

# LEVE DE VISIE, DE VISIE LEVEN!

Hans van der Loo • Wouter van der Weijden<sup>1</sup>

*"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"*

*"That depends on where you want to get to," said the Cat*

*"I don't much care where –" said Alice*

*"Then it doesn't matter which way you go," said the Cat*

*Alice in Wonderland, Lewis Carroll*

De afgelopen jaren heeft &Samhoud ruime ervaring opgedaan met visie als middel tot cultuurverandering. In ruim twintig bedrijven in diverse sectoren hebben wij visietrajecten uitgevoerd. Sommigen van die trajecten waren betrekkelijk kort en betroffen uitsluitend het ontwikkelen van een visie. Andere trajecten bestreken een langdurige periode en reikten ver: behalve het formuleren van een visie, ging het vooral ook om het realiseren ervan. Omdat visie momenteel aardig in de schijnwerpers staat, doen wij bij deze verslag van onze ervaringen. Waarom is een visie belangrijk? Een visie, wat is dat eigenlijk? Hoe ontwikkel je een visie en hoe breng je haar tot leven?

## ONDERSCHAT EN ONBENUT

Hoewel in bijna alle managementboeken tegenwoordig een hoofdstuk of een paragraaf gewijd is aan het belang van een goede visie, is het voor veel bedrijven nog steeds een vaag en abstract concept. In de praktijk blijkt dat het formuleren van een visie veelal als een verplicht nummer wordt gezien. Zo hoorden wij dat de visie van één van de grootste verzekeraars in ons land op een avond door de directeur in hoogst eigen persoon in elkaar was geknutseld. "Hij zat in zijn vakantiehuis. Hij belde me 's avonds op met de mededeling dat hij bijna klaar was. Alleen ontbrak het hem nog aan een paar fraaie waarden. Aangezien hij geen woordenboek bij de hand had, vroeg hij mij een paar mooie woorden op te zoeken. Dat heb ik toen gedaan en zodoende is het setje kernwaarden ontstaan," aldus de communicatiemanager van het betreffende bedrijf. Ander voorbeeld: een gemeentelijke instantie verzocht ons om samen met de directie een visie te formuleren. "Jullie krijgen een middag de tijd, dat moet toch voldoende zijn," klonk het op montere toon. Waarna wij vriendelijk voor de eer bedankten: een visie is nu eenmaal meer dan een eendagsvlieg! Deze voorbeelden bevestigen het beeld dat de voormalig directeur John Rock van General Motors schetste: "Een visie," zo zei hij in een interview, "dat is een paar kerels die hun jas en das uittrekken, die zich een paar dagen in een of ander motel terugtrekken, die daar een paar prachtige volzinnen op papier zetten, om vervolgens gewoon terug te keren naar de bezigheden van alledag."<sup>2</sup> De voorbeelden geven het al aan: visies zijn doorgaans weinig meer dan obligate exercities die we-

nig enthousiasme oproepen en nauwelijks enig effect sorteren. Veel voorkomende valkuilen zijn: wollige weinigzeggende formuleringen, vaag taalgebruik, opgeblazen zinnen en irrelevante statements die niet zozeer bedoeld zijn om aan te geven waar men voor staat, maar vooral voortkomen uit angst om bepaalde zaken over het hoofd te zien.

*visie is geen fastfood*



Op basis van een internationaal vergelijkend onderzoek onder 125 bedrijven in de profit en non-profit sector komt Davidson (2002) tot de conclusie dat de ontbrekende aandacht van het topmanagement voor visie te maken heeft met een aantal factoren:

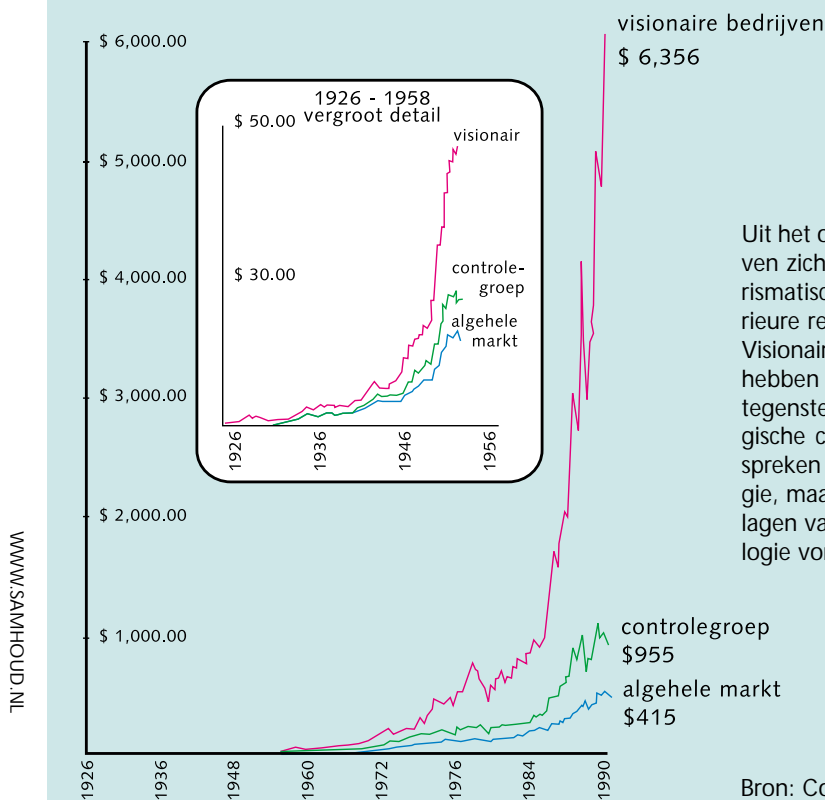
- Diep in hun ziel beschouwen veel managers visie als een soft instrument, waar men niet al te veel van verwachten kan.
- Leiders ontbreekt het vaak aan het zelfvertrouwen en de vaardigheden om een goede visie te formuleren. Zij hebben er geen indringende ervaringen mee en weten bijgevolg niet hoe een visietraject aangepakt moet worden.
- Nogal wat topmanagers vinden een visie lastig, omdat dit hen aan bepaalde afspraken bindt. Zij willen zich liever niet aan de 'tucht van de visie' onderwerpen. Ze houden graag een slag om de arm, je weet immers nooit wat de toekomst zal brengen.
- Een aanzienlijke groep managers is van mening dat de investeringen van een visietraject in termen van tijd, geld en energie niet in verhouding staan tot de te verwachten effecten. Om medewerkers in de organisatie te mobiliseren, grijpt men daarom liever naar meer vertrouwde en beheersbare communicatie-instrumenten (krant, brochure, event enz.).
- Tenslotte ontbreekt het aan kennis over het tot leven brengen van een visie. Vaak is men zo opgelucht dat de visie geformuleerd is, dat de realisatie ervan nog maar weinig aandacht krijgt.

