

Vlammen met visie

Drs. H. van der Loo is werkzaam als zelfstandig adviseur. Hij is hoofdauteur van het boek *Kus de visie wakker* waarin aard, achtergronden en aanpak van visieontwikkeling aan de orde worden gesteld.

1. Het betreft hier de volgende studies: Fischer Appelt Profiling, 'Renaissance der Visionen', Hamburg, 2005; J. Geelhoed en H. van der Loo, 'Organisatievisies in Nederland', Utrecht, 2006; C. Kelly et. Al, 'Delivering Value from Corporate Values', Booz Allen Hamilton/The Aspen Institute, 2004.

2. Het onderzoek werd in juli 2006 in opdracht van adviesbureau & Samboud door Blauw Research uitgevoerd. Een rapport van het onderzoek is te downloaden op de site: www.kusdevisiewakker.nl.

3. De ideologische en persoonlijke oorzaken stel ik uitvoerig aan de orde in het boek: H. van der Loo, J. Geelhoed en S. Samboud, *Kus de visie wakker*, Academic Service, Den Haag 2007.

Hoewel visie inmiddels een ingeburgerd managementinstrument is, weten veel organisaties er nog steeds weinig raad mee. Tussen het hebben van een visie en het ernaar handelen gaapt dikwijls een diepe kloof. Deze berust enerzijds op misvattingen omtrent de aard en functies van een visie en anderzijds op een gebrekkig voorstellingsvermogen als het gaat om visieontwikkeling.

Visie is hot, zo blijkt uit recente studies.¹ Uit Nederlands onderzoek onder 534 Nederlandse (top)managers blijkt dat 93 procent vindt dat een organisatie een visie nodig heeft.² Meer dan driekwart van de ondervraagden vindt een organisatievisie momenteel zelfs noodzakelijker dan ooit, en dat spoort redelijk met de feitelijke situatie: 83 procent geeft aan dat de eigen organisatie over zo'n visie beschikt. Bijna 90 procent beschouwt de visie als een nuttig managementinstrument. Een visie werkt volgens de ondervraagden samenbindend (80 procent), inspireert medewerkers (78 procent) en heeft een positief effect op omzet en winst van de organisatie (74 procent). Tegenover deze positieve meningen staan ook meer negatieve uitingen. Zo zegt meer dan de helft van de ondervraagden (53 procent) neutraal te staan tegenover de eigen organisatievisie. Een kwart vindt de visie helemaal niet inspirerend. Over de authenticiteit van de visie zijn velen evenmin te spreken: slechts 47 procent geeft aan de eigen visie authentiek te vinden. Niet alleen inhoudelijk, maar ook wat de uitvoering betreft, lijkt er nogal wat te schorten aan de wijze waarop organisaties met hun visie omgaan. Zo blijkt uit de cijfers dat meer dan een kwart van de ondervraagden 'niet bekend' is met de eigen visie. Slechts een minieme meerderheid (51 procent) geeft aan dat de visie aanzet tot het leveren van bijzondere prestaties.

Tussen het hebben van een visie en het ernaar handelen gaapt blijkbaar een diepe kloof. Dit inzicht is op zich natuurlijk niet nieuw. Sinds jaar en dag

doen verhalen de ronde over visies die ongebruikt in de bureaula verdwijnen of die ongelezen aan de muur hangen. Het enthousiasme en de passie voor visie lijken in veel bedrijven te ontbreken. De verbreidheid en hardnekkigheid waarmee dit verschijnsel zich voordoet, roept de vraag op naar achterliggende oorzaken. Hoewel deze oorzaken deels op ideologisch ('visievrees' is een historisch veelvoorkomend verschijnsel) en deels op persoonlijk vlak (nogal wat managers lijden aan 'visieaversie') moeten worden gezocht, wil ik in dit artikel inzoomen op drie meer direct waarneembare oorzaken: inhoudelijke misvattingen van wat een visie is, onbegrip over de functies die een visie binnen de organisatie kan vervullen en een gebrek aan voorstellingsvermogen (en kunde!) als het gaat om visieontwikkeling.³

Visie als vierluik

De hardnekkigheid van het probleem van on(der)benutte visies is voor een belangrijk deel terug te voeren op een gebrek aan inzicht in en overeenstemming over wat een visie nu eigenlijk is. Op zich is dit begrijpelijk: visie is nu eenmaal een vervuild begrip. Niet alleen bestaat er een oerwoud aan min of meer verwante termen als 'missie', 'ondernemingsfilosofie', 'credo', 'guiding principles', 'purpose' of 'DNA', ook worden deze begrippen vaak op totaal tegengestelde wijze geïnterpreteerd (zie kader).

