



Naar een visie met fut

De meeste visies inspireren niet

Visies zijn hot, zo blijkt uit recent onderzoek. Meer dan acht van de tien organisaties hebben er een. Het slechte nieuws: het is meestal geen inspirerende, authentieke visie, de communicatie ervan hapert en zij wordt ook niet uitgedragen in gedrag.

Maar liefst 93 procent van de managers vindt een visie noodzakelijk voor de organisatie. Zij worden op hun wenken bediend, want 83 procent van de organisaties blijkt er een te hebben, zo volgt uit het onderzoek 'Organisatievisie in Nederland'

van &Samhoud. Met name de afgelopen jaren is sprake geweest van nogal wat visionaire activiteiten: bijna 60 procent van de visies is de afgelopen drie jaar ontwikkeld. Deze inspanningen lijken op goede gronden te berusten: managers geven in grote mate (88%) aan een visie als nuttig managementinstrument te beschouwen. Een visie, zo zeggen zij, werkt

samenbindend (80%), inspireert medewerkers (79%) en levert een bijdrage aan omzet- en winstcijfers (73%).

De organisatievisie, zo mogen wij op grond van deze gegevens concluderen, is hard op weg onze beste vriend te worden. De tijd dat het thema visie bijna automatisch op vijandigheid en vrees uitste, lijkt daarmee passé. Want laten we wel zijn, veel leiders en managers moesten er in het (nabije) verleden weinig van hebben. Het is nog niet zo lang geleden dat de voormalige president van de Verenigde Staten George Bush sr. zich laardunkend uitliet over 'dat visie ding'. Hij doelde daarmee op het feit dat journalisten en politieke opposenten hem voortdurend verweeten geen visie te hebben. Een leider moet op zijn

Meer dan 40 procent van de onder-
vraagde managers kan geen enkel voor-
beeld noemen van bedrijven met een
inspirerende visie. Bedrijven die wel
genoemd worden: Philips, Shell, KPN,
Rabobank en TomTom (foto).

daden worden beoordeeld en niet op
een aantal abstracte wenselijkheden,
zo vond Bush. Een visie stond in zijn
ogen gelijk aan luchtfietsen en er
waren toentertijd velen die het met
hem eens waren.

Frustraties

Naast vijandigheid boezemden visies
in het verleden ook enige vrees in.
Nogal wat managers toonden zich
bevreesd voor het 'emotionele gedoe'
dat bij het formuleren en tot leven
brengen van een visie om de hoek
komt kijken. Tijdens visietrajecten
komt – als het goed gaat – niet alleen
veel energie vrij, maar nemen emoties
vaak ook de vrije loop. Jarenlang
opgekropte frustraties vinden plotse-
ling een uitlaatklep, mensen laten het
achterste van hun tong zien, discussies
lopen hoog op of mensen vallen
elkaar juist hullend in de armen. De
meeste managers hadden een grondige
hekel aan dergelijke tafereelen. Ze
wisten niet hoe zij daarmee om moes-
ten gaan. Ze waren bang om door al te
veel emotionele betrokkenheid hun
positie als rationeel denkende en
handelende persona te ondermijnen.
Gezien de momentele populariteit van
organisatievisies zou men mogen ver-
onderstellen dat de vroegere vijandig-
heid en vrees zijn verdrongen en dat
de toekomst aan visionaire onderne-
mingen is. Maar is dat ook zo? Wij
denken helaas van niet. Want tegen-
over het goede nieuws dat de overgrote
meerderheid van de organisaties
een visie heeft, staat het slechte
nieuws dat de meeste van die visies
niet inspireren, niet als authentiek
worden ervaren en in de praktijk
onvoldoende worden nageleefd.