Dit laatste is uiteraard een misvatting. Een visie is meer dan een fraaie redevoering en ook meer dan wat krantjes en posters die over de medewerkers uitgestrooid. Visies die weliswaar gecommuniceerd worden, maar geen rol spelen in het alledaagse werk, dragen niets bij. Sterker nog, zij roepen cynisme en negatieve energie op.

## VISIONAIRE BEDRIJVEN

Visies zijn effectief wanneer zij mensen raken en uitdagen, wanneer zij een aansprekend verhaal vertellen, waar mensen deel van willen uitmaken. Dit vonden de Amerikaanse onderzoekers Jim Collins en Jerry Porras in een diepgaande studie naar de succesfactoren achter zogeheten 'visionaire ondernemingen'.<sup>3</sup> Uit hun onderzoek bleek onder meer dat visionaire bedrijven zes maal beter presteerden dan de controlegroep van goede bedrijven, die reeds twee maal zo goed presteerden als het marktgemiddelde.

Figuur 1. Cumulatieve koerswinst 1926-1990



Uit het onderzoek kwam naar voren dat visionaire bedrijven zich niet door geniale ideeën en evenmin door charismatische leiders onderscheiden, maar dat hun superieure realisatiekracht aan de basis van het succes staat. Visionaire bedrijven kenmerken zich vooral door het hebben van een onderscheidende kernideologie. In tegenstelling tot veel organisaties waar dergelijke ideologische componenten niet meer zijn dan loze woorden, spreken visionaire bedrijven niet alleen over hun ideologie, maar zetten ze ook stappen om die ideologie in alle lagen van het bedrijf te laten doordringen. De kernideologie vormt de kern van de zaak!

Bron: Collins en Porras (1994)

## HERNIEUWDE AANDACHT

Hoewel we de afgelopen jaren een opleving in de belangstelling zien, is de aandacht voor visie van alle tijden. Zo wordt het verhaal verteld van een man die ergens in de Middeleeuwen op een bouwplaats terecht komt en aan de eerste de beste arbeider die hij tegenkomt, vraagt waarmee hij bezig is. "Ik hou stenen," is het antwoord. Een tweede man geeft desgevraagd een gelijksoortig, maar wat concreter antwoord: "ik hou hoekstenen." Een derde man geeft tenslotte een heel ander antwoord: "ik help kathedralen bouwen." Door het aangeven van het uiteindelijke doel, plaatst de derde man de activiteiten in een zinvol groter kader. En dat geeft motivatie en energie. Dit inzicht is uiteraard alles behalve nieuw. Reeds in de Bijbel staat te lezen 'Als het volk Gods boodschap niet meer hoort, raakt het uit de koers' (Spreuken 29:18). Ook economische gemeenschappen zoals de Middeleeuwse gilden hadden reeds een eigen devies, waarmee zij hun bestaansgrond kort en krachtig verwoordden. De eigentijdse pendant hiervan is de ondernemingsvisie. Gezien het aantal recente publicaties over het thema, bestaat er een niet aflatende belangstelling om zich op het thema te oriënteren en vooral ook om er praktisch mee aan de slag te gaan.<sup>4</sup>

De momentele revival in de belangstelling voor visie is een gevolg van een aantal factoren:

- Een eerste bundel van factoren heeft te maken met ontwikkelingen in de omgeving: toegenomen dynamiek en alsmaar groeiende onzekerheid dwingen organisaties om zich voortdurend te herpositioneren, om hun producten en markten te herdefiniëren en om vaak ingrijpende keuzes te maken met betrekking tot personeel, structuur of systemen. Omdat de omgeving enerzijds gecompliceerder wordt en de gevolgen van beslissingen anderzijds steeds verstrekkender zijn, hebben organisaties een middel nodig dat richting en zekerheid biedt. Een visie is zo'n instrument.
- Een tweede bundel van factoren heeft te maken met veranderingen in de aard van het werk: in plaats van spierballen, gaat het in de kenniseconomie vooral om inspiratie, creativiteit en betrokkenheid. Mensen willen meedenken en een zinvolle en zichtbare bijdrage leveren. Omgekeerd is het voor ondernemingen steeds belangrijker om het volledige potentieel van het personeel aan te boren. Een visie heeft dan ook meer en meer een functie in het rekruteren, motiveren en vasthouden van de gewenste medewerkers.
- Een derde reeks van factoren heeft tenslotte te maken met het feit dat de slinger in de aandacht van het topmanagement de afgelopen jaren te ver is doorgeslagen in de richting van een kortzichtige oriëntatie op enkel aandeelhouders. Visie vormt momenteel een van de middelen om een betere balans tussen verschillende stakeholders te creëren. Zo willen consumenten steeds vaker informatie hebben over de achterliggende principes van de bedrijven met wie zij zaken doen.<sup>5</sup>

