

Trefwoorden

Visieontwikkeling

Organisatievisie

Motivatie

HANS VAN DER LOO



*Hans van der Loo is als zelfstandig adviseur verbonden aan Pentascope. Zijn specialismen liggen op het gebied van visie- en strategieontwikkeling alsmede op het vlak van integrale organisatieverandering. Hij is hoofdauteur van boek *Kus de visie wakker* en co-auteur van het boek *Plezier & prestatie*.*

E-MAIL: info@hansvanderloo.nl

VISIEONTWIKKELING: EEN NOODZAKELIJK KWAAD?

Hoewel de meeste organisaties een visie hebben en managers het een nuttig managementinstrument vinden, verdwijnen nogal wat organisatievisies ongebruikt in de bureaula. Voorkom dit door een duidelijke visie te formuleren, de functie ervan duidelijk te maken en de visie tot leven te brengen. Alleen dan heeft een visie waarde.

De houding van managers ten opzichte van hun organisatievisie is op zijn minst ambivalent te noemen. Enerzijds verlangen zij naar een visie en beschouwen zij het als een nuttig instrument, anderzijds geven zij ook te kennen hun visie nauwelijks authentiek en inspirerend te vinden. In 2006 werd een representatief onderzoek naar organisatievisies onder Nederlandse (top)managers verricht. Uit het onderzoek komt naar voren dat maar liefst 93 procent van mening is dat organisaties een visie nodig hebben. Meer dan driekwart vindt het hebben van een visie zelfs noodzakelijker dan ooit. 88 Procent is het eens met de stelling dat een visie een nuttig managementinstrument is. Maar daar staat tegenover dat maar 16 procent aangeeft de visie inspirerend te vinden en dat 52 procent de visie niet authentiek vindt.

Gebrek aan engagement

Deze ambivalentie valt voor een belangrijk deel te verklaren uit een gebrek aan engagement als het gaat om het formuleren en tot leven brengen van de visie. Het

ontwikkelen van een visie wordt nogal eens als een ‘tussendoortje’ beschouwd waaraan geen echte aandacht aan wordt geschonken. Illustratief is de opmerking van een directeur van General Motors: “Een visie, dat is een stel kerels dat naar een of ander motel gaat, hun jassen uittrekt en dassen afdoet, teneinde een aantal hoogdravende zinnen op papier te zetten om vervolgens weer terug te keren naar business as usual”. Kortom, in de praktijk wordt nogal eens onverschillig tegen het fenomeen ‘visie’ aangekeken.

Om op een professionele wijze met dit instrument om te gaan, zijn de volgende vier aspecten van belang:

- wat is een visie?
- aan welke kwaliteitscriteria moet een visie voldoen?
- welke functies kan een visie binnen de organisatie vervullen?
- een professionele vormgeving en regievoering van het visieproces.

Wat is een visie?

Voor de betrokkenen is vaak volstrekt onduidelijk wat een visie nu



Figuur 1. De vier onderdelen van een visie

eigenlijk inhoudt. Op zich is dit niet vreemd, het wemelt immers van verwante termen als missie, credo, ondernemingsfilosofie, guiding principles, purpose en DNA. Voeg daarbij dat al deze begrippen verschillend worden geïnterpreteerd en de Babylonische

spraakverwarring is compleet. Daarnaast is vaak niet duidelijk uit welke onderdelen een visie moet bestaan. Vaak gaat het niet verder dan het benoemen van een toekomstbeeld en een aantal waarden, maar een visie houdt meer in. De gerichtheid op enkele onderdelen maakt dat veel visies ‘incompleet’ zijn. De volgende vier onderdelen zorgen voor een ‘complete’ visie:

- Hoger doel (of missie): wat is de bestaansgrond van een organisatie? Wat is onze essentie? Wat is onze bestemming?
- Kernwaarden: wat zijn de diepgevoerde overtuigingen en principes van een organisatie? Waarvoor staan wij? Wat vinden wij goed of slecht, wenselijk of juist onwenselijk?
- Gewaagd doel: wat willen wij in de toekomst bereiken? Wat is onze uitdaging?