Babylonische spraakverwarring: 'missie' en 'visie'

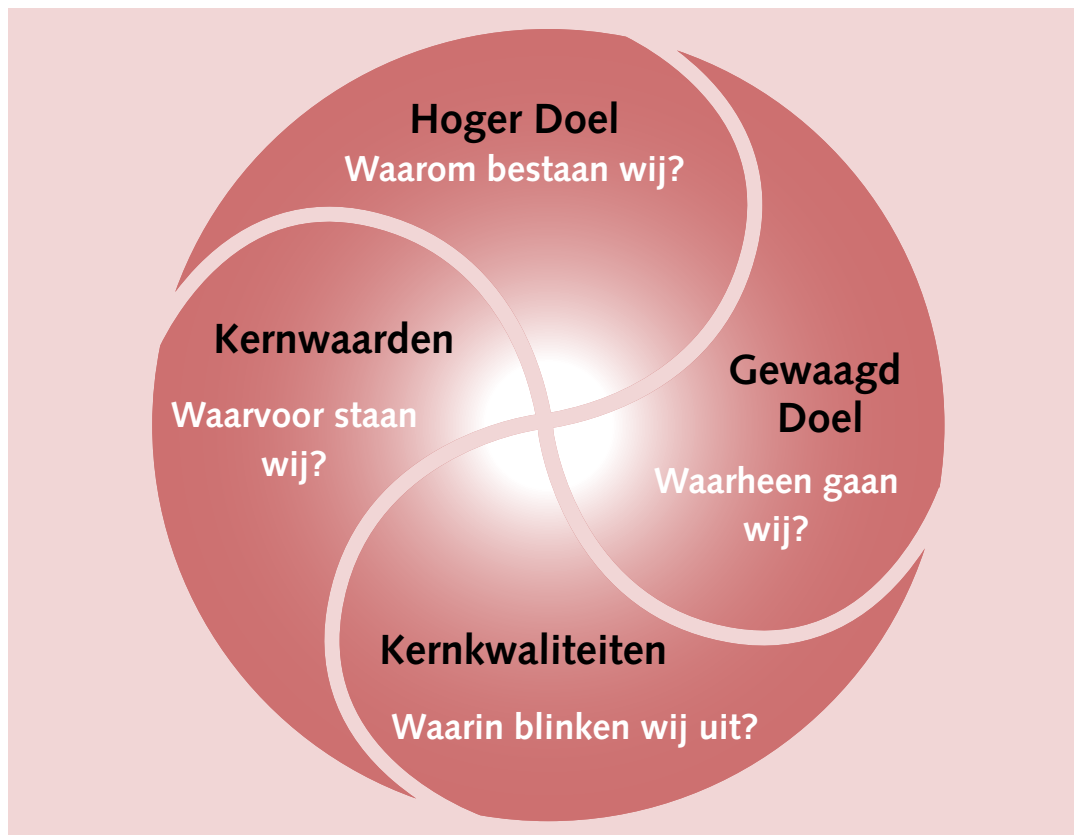
Er zijn nogal wat interpretatieverschillen rond de begrippen 'missie' en 'visie'. Sommigen hanteren de term 'missie' als breed en overkoepelend concept. Een missie – afkomstig van het Latijnse 'mittere', ('uitzenden', 'van zich doen uitgaan', 'laten horen') wordt dan gezien als een vlag die vele ladingen dekt. Een missie staat voor 'het werkterrein van een organisatie', 'het bestaansrecht', 'de betekenis die men heeft voor stakeholders', 'de normen', alsmede 'de intenties en ambities'.* Aan het begrip 'visie' wordt dan de beperkte betekenis van een 'toekomstbeeld' of 'droom' toegekend. Anderen kennen daarentegen juist aan het begrip 'visie' een brede en overkoepelende betekenis toe. Afkomstig van het Latijnse 'videre' ('zien', 'inzien') en voortbouwend op het eigentijdse spraakgebruik waarin 'visie' duidt op een 'wijze van zien of waarnemen', een 'innerlijke aanschouwing, kijk' en een 'brede blik' of 'bijzonder inzicht' (Van Dale, 2003) verwijst 'visie' dan niet alleen naar de algemene basisfilosofie of kernideologie van een individu of groep, maar ook naar het gewenste toekomstbeeld. Aan het begrip 'missie' kent men dan de meer beperkte betekenis van een verheven doel ('be-

staansreden' of 'bestemming') of juist van een 'concrete opdracht' ('de missie naar Uruzgan') toe.