Bovengenoemde factoren hebben geleid tot een sterke behoefte aan een overkoepelend en zingevend kader waarop men keuzes kan funderen, beslissingen kan ijk en gedrag kan spiegelen. In tegenstelling tot wat vaak op voorhand wordt aangenomen, manifesteert deze behoefte zich niet alleen aan de top van bedrijven, maar juist ook bij het middenkader en bij medewerkers. Daar is meer dan eens sprake van onvrede over een gebrek aan visie van de top, over beslissingen die grillig en onvoorspelbaar zijn en over gedrag dat niet conform de officiële regels is.

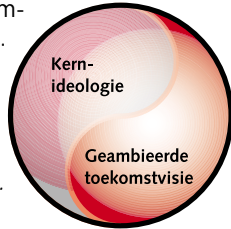
## WANNEER AANDACHT BESTEDEN AAN VISIE?

Aandacht voor visie is relevant wanneer:

- binnen een organisatie geen gezamenlijke identiteit bestaat. De leden van de organisatie hebben dan niet het gevoel en besef deel uit te maken van één organisatie. Hun gedrag is niet eenduidig, hetgeen naar klanten toe niet bepaald bevorderlijk is voor de herkenbaarheid.
- communicatie en samenwerking stroef verlopen. De oorzaken kunnen liggen in een gebrek aan onderling vertrouwen, maar ook in het ontbreken van een gemeenschappelijke taal en zienswijze. De gevolgen van gebrekkige communicatie en samenwerking zijn: verschillende interpretaties over de situatie en over te nemen maatregelen, tegenstrijdige beslissingen en langs elkaar heen werkende mensen en afdelingen.
- geen betrokkenheid bestaat tussen organisatiedoelen en individuele doelen. Mensen weten dan niet wat hun bijdrage aan organisatiedoelen is en zou moeten zijn.
- onzekerheid bestaat over de toekomst. Het is onduidelijk waar de organisatie heengaat en wat haar ambities zijn. De toekomst wekt in zo'n geval geen energie, maar baart vooral zorgen.
- geen animo tot verandering bestaat als gevolg van ontbrekende gevoelens van noodzaak en van opwinding. Randvoorwaarde voor een succesvol visieproces is dat de organisatie niet zodanig in de problemen zit, dat de aandacht naar het pure overleven uitgaat. Zoals Stephen Covey het uitdrukt: 'no margin, no mission.' Visie gedijt bij een zekere stabiliteit.

## ONDERNEMINGSVISIE: WAT IS HET?

Volgens Van Dale (2003) duidt visie op een 'wijze van zien, waarnemen en/of beoordelen'. Het woord is afkomstig van het Latijnse videre, dat behalve 'zien' ook 'inzien' betekent. Toegesпитst op ondernemingsvisies onderscheiden wij twee hoofdaspecten: 1) het bindende aspect dat vooral tot uitdrukking komt in een kernideologie en 2) het sturende aspect dat vooral tot uitdrukking komt in de geambieerde toekomst (zie figuur). Hoewel beide aspecten andere accenten leggen, zijn beide onlosmakelijk met de visie verbonden. Beide vormen als het ware de twee kanten van dezelfde medaille.



De kernideologie legt een zwaar accent op de organisatie als sociale eenheid. De organisatie, mensen en de heersende cultuur zijn de centrale bindende elementen die uiteindelijk zorgdragen voor het succes. De kernideologie beschrijft het 'blijvende karakter van een onderneming': de identiteit die strategieën, producten en diensten en mensen overstijgt. De kernideologie is de lijm die de organisatie in de loop van de tijd bijeenhoudt. Zij bestaat uit een hoger doel (dat aangeeft waarvoor de organisatie bestaat) en kernwaarden (die aangeven waarvoor de organisatie staat). De geambieerde toekomst beschrijft welke gewaagde doelen de organisatie op middellange termijn (5 tot 10 jaar) wil

bereiken (waarvoor gaat de organisatie?) en welk gedrag hiervoor nodig is (de gedragsregels). De gewaagde doelen en de gedragsregels vormen een uitwerking van het hogere doel en de kernwaarden in de dagelijkse praktijk. Het hogere doel en de kernwaarden blijven onveranderd, terwijl de gewaagde doelen en de gedragsregels al naar gelang veranderende omstandigheden kunnen worden aangepast. Tezamen vormen de stabiele kern (hogere doel en kernwaarden) en de dyna-



mische schil (gewaagd doel en gedragsregels) een twee-eenheid die houvast biedt. We lopen de verschillende elementen van een ondernemingsvisie kort langs.