Wat is de ultieme droom van de orga-

nisatie? Deze droom moet zo helder mogelijk worden omschreven en van een vaste tijdslijm worden voorzien. Het gaat dus om een ‘droom met een deadline’. De kernkwaliteiten moeten worden vastgesteld. Dat kan met vragen als: wat zijn onze natuurlijke sterkten? Waarmee halen wij telkens weer opnieuw succes? Wat zijn onze passies?

Wanneer deze vier onderdelen op heldere en logisch consistente wijze zijn ingevuld, is sprake van een complete visie (zie kader). Als één of meerdere onderdelen ontbreken, heeft dat consequenties voor de zeggingskracht van de visie. Is bijvoorbeeld de vraag naar kernkwaliteiten niet ingevuld, dan is de kans groot dat de visie in de praktijk een luchtkasteel blijkt te zijn. Er zijn immers wel fraaie ambities en principes geformuleerd, maar de vraag is wat de organisatie in huis heeft om deze ook daadwerkelijk te

Organisatievisie: do's en don'ts

Hoger doel	Do's	Don'ts
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stel net zolang de ‘waarom-vraag’ totdat u de meest fundamentele en unieke bijdrage vindt die uw organisatie levert. ■ Beantwoord de vraag wat er verloren zou gaan als uw organisatie niet meer zou bestaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Volsta niet met een feitelijke opsomming van uw bedrijfsactiviteiten
Kernwaarden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Duik in het verleden en ga na welke waarden vanouds gekoesterd werden. ■ Hoe gedraagt uw organisatie zich onder druk? ■ Identificeren mensen zich met de benoemde waarden? ■ Beperk het aantal kernwaarden tot zes: meer kunnen mensen niet onthouden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermijd ‘obligate waarden’ en beperk u tot de waarden die werkelijk uniek zijn voor uw organisatie. ■ Vermijd ‘waardeninflatie’ en benoem een eenduidige set van kernwaarden.
Gewaagd doel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formuleer een doel dat alle belanghebbenden inspireert. ■ Stem het gewaagd doel af op uw hogere doel. ■ Maak het doel specifiek mogelijk en geef een deadline aan waarop het doel bereikt moet zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voorkom dat het gewaagd doel alleen aan de belangen van één groep tegemoet komt. ■ Neem niet zomaar doelen van andere organisaties over. Kies uw eigen doel.
Kern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Waar blinkt uw organisatie in uit? Waarmee behaalt de organisatie keer op keer succes? Waar ligt de passie? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laat u niet leiden door competentielijstjes. Ga na wat de echte en unieke kwaliteiten zijn. ■ Verwar ‘resources’ niet met ‘kwaliteiten’. Kwaliteiten liggen aan de basis van organisatorische hulpbronnen.

realiseren. Ontbreekt een gewaagd doel, dan mist de visie het vermogen om mensen in beweging te brengen.

Kwaliteitscriteria

Kan op inhoudelijke gronden worden aangegeven hoe goed de kwaliteit van een visie is? Het antwoord hierop is nee. Er bestaan geen universeel 'goede' hogere doelen, kernwaarden, gewaagde doelen en kernkwaliteiten. Of een visie inhoudelijk goed is, bepaalt een organisatie zelf. Het belangrijkste is dat de formuleringen betekenisvol zijn voor de medewerkers van de organisatie, zij zijn het immers die er energie aan moeten ontleen.

Toch zijn er basiskwaliteitscriteria waaraan een visie moet voldoen. Met de 'AMORE-criteria' – Ambitueus, Motiverend, Onderscheidend, Relevant, Echt – kunt u bepalen hoe uw organisatievisie op deze vijf uiteenlopende criteria scoort en daar waar nodig, bijstellen.

- **Ambitueus:** een visie moet de ambities van de diverse belanghebbenden zo pregnant mogelijk verwoorden. Zij moet een stem geven aan de dromen en verlangens van mensen.
- **Motiverend:** een visie moet mensen inspireren, raken en in vervoring brengen. Zij moet mensen positieve energie geven. Zij moet het beste in mensen naar boven halen.
- **Onderscheidend:** een visie moet de authentieke en unieke kern van een organisatie verwoorden. Een visie moet aangeven waarin een organisatie anders is dan alle andere.
- **Relevant:** een visie moet betekenis hebben voor alle belanghebbenden die zij wenst aan te spreken. Een visie is niet alleen iets voor intern gebruik, maar richt zich ook op externe belanghebbenden als klanten, toeleveranciers, investeerders en maatschappelijke groeperingen.
- **Echt:** een visie moet echt zijn, zij moet de essentie van de organisatie weergeven zodat mensen zich er mee kunnen identificeren.