Gebrek aan daadkracht

De cijfers spreken ook op dit punt
boekdelen: slechts 16 procent van de

Visie als vervuld begrip

Visie is een vervuld begrip. Niet alleen bestaat er een veelvoud van begrippen die
min of meer hetzelfde aanduiden ('purpose', 'essentie', 'zief', 'credo', 'ondernemings-
filosofie'), ook interpreteert vrijwel iedereen deze begrippen op een andere
wijze. De meest omvattende en dynamische omschrijving is afkomstig van de
Amerikaanse onderzoekers Jim Collins en Jerry Porras. In hun boek 'Gebouwd voor
de toekomst' (uitgeverij Thema, Zaltbommel, 2003) omschrijven zij visie als een
samenhangend geheel van uitspraken die aangeven waarvoor de organisatie
bestaat (hogere doel of missie), waarvoor de organisatie staat (de kernwaarden)
en waarheen de organisatie gaat (gewaagde doel). Wij zouden hier nog één ele-
ment aan toe willen voegen, namelijk de vraag waarin de organisatie uitblinkt
(kernkwaliteiten). Kernwaarden en kernkwaliteiten verwijzen naar de bestaande
principes en competenties van de organisatie. Hoger en gewaagd doel verwijzen
naar de ambities die de organisatie heeft.

ondervraagden zegt de visies van
Nederlandse bedrijven inspirerend te
vinden. Meer dan de helft (53%) staat
er neutraal tegenover en 25 procent
vindt ze zelfs helemaal niet inspire-
rend. Wanneer gevraagd wordt naar
bedrijven met een inspirerende visie,
blijft het bij meer dan 40 procent van
de managers doodstil: zij weten geen
enkel voorbeeld te noemen. Behalve
het feit dat visies niet inspireren, wor-
den ze door een meerderheid (53%)
ook niet als authentiek ervaren. 'Er
gaapt een kloof tussen wat wij echt
zijn en wat wij in onze visie zeggen te
zijn,' zo verwoordt een manager het
probleem. Ook vele anderen geven te
kennen de eigen visie 'ongeloofwaar-
dig' en 'niet onderscheidend' te vin-
den. Waarom is dat zo?

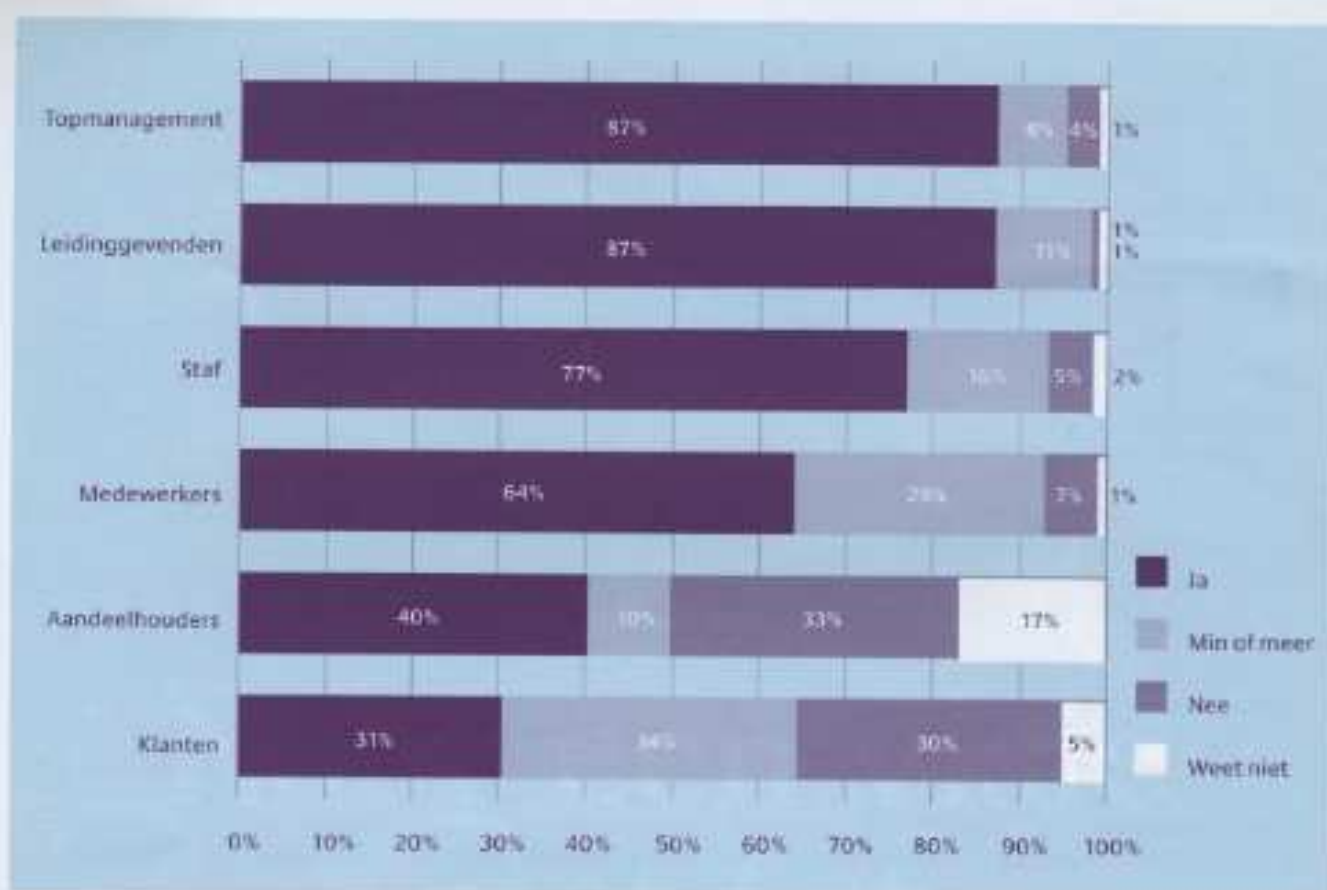
De sleutel tot het antwoord wordt ver-
kregen indien men kijkt naar de com-
ponenten waaruit de visie van
Nederlandse organisaties is opge-
bouwd. In 75 procent van de gevallen
bestaat de visie uit waarden, in 70
procent uit een omschrijving van de
identiteit en een of meerder ambitieu-
ze doelen. De component van de mis-
sie of het hogere doel ontbreekt even-
wel in tweederde van de gevallen.
Met andere woorden, de vraag naar
de unieke bijdrage die het bedrijf voor
belanghebbenden (klanten, aandeel-
houders, medewerkers, maatschappij)
heeft, blijft meestal onbeantwoord
(zie kader).