### HOGER DOEL

Het hoger doel, ook wel aangeduid als de 'missie' of het 'credo', beschrijft waartoe de onderneming op aarde is en geeft daarmee in feite de bestaansgrond van de onderneming weer.<sup>6</sup> Een hoger doel is dus beduidend meer dan een slogan: het is een zorgvuldig en helder verwoorde verklaring. Bij het formuleren van het hoger doel staan existentiële vragen centraal: Wie zijn wij? Waarom zijn wij op de wereld? Wat maakt ons bijzonder? Wat gaat er verloren als we niet meer zouden bestaan? Het hoger doel gaat verder dan commercieel voordeel en het maximaliseren van winst. Het is gebaseerd op duurzame, onveranderlijke principes. Het hoger doel stimuleert een onderneming voortdurend te streven naar vooruitgang en verandering.

### KERNWAARDEN

Kernwaarden zijn essentiële duurzame principes van een organisatie. De kernwaarden zijn de normen en waarden die centraal staan in het doen en laten van de organisatie. Zij zijn de drijfveren en richtlijnen van het gedrag, van de wijze waarop beslissingen genomen worden en waarop mensen met elkaar samenwerken. Kernwaarden hebben vooral een intrinsieke waarde, dat wil zeggen, de waarden hebben vooral betekenis voor degenen die in de organisatie werkzaam zijn. Het zijn leidende principes die geen externe rechtvaardiging behoeven. Het uiteindelijke aantal kernwaarden bedraagt idealiter ergens tussen de drie en zes. Waarom dit aantal? Kan het niet met minder waarden? Nee, om uit te drukken wat men werkelijk belangrijk vindt, heeft men meerdere waarden nodig. Kan men niet wat meer waarden kiezen? Wij raden dit af: met meer waarden verliest men aan scherpte, mensen kunnen de waarden niet langer onthouden en weten bijgevolg niet helder meer waar het om gaat.

### GEWAAGD DOEL

Het gewaagde doel beschrijft een concreet doel voor de onderneming op de middellange termijn (5 tot 10 jaar) en geeft in feite het ambitieniveau van de organisatie weer: iets wat alleen met extreme inspanningen kan worden bereikt. Het gewaagde doel tracht mensen te motiveren om het onmogelijke te presteren. In dit verband wordt dikwijls de door de Amerikaanse president Kennedy in de jaren '60 geproclameerde maanlanding genoemd. Dat was in de ware zin van het woord een gewaagd doel: het was theoretisch gezien natuurlijk niet onmogelijk, maar de kans van slagen was afhankelijk van een collectieve inspanning van de Amerikaanse samenleving. Uitgangspunt is dus dat het gewaagde doel ambitieus maar haalbaar moet zijn. Het gewaagde doel geeft antwoord op de vragen: Wat willen wij bereiken? Waarvoor willen wij ons leven geven?

## GEDRAGSREGELS

Gedragsregels vormen een concretisering van de kernwaarden in de dagelijkse praktijk en beschrijven de gewenste werkcultuur in een onderneming. Een cultuur waarbij de mensen in de organisatie het beste tot hun recht komen, beter presteren, met betere resultaten voor klanten en andere belanghebbenden tot gevolg. Vragen die centraal staan bij het opstellen van gedragsregels zijn: Wat betekenen het hogere doel en de kernwaarden voor ons gedrag? Doen we de goede dingen en wanneer doen we de dingen goed?

## WAT DRAAGT EEN VISIE BIJ?

In nauwe aansluiting met de twee eerder genoemde hoofdaspecten zien wij voor visie een bindende en een sturende functie weggelegd:

- Bindende functie: een visie is niet alleen de uitdrukking van, maar geeft ook vorm aan de identiteit van de organisatie. Een visie maakt duidelijk waar een onderneming naar toe wil, wat haar ultieme bestemming is. Zij fungeert als richtinggevend kompas. Vanuit deze functie is een visie ook een blijvende bron van inspiratie voor medewerkers die zich op basis

hiervan verbonden voelen met het bedrijf en gemotiveerd raken. In een visie schuilt een enorm energiepotentieel. Een visie functioneert daarnaast als een belangrijk selectiecriteria bij de aanname en bevordering van de juiste mensen.

- Sturende functie: een visie geeft richting aan keuzen en vergemakkelijkt het nemen van beslissingen. Uit een visie kunnen doelen worden afgeleid, waarop de organisatie kan meten en sturen.

Hoewel visie primair een interne functie heeft, zien wij dat meer en meer organisaties ertoe overgaan om hun visie ten behoeve van de externe communicatie in te zetten. Zeker voor bedrijven die geen sterk merk zijn, is dit een aantrekkelijke optie. Maar ook voor bedrijven die wel een sterk merk zijn, heeft het zin om de visie – of althans delen ervan – luid en duidelijk naar buiten te brengen. Voorwaarde is wel dat de visie het merk ondersteunt en andersom.