De functies van een visie

Om het instrument uit de sfeer van 'visie moet, visie is goed' te halen, is

van belang om vanaf het begin duidelijk te hebben wat men met een visie beoogt. Een visie kan vijf verschillende functies vervullen:

- **Zin- en betekenisgevend:** betekenisgeving gaat over het waarnemen en interpreteren van de werkelijkheid. Zingeving gaat verder: het geeft het dieperliggende motief van een bepaalde activiteit weer. Is dit niet duidelijk dan worden medewerkers niet langer gedreven door gemeenschappelijke ambities, principes en kwaliteiten. Zo'n situatie kan meerdere oorzaken hebben: een te onstuimige groei waardoor mensen het zicht op hun essentie kwijtraken; fusie- en overnameprocessen waardoor 'culturele vermenigvingprocessen' optreden; geleidelijke erosie van onderling vertrouwen of van sociale bindingen. Visieontwikkeling biedt de mogelijkheid om oude betekenissen in ere te herstellen of nieuwe te ontdekken.
- **Richtinggevend:** een visie richt het gedrag op collectieve doelen en fungeert als een soort kompas. Doordat iedereen weet waar de organisatie naar toe gaat, kan alle overbodige ballast overboord. Dit schepte ruimte voor eigen initiatief. Een visie moet altijd vooraf gaan aan een strategie. Een visie geeft aan wat men doet en waarom men het doet, een strategie houdt zich vervolgens bezig met hoe men het gaat aanpakken.
- **Bindend:** het benoemen van gemeenschappelijke ambities, waarden en kwaliteiten verbindt mensen met elkaar. Een visie maakt een organisatie in letterlijke zin tot een 'werkgemeenschap': een collectief van individuen dat zich op een gemeenschappelijke bestemming richt, dat vanuit gedeelde waarden handelt en dat bepaalde kernkwaliteiten met elkaar gemeen heeft. Het gaat niet om het tot stand brengen van eenheid door middel van passieve volgzzaamheid. De bedoeling is dat mensen zich ervan bewust zijn dat zij deel uitmaken van een groter geheel, in dit geval de organisatie.
- **Energetisch:** een visie heeft het vermogen om bestaande energie te kanaliseren. Visieconform gedrag wordt gekenmerkt door een diepe

persoonlijke identificatie met alle onderdelen van de visie. Doordat organisatorische doelen en activiteiten persoonlijke betekenis krijgen, raken mensen geëngageerd. Dat maakt het niet alleen mogelijk om dingen in beweging te zetten maar ook om barrières en tegenslagen te overwinnen.

- **Excellerend:** een visie is een belangrijke drijfveer om excellente prestaties te leveren. Organisaties die niet over een visionair kompas beschikken, zijn geneigd hun prestaties aan die van hun concurrenten af te meten. Beschikt men over een verinnerlijkte visie en handelt men vanuit eigen drijfveren, dan zijn zulke vergelijkingen niet nodig. Visionaire organisaties hebben hun eigen criteria om te bepalen of ze succesvol zijn of niet. De innerlijke drive leidt ertoe dat de lat vaak hoger wordt gelegd dan doorgaans het geval is. Visionaire organisaties willen niet presteren, zij willen excelleren.

Altijd een visie nodig?

Of het ontwikkelen van een organisatievisie altijd nodig is, hangt af van het probleem dat opgelost moet worden. Heeft een organisatie problemen op het vlak van zin- en betekenisgeving, dan is een visie per definitie het aangewezen middel. Is de koers van de organisatie onduidelijk, dan kan dat op een gebrek aan visie duiden, maar dat hoeft niet altijd. Een strategie die niet bij de gekozen visie aansluit of waarin onduidelijke keuzen worden gemaakt kan de boosdoener zijn. U kunt uw visie dan laten voor wat zij is teneinde u over strategische vraagstukken te buigen.