Als het om hun visie gaat, houden
Nederlandse bedrijven het liever
praktisch. Dat blijkt ook uit de lijst
van items die in de visie aan de orde

komen. Het gaat voornamelijk om
praktische zaken als het 'verhogen
van de kwaliteit van producten
en diensten' (78%), 'hogere klant-
tevredenheid' (76%), 'verhogen
van de kwaliteit van medewerkers'
(60%) en 'verbeteren van de efficien-
cy' (56%). Een bij een inspirerende
missie passend item als het 'leveren
van een bijdrage aan de maatschappij'
scoort met 45 procent veel lager. Het
heeft er dus alle schijn van dat het
gebrek aan authenticiteit voortkomt
uit het streven de visie vooral alge-
meen en praktisch te houden.

Haarvaten

Ook qua uitvoering blijkt er het één en
ander aan te schorten. Dat begint al
bij de communicatie van de visie (zie
figuur 1, op blz. 20). Dat deze bijna
altijd aan het topmanagement en de
groep van hoogste leidinggevenden
wordt gecommuniceerd, zal niemand
verbazen. Zij zijn immers vaak de ini-
tiatiefnemers van en participanten in
visietrajecten. De communicatie van
de visie naar staf en medewerkers is
minder expliciet. In 64 procent van de
gevallen is de visie expliciet gecom-
municeerd, bij 29 procent is dat min-
of meer gehoord en bij 7 procent hel-
maal niet. Zoals te verwachten valt
– een visie wordt immers vanouds
meer voor interne doeleinden gehan-
teerd en vormt daarmee de natuurlij-
ke tegenhanger voor het meer extern
georiënteerde merk – komt expliciete
communicatie naar klanten (31%) en
aandeelhouders (40%) veel minder
vaak voor.



Figuur 1. Aan wie is de visie gecommuniceerd?

Het blijft natuurlijk niet bij communiceren alleen. Als het goed is, dringt de visie tot alle haarvaten van de organisatie door. Hoe dat gebeurt? Allereerst door de visie af te stemmen op de strategische organisatiedoelen (84,1%), de marktpositionering (81,3%), de afdelingsdoelen (78,5%) en door de visiewaarden te vertalen in concrete gedragsrichtlijnen (49,4%). Het gaat hier om activiteiten die wij kunnen omschrijven als het op één lijn brengen van de 'papierrealiteit' binnen de organisatie: zij dienen ertoe dat mensen consistent zijn in wat zij zeggen. Daarnaast is er uiteraard ook nog de 'realiteit van het doen'. In de eerste plaats gaat het dan om het dag in, dag uit uitdragen van de visie.