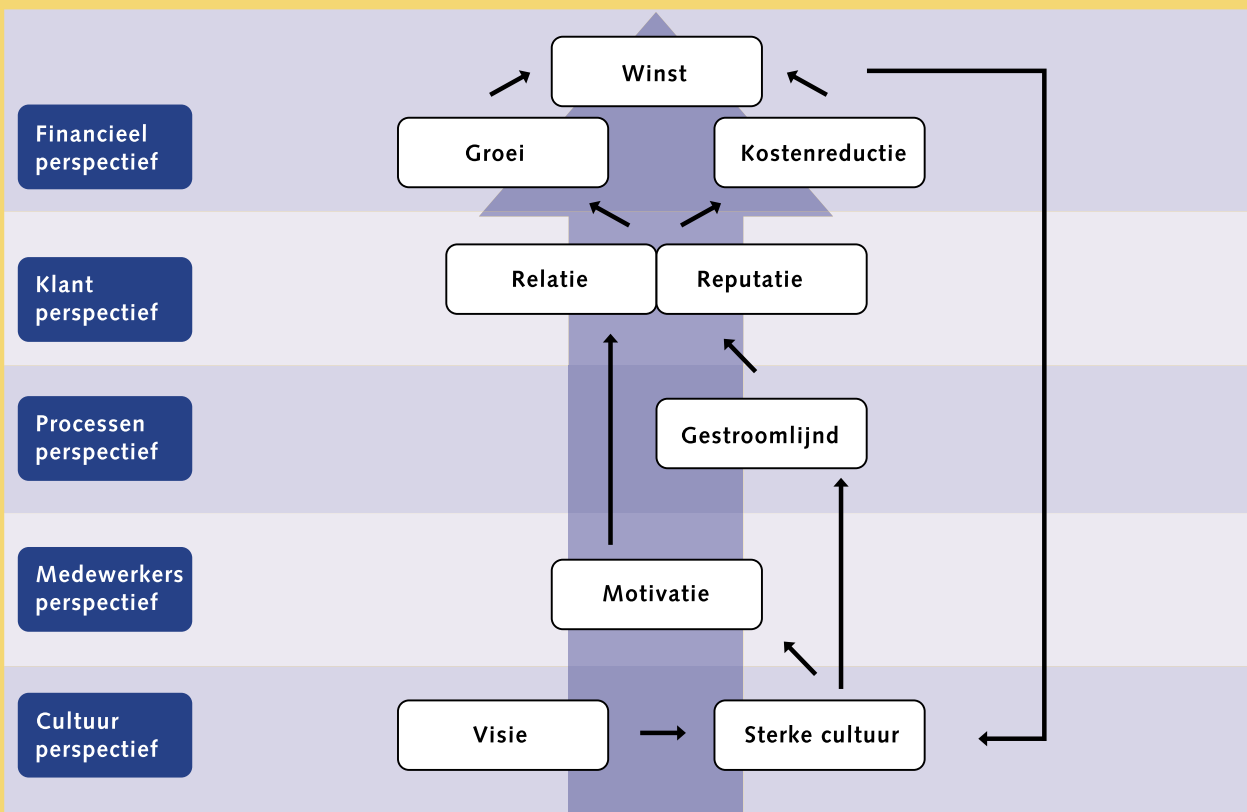
Levert een visie eigenlijk wat op? Hoewel zij zich uiteraard richten op een betrekkelijk selecte groep van 'visionaire bedrijven' blijkt de vraag op basis van het eerder genoemde onderzoek van Collins en Porras zonder meer positief beantwoord te kunnen worden. Maar ook in andere bedrijven blijkt een visie positieve effecten met zich mee te brengen. Barrett (1998) laat zien dat waardegedreven organisaties betere bedrijfsresultaten behalen. Op basis van een secundaire analyse van bestaand onderzoeksmateriaal komt Lipton (2003) tot de slotsom dat een succesvolle visie de belangrijkste verklarende variabele is voor de innovatie en groei van bedrijven. Davidson (2002) komt op basis van internationaal vergelijkend onderzoek tot de conclusie dat de klanttevredenheid bij ondernemingen met een doorleefde visie 16% hoger is dan het gemiddelde en dat het personeelsbestand 32% minder verloop kent. Wij mogen op grond van deze gegevens concluderen dat visie meer is dan een 'leuk speeltje' van de directie. Een visie doet er wel degelijk toe!



## RETURN ON VISION (ROV)

Het adviesbureau Booz Allen Hamilton heeft in samenwerking met het Aspen Institute een breed opgezet onderzoek (30 landen en 365 organisaties) verricht naar de effectiviteit van visies. In het tijdschrift 'Strategy + Business' (nummer 39) doet men er verslag van. Uit het onderzoek blijkt dat 89% van de ondernemingen over een op papier gestelde visie beschikt. De meeste bedrijven gebruiken deze visie maar voor beperkte doeleinden: het verbeteren van interne relaties en van externe reputatie. Een directe bijdrage aan groeidoelstellingen zien de meeste ondervraagden niet. Ook komt naar voren dat de meeste bedrijven geen enkele poging doen om de effecten van hun visie te meten. De Return on Vision (ROV) blijft hierdoor goeddeels onbekend. Nu is dit ook moeilijk te meten.

In onderstaande figuur heeft &Samhoud een aantal logische verbindingen gelegd, die aangeven hoe complex de relaties tussen visie en uiteindelijke (financiële) resultaten wel niet zijn:



&Samhoud 2005

## VIER FASEN IN VISIEONTWIKKELING

Hoewel het proces van visieontwikkeling op verschillende manieren te faseren is, moet altijd worden bedacht dat er in feite sprake is van een iteratief en cyclisch proces, waarin op meer momenten teruggerepen kan worden op vorige fasen. Wanneer het resultaat 'goed aanvoelt' en tot enthousiasme bij de betrokkenen leidt,

kan het proces als beëindigd worden beschouwd. De fasen die wij op grond van onze jarenlange ervaring onderscheiden zijn: analyse van de situatie, aandacht voor bemensing en beweging, het creatieproces en de realisatie van de visie. We lopen deze fasen kort langs (zie ook kader AMB Generali).