Ook wanneer sprake is van onvoldoende betrokkenheid of van een gebrek aan energie hoeft niet per se naar het middel van visieontwikkeling gegrepen te worden. Dat is alleen het geval wanneer dit te wijten is aan achterliggende problemen met betrekking tot zin- of betekenisgeving. Hetzelfde geldt voor de prestaties die een organisatie levert. Een gebrek daaraan kan teruggevoerd worden op een visionair tekort. We kunnen de verschillende functies van een visie als een ladder visualiseren,

visie-expeditie: do's en don'ts

	Do's	Don'ts
Ontwaken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zorg dat u een duidelijk gevoel van urgentie of opwinding hebt. ■ Wees voldoende gemotiveerd om de visie-expeditie tot een goed eind te brengen. ■ Blijf het ontwaakmoment koesteren, roep het steeds weer op in uw herinnering. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ga nooit vrijblijvend op stap. ■ Koers nooit op de automatische piloot.
Ontsteken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kies een rustmoment om uw ideeën met anderen te delen. ■ Inspireer mensen en maak ze deelgenoot van uw gevoelens. Geef ze (informele) verantwoordelijkheden tijdens de voorbereiding. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Praat niet over visieontwikkeling als uw organisatie zich in een crisissituatie bevindt. ■ Hanteer geen verborgen agenda's.
Oriënteren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baken het oriëntatieterrein op voorhand zo goed mogelijk af. Benoem centrale vragen en bepaal de werkwijze. ■ Onderbouw uw bedoelingen uit de ontwaakfase zo goed mogelijk. Daarmee trekt u anderen over de streep. ■ Betrek zoveel mogelijk mensen bij de oriëntatie, dat zorgt voor nieuwsgierigheid en zet mensen aan het denken. ■ Ga onbevangen te werk en laat u verrassen door de uitkomsten. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sla de oriëntatiefase niet over omdat u denkt dat u het allemaal wel weet. Zelfs als dit wel zo is, is dit niet bij iedereen bekend. ■ Laat niet één onderzoeksmethode domineren. ■ Beschouw deze fase niet als een verplicht nummer, zie het als een bron van kennis waaruit u het hele proces kunt putten.
Ontdekken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Benoem de vier onderdelen van een visie. ■ Beantwoord vragen hierover zo diepgaand en eerlijk mogelijk. ■ Organiseer workshops om de onderdelen te benoemen. Stel daarbij dialoog, discussie en zelfwerkzaamheid centraal. ■ Laat mensen uit alle lagen van de organisatie deelnemen. ■ Maak tussentijdse resultaten via intranet bekend. Zo kan iedereen deelgenoot worden. ■ Toon als directie betrokkenheid, maar meng u niet onnodig in discussies. ■ Hanteer de AMIRE-criteria als kwaliteitstoets. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voorkom dat het een 'drie-man-in-een-motel-proces' wordt. Laat het niet 'iets van de directie' worden door er niemand bij de betrekken. ■ Monopoliseer de discussie niet en duw het niet in een bepaalde richting. ■ Gebruik het proces niet om oude rekeningen te vereffenen. ■ Geef de finalekeuze over de beslissing nooit uit handen. Uiteindelijk beslist de leiding.
Ontvouwen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realiseer u dat het invoeren van een visie vele jaren duurt en het nodige overhoop zal halen in de organisatie. Maar een integraal veranderplan om dit proces goed te kunnen regisseren. ■ Vertel het visieverhaal steeds weer opnieuw met andere accenten. ■ Herleid alles wat u doet steeds weer naar de uitgangspunten van de visie. ■ Vertaal de visie in heldere strategische uitgangspunten, gedragsnormen en transparante beoordeling- en beloningssystematiek. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Houd geen massabijeenkomst, deel geen posters en gadgets uit omdat u denkt dat de realisatie dan automatisch zal verlopen. ■ Laat de visie niet ongebruikt onderin de lagen om na enkele jaren weer met een nieuw visietraject te starten.

