρομοι, γραφεία κ.λπ.).**
- **Αναφορά στον ιστότοπο της επιχείρησης.**
- **Αναφορά και επεξήγηση του οράματος στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους/στελέχη κατά την αρχική τους εκπαίδευση.**
- **Συνεχείς αναφορές στο όραμα της επιχείρησης κατά τη στοχοθεσία και επίσης κατά τις αξιολογήσεις προσωπικού (performance appraisals).**

- **Αναφορές στο όραμα κατά τη διάρκεια τελετών, εκδηλώσεων, συναθροίσεων, εκπαιδεύσεων.**

Επίσης, στο πλαίσιο μιας coaching προσέγγισης, προϊστάμενοι και διευθυντές της επιχείρησης μπορούν να θέτουν σχετικά ερωτήματα στους ανθρώπους της επιχείρησης όπως:

- *Ποια είναι η άποψή σου για το όραμα της εταιρίας;*
- *Τι σου αρέσει σ' αυτό; Τι θεωρείς σημαντικό;*
- *Πώς εσύ θα μπορούσες να συνεισφέρεις στην υλοποίησή του;*
- *Ποιες ενέργειες της δικής σου εργασίας συνεισφέρουν στο όραμα της επιχείρησης;*

Με τέτοιου είδους ερωτήματα, όπως τα παραπάνω, διεγείρουμε τη σκέψη των εργαζομένων και τους κάνουμε να λειτουργήσουν δημιουργικά και παραγωγικά, καλώντας τους παράλληλα να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειες και τις καθημερινές πρακτικές τους με το επιχειρησιακό όραμα.

## Σημεία προσοχής / Ηθική του οράματος

Κατά τη σύλληψη και στοιχειοθέτηση του οράματος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα κάποια σημεία. Πολλές φορές, τα οράματα κάποιου ή κάποιων είτε δεν εξυπηρετούν το κοινό καλό είτε αποσκοπούν μονοσήμαντα στο κέρδος των λίγων. Παραδείγματα:

- α) **«Ναρκισσιστικό όραμα»:** Είτε δηλώνεται ρητώς είτε υπονοείται ότι το όραμα της επιχείρησης είναι μόνο το κέρδος του επιχειρηματία ή των εταίρων, χωρίς καμία αναφορά ή ενδιαφέρον για την προσφερόμενη «αξία» των προϊόντων ή υπηρεσιών και της απήχησής του στο ευρύτερο κοινό. Το ναρκισσιστικό, όπως το ορίζω, όραμα εκπορεύεται καθαρά από τον εγωισμό και την

ατομική φιλοδοξία κάποιου/ων και δεν εξυπηρετεί το κοινό καλό, ενίοτε δε μπορεί να το βλάπτει (π.χ. διαθέτοντας ακατάλληλα ή νοθευμένα προϊόντα διατροφής, αυξάνεται το επιχειρηματικό κέρδος, αλλά τίθεται σε κίνδυνο η δημόσια υγεία). Το ναρκισσιστικό όραμα έχει «κοντά πόδια» και αργά ή γρήγορα οι σκοποί που εξυπηρετεί αποκαλύπτονται, οδηγώντας την επιχείρηση σε νομικές περιπέτειες, απώλεια πελατών, απώλεια φήμης και ενδεχομένως χρεωκοπία.

- β) **«Παραπλανητικό όραμα»:** Είναι συναφές με το προηγούμενο (ναρκισσιστικό), μόνο που εδώ έχουμε μία ρητή δήλωση που παραπλανά το κοινό. Για παράδειγμα, η επιχείρηση δηλώνει ότι *«σκοπός μας είναι η παροχή προϊόντων άριστης ποιότητας και μιας άριστης αγοραστικής εμπειρίας»*, ενώ στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει τίποτε από αυτά: τα προϊόντα είναι κακής ή μέτριας ποιότητας και η εξυπηρέτηση απαράδεκτη.
- γ) **«Υπερφίαλο όραμα»:** Δεν υπάρχουν ενδεχομένως δόλιες προθέσεις εκ μέρους της επιχείρησης, αλλά διατυπώνονται υπερφίαλες και εξωπραγματικές υποσχέσεις («παχιά λόγια») χωρίς πραγματικό αντίκρισμα. Για παράδειγμα, δηλώνεται ότι *«η εταιρία βρίσκεται στην αιχμή των τεχνολογικών εξελίξεων και παρέχει προϊόντα που σας λύνουν τα χέρια»*, ενώ στην ουσία πρόκειται για συμβατική τεχνολογία με μικρές, ασήμαντες καινοτομίες που δεν προσφέρουν κάτι το ιδιαίτερο στον τελικό χρήστη-καταναλωτή.
- δ) **«Όραμα του χαρισματικού ηγέτη»:** Αυτή είναι η πιο επικίνδυνη μορφή οράματος. «Χαρισματικοί» ηγέτες στην ιστορία της ανθρωπότητας έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τα πλήθη προς τη λάθος κατεύθυνση, οδηγώντας τον κόσμο σε αναταραχές και φρικαλεότητες (π.χ. Χίτλερ, ηγέτες φανατικών οργανώσεων κ.λπ.). Αυτοί οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα και να παρουσιάζουν ως εξιδανικευμένες καταστάσεις που βλάπτουν το σύνολο της ανθρωπότητας. Μπορεί να βρίσκονται στο πεδίο της πολιτικής, της θρησκείας ή τον επιχειρηματικό κόσμο και έχουν την τάση να



απηχούν στα ένστικτα της ανθρώπινης φύσης (φόβος, θυμός, οργή, μίσος κ.λπ.), ενώ αποκοιμίζουν τη λογική και τη σύνεση των λαών μετατρέποντάς τους σε όχλο.

Συνεπώς, χρειάζεται προσοχή και κριτική σκέψη τόσο από αυτούς που συλλαμβάνουν και διατυπώνουν ένα όραμα, όσο και από τους αποδέκτες του. Καλό είναι να σκεφτούμε:

- Ποιες θα είναι οι συνέπειες της υλοποίησης του οράματος;
- Είναι θετικές για το σύνολο της κοινωνίας;
- Υπάρχουν νομικά ζητήματα, ανθρώπινα δικαιώματα που θίγονται ή αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις;
- Πώς η υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών και πρακτικών του οράματος μάς κάνει καλύτερους ως ανθρώπους, μας εξελίσσει και βοηθά και άλλους να εξελιχθούν;