## VISIE ALS INSTRUMENT VOOR CULTUURINTEGRATIE: AMB GENERALI GRUPPE



## AMB GENERALI

De afgelopen twee jaar is &Samhoud nauw betrokken geweest bij het integreren van de culturen van de verschillende dochterondernemingen van AMB Generali Gruppe in Duitsland. We hebben het dan over een onderneming van 21.000 medewerkers, 14 miljoen klanten en 11,7 miljard omzet. Het concern beschikt over negen dochterondernemingen en drie shared service organisaties. In 1998 is AMB overgenomen door de Italiaanse verzekeraar Generali. De verzekeringsbranche bevond zich op dat moment op een keerpunt: de tot dan toe ingeslapen markt werd opgeschrikt door deregulering en toenemende concurrentie, door het ineensstorten van de kapitaalmarkt (waardoor verzekeringsbedrijven hun winsten niet meer op de beurs, maar op basis van hun producten moesten halen) en door verminderde loyaliteit van de zijde van consumenten. Het concern, onder leiding van Dr. W. Thießen, reageerde hierop met een ingrijpend veranderplan, 'Einheit in Vielfalt' geheten. De kern van dit plan was om de back office systemen zoveel mogelijk te centraliseren ('Einheit'), terwijl de verschillende dochterondernemingen als onderscheidend merk ('Vielfalt') op de markt dienden te opereren. De implementatie van het plan impliceerde onder meer de sanering van overbodige functies, maar ook de centralisatie van strategie en controlling alsmede een vergaande standaardisatie van IT-infrastructuur. Hoewel dit alles voorspoedig verliep, bleven de onderlinge verhoudingen stroef. De dochterondernemingen bekritiseerden de centralistische neiging van de holding in Aken en deze verweet de dochterondernemingen op haar beurt verregaande passiviteit als het ging om zaken als merkbouw, verbeterde klantenservice, -acquisitie en -behoud. Om het onderlinge vertrouwen en de samenwerking te verbeteren, besloot Dr. Thießen een project tot cultuurintegratie te starten. De opdracht was om enerzijds één sterke, samenhangende cultuur voor de groep als geheel te smeden, terwijl anderzijds de dochterondernemingen hun eigen culturele identiteit niet alleen op deelgebieden mochten behouden, maar zelfs verder moesten uitbouwen. Na een pitch waaraan meer dan negen vooraanstaande Duitse adviesbureaus deelnamen, besloot AMB Generali uiteindelijk met &Samhoud in zee te gaan. &Samhoud had besloten om flitsende powerpoint presentaties met doorwrochten modellen thuis te laten. Daarvoor in de plaats vertelden zij over de 18 Duitse voetbalclubs en hun relatie met de landelijke voetbalbond. &Samhoud liet zien dat de bond de clubs nodig had om te kunnen bestaan. En dat andersom de clubs de bond nodig hadden, omdat ze anders nooit verder zou-

den komen dan hun eigen trapveldje. De adviseurs tekenden op een flapover een groen veld. "Kijk, als we nou eens beginnen met wat lijnen op dat veld te trekken, zodat iedereen weet wat de kaders en grenzen zijn. Dat is dan de groepscultuur. Vervolgens gaan wij de verschillende spelers eens op dat veld positioneren, zodat we zien welke speler waarin uitblinkt en we met elkaar het beste team van Duitsland gaan vormen." Dr. Thießen en de zijnen waren begeistert. Het visietraject, want visie werd gezien als het vliegwiel van cultuurintegratie, kon beginnen. &Samhoud hanteerde een getrapte aanpak. Eerst werd met medewerking van bijna 150 managers en medewerkers uit alle dochterondernemingen en shared service centra een 'groepsvisie' geformuleerd. Dat gebeurde aan de hand van meer dan twaalf tweedaagse workshops. Het ging erom dat veel verschillende mensen hun waarden en dromen in de collectieve visie konden inbrengen. Dat ze echt met elkaar vorm konden geven aan de nieuwe visie. Dat vroeg om nieuwe werkvormen, een grote mate van participatie, interactie en creativiteit. Nadat de groepsvisie was voltooid, waren de dochterondernemingen en shared service centra zo enthousiast geworden, dat zij, op twee uitzonderingen na, ook onder begeleiding van &Samhoud een visietraject wilden starten om hun eigen identiteit te bepalen. Binnen het kader van de groepsvisie - waarbij met name de vier kernwaarden van de groep als gegeven golden, de dochterondernemingen mochten er nog één of twee extra bij benoemen - werd vervolgens een enorm traject gestart, waarbij meer dan 1.000 mensen aan 65 tweedaagse workshops deelnamen, waarbij 15 klantarena's werden gehouden en meer dan 5.000 mensen werden ondervraagd. Nadat elke dochteronderneming zijn visie in juni 2004, een jaar na aanvang van het hele proces, had gepresenteerd, werd begonnen met het proces van visierealisatie. De visies werden in hun respectievelijke dochterondernemingen niet alleen breed gecommuniceerd, maar ook vertaald in een bedrijfsstrategie, in concrete HR-maatregelen en in een nieuwe merkstrategie. Sommige ondernemingen gaat dit nu toe beter af dan andere. Reden waarom AMB Generali in het voorjaar van 2005 besloten heeft om &Samhoud een vervolgoopdracht te geven. De inzet hiervan: het opnieuw tot leven wekken van visie en strategie en daarmee de realisatie een nieuwe impuls geven.

## ANALYSE VAN DE SITUATIE

Het proces begint altijd met een analyse van de uitgangssituatie van een onderneming. De onderneming moet vaststellen waar zij nu staat en waar de noodzaak tot verandering ligt. Belangrijke vragen die de onderneming zich moet stellen, zijn: Wat speelt er in de markt? Wie zijn onze klanten en hoe staan deze tegenover de organisatie? Hoe wordt het merk gezien? Hoe wordt er gepresteerd? Zijn er (impliciet) een visie of waarden aanwezig? Hoe omschrijven we de huidige cultuur en waar streven we naar? De feiten worden verzameld aan de hand van desk research, interviews en kwantitatief onderzoek onder medewerkers en eventueel ook onder klanten. De bevindingen uit de analyse van de uitgangssituatie vormen de basis voor de inhoud van de visie en de daarmee gepaard gaande veranderingen. De presentatie van de analyse dient zodanig te gebeuren dat bij de betrokkenen een 'gevoel van noodzaak' en/of een 'gevoel van opwindning' ontstaat.