Samenvatting

Doordat visies doorgaans vrij gedachteloos worden ontwikkeld, worden lang niet alle mogelijkheden van dit managementinstrument benut. Om hier verandering in te brengen, wordt een meer professionele werkwijze bepleit. Deze werkwijze bestaat uit een helder besef wat de onderdelen van een visie zijn, een scherpe zienswijze op de kwaliteitscriteria om de visie op inhoud te toetsen, een onderbouwd inzicht in de functies die een visie binnen de organisatie kan vervullen en, last but not least, uit een doordachte vormgeving en regievoering van het visieproces zelf.

waarbij de zin- en betekenisgevende functie aan de top en de excellerende functie onderaan staat. Naarmate de problematiek waarmee een organisatie te maken heeft zich hoger in de ladder bevindt, wordt de urgentie om zich met visieontwikkeling bezig te houden groter.

Visieontwikkeling: de praktijk

In de praktijk wordt visieontwikkeling vaak in een projectvorm gegoten. Er wordt een projectteam samengesteld en een projectleider aangesteld, samen krijgen zij de opdracht de klus te klaren. Nadat de visie op papier is gezet en tijdens een massaal bezochte bijeenkomst is geopenbaard, wordt het visieproject afgevinkt en vertrekt de projectleider weer naar zijn volgende klus. Dit is funest voor de effectiviteit van een visie. Uit onderzoek blijkt dat de effectiviteit van een visie toeneemt als voor een procesmatige aanpak wordt gekozen waarbij men zich meer tijd gunt, een participatieve aanpak hanteert en zich door de uitkomst van het proces laat verrassen. Dit betekent uiteraard niet dat men alle projectmatigheid moet laten varen, maar wel dat visieontwikkeling nooit tot een project mag verworden. Visieontwikkeling is te vergelijken met een ongewisse expeditie waarbij men de zone verlaat waarin men zich thuis voelt en buiten de gebaande paden treedt. Het is een 'reis van helden', die naast allerlei avonturen en hoogtepunten ook de nodige ontberingen tegenkomen. Zo'n visie-expeditie vereist een gedegen voorbereiding en een professionele uitrusting. Voordat een organisatie op reis gaat, moet de leiding zich bezinnen op de vraag of zij er wel klaar voor is. In veel organisaties delegeert de top visieontwikkeling aan lagere echelons, of, wat nog kwalijker is, besteedt zij het aan externe adviseurs uit. Maar de top moet zelf het voortouw nemen. De steun van een ervaren expeditieteam is daarbij onontbeerlijk. Omdat mensen nergens zo afhankelijk zijn van hun kwaliteiten en van hun vermogen om samen te werken als tijdens een expeditie, vormt de juiste selectie van de leden van zo'n team een van de belangrijkste randvoorwaarden voor succes.

Hoewel iedere visie-expeditie anders verloopt, zijn er vijf verschillende fasen:

- **Ontwaken:** mensen worden vanuit een fundamenteel gevoel van urgentie of van opwinding opgeschrikt en komen tot de slotsom dat er iets moet gebeuren.
- **Ontsteken:** dit gevoel wordt met anderen gedeeld, om vervolgens tot de conclusie te komen dat visieontwikkeling de geboden weg is.
- **Oriënteren:** voordat men op pad gaat, moet men zich niet alleen bewust zijn van de huidige situatie. Het is ook van belang te weten waar men vandaan komt, alleen zo kan naar de toekomst worden gekeken en mogelijke uitdagingen en gevaren worden geïdentificeerd.
- **Ontdekken:** in deze fase wordt de visie geformuleerd (zie kader).
- **Ontvouwen:** nadat de visie op papier staat, begint het eigenlijke werk: de mentale schepping moet tot leven worden gebracht. In de praktijk wordt dit proces meestal zwaar onderschat. Onderzoek geeft aan dat het tot leven brengen van een visie 85 procent van de tijd en energie kost, maar dat managers er in werkelijkheid maar 20 procent aan besteden.

Een visie als een expeditie kwalificeren brengt met zich mee dat de fasen in de praktijk enigszins door elkaar heenlopen. Om het proces goed te laten verlopen is een integrale regievoering noodzakelijk. Daarbij moet naar een combinatie van sturende, projectmatige, organische en creatieve elementen worden gestreefd.