Visietrechter

De meeste managers (78,5%) vinden dat zij dat goed doen. Over het voorbeeldgedrag van hun bazen aan de top zijn ze minder te spreken: in slechts 66 procent van de gevallen dragen deze de visie ook daadwerkelijk uit. Hoewel de visie in 60 procent van de gevallen een rol speelt bij de

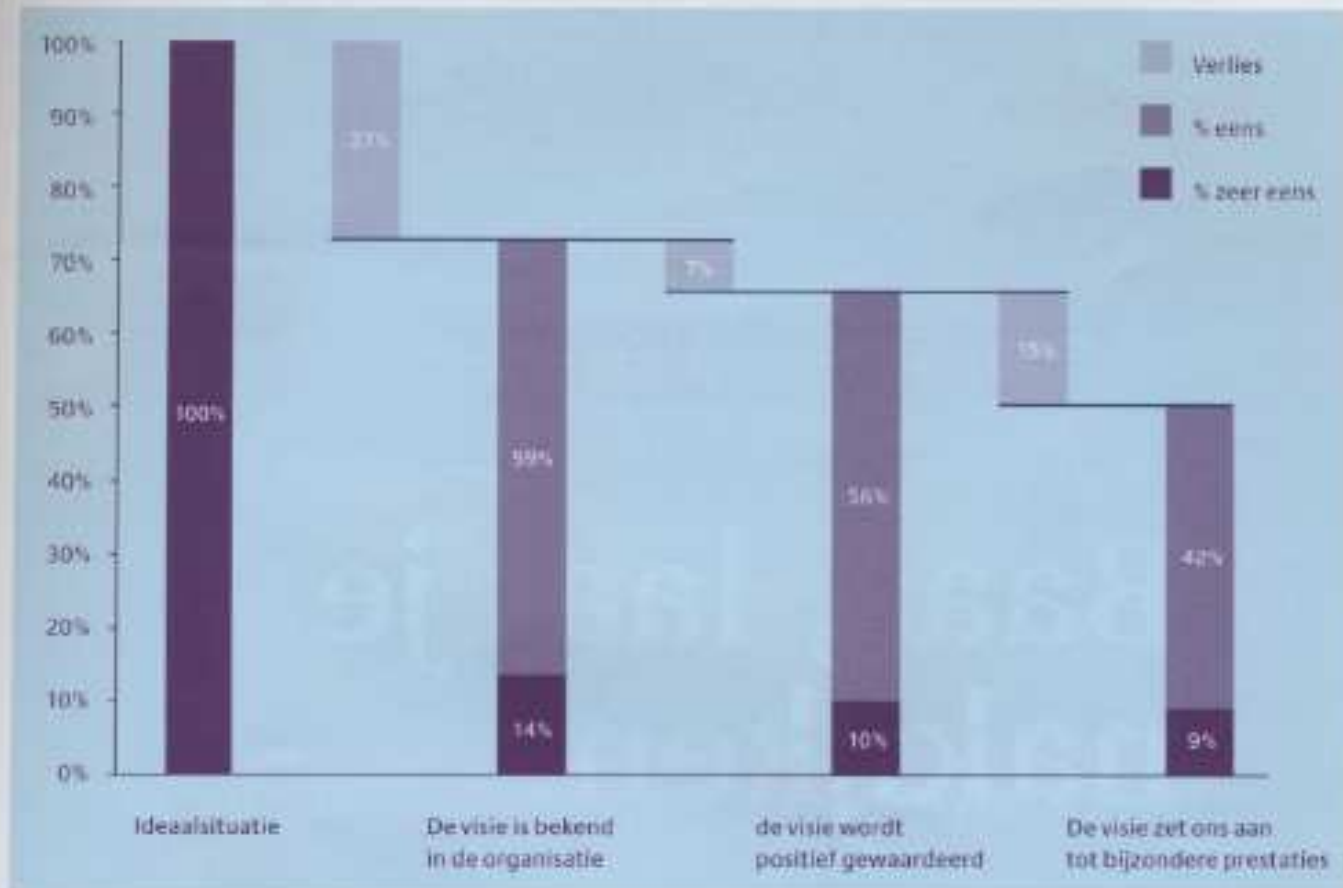
selectie van nieuwe medewerkers, is dat veel minder het geval als het gaat om het visieconform belonen van mensen. Met andere woorden, als het om de boterham van managers en medewerkers gaat, telt de visie even niet mee.