## BEMENSING EN BEWEGING

Hoewel sommigen het ontwikkelen van een visie als exclusieve taak van een visionair leider zien, bepleiten wij om van meet af aan een aanzienlijk deel van de organisatie bij het proces te betrekken.<sup>7</sup> De redenen hiervoor luiden als volgt:

- Topmanagers blijken niet altijd creatief en visionair te zijn. Onze ervaring is dat de kwaliteit van een visie gebaat is bij de inbreng van medewerkers op alle niveaus.

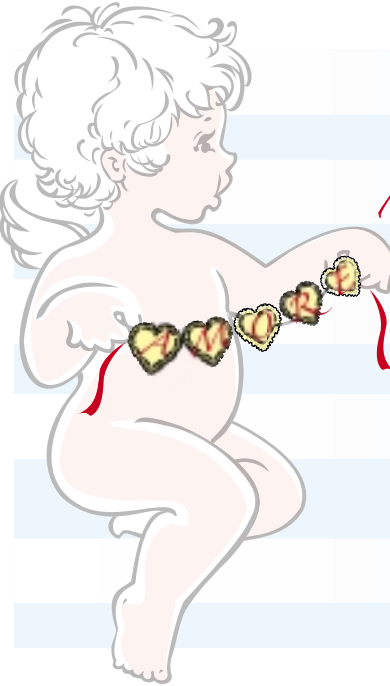
- Het proces van visieontwikkeling leent zich sterk voor het verbinden van mensen in de organisatie en het doorbreken van bestaande scheidslijnen.
- Door mensen reeds vroeg in het proces te betrekken, wordt de basis gelegd voor begrip en gedragenheid, waardoor de realisatie makkelijker zal verlopen.

Niet alle mensen hoeven bij het proces betrokken te worden, maar er moet wel worden gezorgd dat iedereen zich met de uitkomsten kan identificeren. Randvoorwaarden voor een succesvol visietraject zijn: mensen moeten voldoende gemotiveerd zijn, ze moeten voldoende geïnformeerd zijn over de bedoelingen van het traject en ze moeten vrijelijk met elkaar kunnen samenwerken in een 'high trust' omgeving.

## VISIECREATIE

Bij de visiecreatie gaat het erom de vier elementen van een visie (hoger doel, kernwaarden, gewaagd doel, gedragsregels) optimaal in te vullen. Om van een optimaal resultaat verzekerd te zijn, doet men er goed aan een cyclus van workshops te beleggen. Niet alleen kunnen de resultaten uit de verschillende workshops dan onderling vergeleken worden, men heeft ook de kans om tot een cumulatief resultaat te komen, waarbij de deelnemers van latere workshops voortbouwen op de inzichten en resultaten van eerdere bijeenkomsten. Met betrekking tot de kwaliteit van de visie hanteren wij de zogenaamde 'AMORE-criteria':

### AMORE-criteria

- 
- A** **Ambitieuus.**  
Een visie moet ambitieus zijn en de kern en de dromen van de onderneming bloot leggen.
  - M** **Motiverend.**  
Een visie moet medewerkers aanspreken, zij moet motiveren en energie geven!
  - O** **Onderscheidend.**  
Een effectieve visie is de vertolking van de eigenheid van een organisatie en draagt daarmee bij aan het onderscheidende vermogen.
  - R** **Relevant.**  
Een visie moet voor alle belanghebbenden relevant zijn. Een goede visie richt zich op gemotiveerde medewerkers, en daarnaast ook op klanten en aandeelhouders.
  - E** **Echt.**  
Een visie moet authentiek en geloofwaardig zijn.

## WORKSHOP 'VISIECREATIE'

Hoewel wij desgewenst ook werken met andere vormen (variërend van een workshop van een dagdeel tot een 24-uurs marathonworkshop) is de gebruikelijke duur van een workshop 2 dagen. Om zoveel mogelijk mensen bij het proces te betrekken, verdient het aanbeveling om meerdere workshops na elkaar te organiseren. Elke workshop produceert dan een eigen visieontwerp. Op het einde van het proces worden deze ontwerpen met elkaar vergeleken, waarna een finaal ontwerp wordt geformuleerd. Omdat wij doorgaans met interdisciplinair samengestelde teams werken, krijgen de deelnemers na binnenkomst eerst de gelegenheid om paarsgewijs of in kleine groepjes met elkaar kennis te maken. Vervolgens vertellen zij plenair wat zij over de ander te weten zijn gekomen. De sfeer is na zo'n ronde doorgaans open en ontspannen. In aansluiting komen wij dan meteen ter zake en worden de resultaten van de analyse van de situatie gepresenteerd. De deelnemers wordt verzocht om de resultaten groepsgewijs te bespreken en te analyseren. Vervolgens wordt plenair teruggekoppeld. Daarbij worden niet alleen door de procesbegeleider indringende (ook persoonlijke) vragen gesteld, maar wordt ook gestimuleerd dat de deelnemers elkaar direct en open aanspreken. Dit zorgt niet alleen voor een dynamische en interactieve setting, maar ook voor een gevoel van noodzaak en opwinding. De deelnemers voelen het, er moet duidelijk wat gebeuren! Aan het einde van het eerste dagdeel gaan wij over tot een korte powerpresentatie over visieontwikkeling.