* J. Koster en P. Stolze, 'Heeft u al een missie en een visie?', www.managementsite.nl, 2003.

Behalve van terminologische spraakverwarring is in veel gevallen ook sprake van onvoldoende inzicht in de onderdelen waaruit een visie zou moeten bestaan. De overgrote meerderheid van bedrijven ziet een visie als een set van gemeenschappelijke waarden (75 procent) en/of als een ambitieus toekomstperspectief (70 procent). Verwijzingen naar de uiteindelijke bestaansgrond (37 procent) worden vaak niet als onderdeel van een visie beschouwd. Hetzelfde geldt voor de aanduiding van één of meer kernkwaliteiten waarin de organisatie uitblinkt. Deze selectieve gerichtheid op slechts enkele onderdelen maakt dat de meeste visies 'incompleet' zijn. Tenminste, als men uitgaat van het standpunt dat een visie een samenhangend geheel van vitale onderdelen moet zijn. Op basis van langdurig empirisch onderzoek naar de aard en effecten van organisatievisie in Amerikaanse ondernemingen komen J. Collins en J. Porras tot de

Figuur 1. Het visievierluik



4. J. Collins en J. Porras, *Gebouwd voor de toekomst. Hoe bedrijven met visie succesvol ondernemen*, Thema, Zaltbommel, 2003, oorspronkelijke uitgave 1994.
5. Gesamtkunstwerk is een Duitse uitdrukking die letterlijk 'gezamenlijk kunstwerk' betekent. De term stamt af van de musicus Richard Wagner, die er zijn streven naar totaal geïntegreerde operavoorstellingen mee verwoorde. Zijn ideaal werd later overgenomen door kunstzinnige stromingen als de Jugendstil en Bauhaus.
6. De hier door mij gehanteerde volgorde zegt niets over het relatieve belang van de verschillende componenten. Ze zijn allemaal even belangrijk en kunnen, zoals gezegd, slechts in samenhang met elkaar worden gezien.

slotsom dat de kracht van een visie juist op dit feit berust.⁴ De auteurs noemen de volgende drie onderdelen die onlosmakelijk met een visie zijn verbonden: het ‘hogere doel’ dat aangeeft waarom een organisatie bestaat, de ‘kernwaarden’ die aangeven waarvoor een organisatie staat en het ‘gewaagd doel’ dat aangeeft waar de organisatie heengaat. Om de visie te ‘aarden’ – een visie moet niet alleen rekening houden met wat een organisatie *wil*, maar ook met wat zij *kan* – zou ik er nog een onderdeel aan toe willen voegen, te weten de ‘kernkwaliteiten’. Deze geven aan waarin een organisatie uitblinkt. Op deze wijze ontstaat een ‘visievierluik’, waarvan de vier onderdelen naadloos op elkaar moeten aansluiten. Een krachtige visie moet de gedaante aannemen van een

Tussen het hebben van een visie en het ernaar handelen gaapt een diepe kloof

‘Gesamtkunstwerk’: een perfecte samensmelting van vier uiteenlopende onderdelen (zie figuur 1).⁵

De vier onderdelen licht ik nu vervolgens nader toe.⁶

Hoger doel: waarom bestaan wij?

Met een ‘Hoger Doel’ geeft een organisatie aan wat haar bestaansgrond is. Waarom bestaan wij? Wat is de essentie van onze organisatie? Wat willen wij in wezen zijn? Wat is onze ziel? Het hogere doel geeft op een heldere, inspirerende en puntige manier aan wat de idealen van een organisatie zijn. Het geeft in essentie weer wat de unieke bijdrage aan alle relevante belanghebbenden (medewerkers, klanten, aandeelhouders, andere partijen) is. Een hoger doel is meer dan een simpele slogan of een welluidend statement. Het is daarentegen een diepgaande doordachte reflectie van wat de essentie of kern van een organisatie is.⁷ Zoals gezegd, heeft de meerderheid van de Nederlandse organisaties geen hoger doel geformuleerd. Men denkt meestal te kunnen volstaan met een opsomming van de activiteiten die men onderneemt. Dit lijkt praktisch, maar het leidt doorgaans slechts tot triviale en weinig inspirerende uitspraken (‘Wij zijn een ...bedrijf dat kwalitatief goede producten aanbiedt’). Het formuleren van een hoger doel noopt tot het zoeken naar de dieperliggende essentie van de organisatie. Authenticiteit is daarbij belangrijker dan uniciteit. Een hoger doel hoeft niet per se uniek te zijn. Het is belangrijker dat zij echt is en dat zij in alle haarvaten van de organisatie als zodanig wordt gevoeld.