De hamvraag is dan uiteraard of een visie enig effect op het gedrag van organisatieleden heeft. Indien wij aan de hand van een 'visietrechter' kijken waar de voornaamste 'lekken' qua effect optreden, dan zien wij het volgende beeld (zie figuur 2). Het grootste lek ontstaat aan het begin, bij het communiceren van de visie: meer dan een kwart van de ondervraagden geeft aan dat de visie niet bekend is in de organisatie. Indien sprake is van bekendheid, dan is het ook waarschijnlijk dat deze positief wordt gewaardeerd (een lek van slechts 7 procent). Bij de doorvertaling van bekendheid en positieve waardering naar gedrag is wederom sprake van een aanzienlijk lek: 15 procent geeft aan dat de visie niet aanzet tot bijzondere prestaties.

Tot nu toe kwamen alleen de positieve effecten naar voren. Maar het is duidelijk dat een visie ook negatieve implicaties met zich mee kan brengen. 37 procent van de managers zegt dit aan den lijve te hebben ondervonden. Met name wijzen zij op negatieve effecten als groeiende polarisatie en onrust binnen de organisatie, wrijving tussen managers en medewerkers, daling van de betrokkenheid, verlies van medewerkers, evenals klanten die hun geloof in de organisatie verliezen en opzeggen.

Tandeloos

Bezint eer gij begint! Deze aloude stelregel gaat, zeker in het licht van de zojuist genoemde negatieve effecten, ook hier op. Een tweede, hierbij aansluitende aansporing is om nadrukkelijk stil te staan bij de intrinsieke kwaliteiten van een visie. Het effect van een visie staat of valt bij het feit dat zij door de betrokkenen als 'echt', 'origineel' en 'inspirerend' wordt ervaren. Wie daar geen oog voor heeft en het louter als praktisch managementinstrument ziet, ondoet een visie van



Figuur 2: Lekken in gedragseffecten

	Kopgroep Visie heeft effect gehad	De bus Visie heeft geen effect gehad
De inhoud van de visie is bekend	90%	20%
De visie wordt positief gewaardeerd	87%	8%
De visie zet ons aan tot bijzondere prestaties	73%	13%

Figuur 3. Verschillen tussen 'kopgroep' en 'bus'

haar essentiële kracht. Wat dan resulteert, zijn tandeloze en futloze visies. Hoe men dit kan voorkomen, blijkt ook uit het onderzoek. Er zijn namelijk enorme verschillen te constateren tussen bedrijven die het goed doen (in welertermen: de kopgroep) en bedrijven die het slecht doen (in welertermen de bus) (zie figuur 3).

Waarop berusten die verschillen? Het antwoord is betrekkelijk simpel. Bedrijven uit de kopgroep betrekken hun mensen bij het proces, houden zich intensief bezig met de vraag wat hen uniek maakt, communiceren daarover breed en intensief en zien er

nauwlettend op toe dat de in de visie verwoorde principes ook in praktijk worden gebracht. Bedrijven uit de bus betrekken slechts een kleine groep topmanagers bij het proces, besteden alleen aandacht aan een aantal voor de hand liggende praktische zaken en besteden nauwelijks aandacht aan de uitwerking van de visie. De les die wij hieruit kunnen trekken? Als het gaat om het formuleren en realiseren van hun visie staan organisaties voor een duidelijke keuze. Het is niet: doen we het of doen we het niet? Het is veeleer: doen we het echt of doen we het oppervlakkig?

Hans van der Loo en Jeroen Geelhoed

De auteurs zijn werkzaam bij &Samhoud. Begin volgend jaar verschijnt van hun hand een boek over de materie onder de titel 'Kus de visie wakker!'.

Het onderzoek 'Organisatievisie in Nederland' is in opdracht van &Samhoud verricht door Blauw Research. Een gratis exemplaar van de resultaten is te downloaden op www.samhoud.com.