Up-tempo horen de deelnemers wat een visie is, wat men er mee doet en hoe men een visie ontwikkelt. Daarbij krijgen zij een reeks van voorbeelden voorgeschoteld van succesvolle en minder geslaagde visies. Het tweede dagdeel staat in het teken van het formuleren van achtereenvolgens hoger doel, kernwaarden, gewaagd doel en gedragsregels. Dit gebeurt groepsgewijs, waarbij de verschillende groepen op gezette tijden plenair aan elkaar presenteren. Dit is meestal een zeer inspirerende aangelegenheid, vooral ook wanneer de ontwerpen langs de meetlat van de AMORE-criteria worden gelegd. Het derde dagdeel (de avond) kan op meerdere manieren worden ingevuld. Soms laten wij een lid van de directie komen om zijn verhaal eens aan de mensen te vertellen en om een spervuur van vragen te ondergaan. Soms ook nodigen wij klanten uit om over hun ervaringen met het bedrijf te vertellen. Belangrijk is dat de deelnemers door de confrontatie met de praktijk weer even met beide benen op de grond komen. Vaak is het zo dat de discussies met directie en/of klanten zoveel energie opwekken dat vrijwilligers zich nog aan de arbeid zetten en een nieuw visieontwerp schrijven. Dit tot verrassing van hun collega's die daar de volgende ochtend mee worden geconfronteerd. De rest van de tweede dag wordt besteed aan het verder perfectioneren van de visie. Bij de finale presentatie wordt aan een of twee deelnemers gevraagd om de hele visie nogmaals voor te dragen en toe te lichten. Ook wordt dan uitvoerig stilgestaan bij de keuzen die zijn gemaakt.

## COMMUNICATIE EN REALISATIE

Een visie wordt nogal eens als een ding, als een stuk papier of als een document gezien. Een visie is echter veel meer dan dat. Zij is een proces dat zijn weg moet vinden van 'papier naar praktijk'. Een visie is op zich ongreepbaar. Ze moet tot leven worden gebracht in symbolen, gedrag, systemen en procedures. In navolging van de Amerikaanse psycholoog William James spreekt Stephen Covey in dit verband van een 'tweede geboorte'. Sleutelbegrippen hierbij zijn communicatie en regie. Een visie komt pas tot zijn recht wanneer zij duidelijk aan alle betrokkenen wordt gecommuniceerd. Simpelweg bekend maken is hiervoor niet voldoende; een visie vergt veel uitleg en toelichting. Regie heeft

betrekking op de verdere uitrol van de visie. Dit is overigens meer dan de gebruikelijke projectplanning. Het gaat er vooral om dat men passie kweekt voor de visie. Worden mensen emotioneel geraakt? Kan men de aandacht ook vasthouden? Pas wanneer men hierin slaagt, kan de visie onderdeel worden van alledaagse routines en gewoontes. Jack Welch, jarenlang president-directeur van General Electric zei ooit: "het gaat er niet om een visie te hebben, maar deze met leven te vullen." En daarmee slaat hij de spijker op zijn kop. Blijvend succes is enkel mogelijk als men werkelijk gelooft in de verandering en de visie verankert in de organisatie.

## NOTEN

<sup>1</sup> Met dank aan A. Mostert en I. Nelemans voor hun inbreng

<sup>2</sup> Geciteerd in: M. Lipton, Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course, Boston, 2003

<sup>3</sup> J.C. Collins en J.I. Porras, Built to last, New York, 1994

<sup>4</sup> P. Weermeyer, Mission at work, Zaltbommel, 2003; M. Guiver-Freeman, Visie ontwikkelen, Den Haag, 2004

<sup>5</sup> Alle onderzoeken van de afgelopen jaren wijzen in de richting van afnemend vertrouwen van consumenten in bedrijven en instellingen. Zie hiervoor bijvoorbeeld: M. Willmott, Citizen Brands, John Wiley, 2001; Survey on Trust, World Economic Forum, 2003, [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

<sup>6</sup> Het begrip 'missie' heeft meerdere betekenissen: een specifieke taak die een persoon of groep is opgedragen om uit te voeren en een zelfopgelegde opdracht waarmee het meer in de richting van een roeping en zendingdrang komt. Het gemeenschappelijke element is de gerichtheid op doelen.

<sup>7</sup> Guiver-Freeman (2004) gaat bijvoorbeeld uit van het achterhaalde beeld van de alles bepalende visionaire leider. Zo stelt zij: "Iedere organisatie heeft iemand nodig die de koers bepaalt en die de medewerkers aangeeft welke koers moet worden gevaren en hoe ze dat moeten doen. Over het algemeen is dat de ondernemer."

## BIBLIOGRAFIE

Barrett, R., Liberating the Corporate Soul: Building a visionary organization, Boston, 1998

Bijbel (vertaling Het Boek)

Collins, J.C., en Porras, J.I., Built to last, New York, 1994  
Van Dale woordenboek, 2003

Davidson, H., The Committed Enterprise: How to make vision and values work, Oxford, 2002

Guiver-Freeman, M., Visie ontwikkelen, Den Haag, 2004

Lipton, M., Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course, Boston 2003

Weermeyer, P., Mission at work, Zaltbommel, 2003



De visie van &Samhoud heeft een prominente plaats in het kantoor; bij binnenkomst valt je oog als eerste op de ingelijste doelen en waarden.