Kernwaarden: waarvoor staan wij?

Kernwaarden (‘shared values’) zijn diepgewortelde overtuigingen die aangeven wat leden van een organisatie juist en van wezenlijk belang vinden. Kernwaarden geven daarmee aan waarvoor de organisatie staat. Zij geven aan wat de betreffende organisatie waar of onwaar, goed of slecht, begerenswaardig of juist afkeurenswaardig vindt. Waarden zijn morele principes die mensen nastreven en motiveren. Waarden hebben ook een emotionele lading: zij geven aan waar mensen voor gaan. Waarden die in organisaties steeds weer opduiken zijn onder meer: klantgerichtheid, ondernemingszin, creativiteit, resultaatverantwoordelijkheid, vooruitstrevendheid, toonaangevendheid, kwaliteitsstreven, openheid, teamgerichtheid, resultaatgerichtheid en integriteit.⁸ Kernwaarden zijn inspirerend richtsnoer en bindmiddel tegelijkertijd. Kernwaarden leveren de energie en inspiratie die ervoor zorgen dat mensen bereid zijn zich in te zetten en door te zetten indien problemen opduiken. Kernwaarden brengen mensen ook bijeen. Gedeelde waarden bevorderen de consistentie in het gedrag van mensen door de hele organisatie heen. In principe kunnen drie soorten kernwaarden worden onderscheiden:

- In de eerste plaats zijn dat ‘bestaande waarden’: dit zijn waarden die een onlosmakelijk bestanddeel van de bestaande cultuur vormen. Dergelijke waarden weerspiegelen vaak de waarden van de bedrijfsoprichter of van charismatische leiders. Het formuleren van dergelijke waarden komt dus neer op het expliciteren van wat in de kern reeds binnen de organisatie aanwezig is.
- In de tweede plaats zijn dat ‘wenselijke waarden’: dit zijn waarden die (nog) geen bestanddeel van de bedrijfscultuur vormen, maar die de betreffende organisatie wenselijk acht met het oog op de realisatie van het hogere en gewaagde doel. Naarmate de kloof tussen wenselijke waarden en bestaande waarden groter is, zal men zich als organisatie grotere inspanningen moeten getroosten op het gebied van ‘cultuurverandering’.
- In de derde plaats zijn dat ‘vereiste waarden’: dit zijn waarden waar een organisatie, gezien de omgeving waarbinnen zij opereert, minimaal aan moet voldoen. Deze waarden gelden vaak voor alle ondernemingen in de branche of regio. Het zijn vanuit de desbetreffende branche gezien vanzelfsprekende en zeker geen onderscheidende waarden.

7. Om tot die kern te komen, moet men zich onder meer de volgende vragen stellen: waartoe zijn wij op aarde? Wat is de unieke bijdrage die wij leveren?

Welke idealen zullen wij altijd na blijven streven? Wat zou er verloren gaan indien wij niet meer bestonden?

8. W. Mastenbroek, ‘Kernwaarden: humbug of houvast?’, www.managementsite.nl, 2005.

De optelsom van de drie genoemde soorten waarden mag niet meer dan drie tot zes kernwaarden bedragen. Waarom dit aantal? Omdat de ervaring leert dat een hoger aantal kernwaarden mensen eerder in verwarring brengt dan dat het richting geeft. Bovendien zijn mensen doorgaans nog niet in staat om zes kernwaarden te onthouden. Nadat men de kernwaarden heeft bepaald, moet men de waarden overigens doorvertalen in normatieve gedragsregels die als richtlijn voor alledaags handelen fungeren. Opvallend veel organisaties laten deze activiteit achterwege en volstaan met het opsommen van betrekkelijk abstracte waarden.

Gewaagd doel: waarheen gaan wij?

Hoger doel en kernwaarden bieden houvast, geven zekerheid aan de leden van een organisatie en vormen een leidraad voor organisatorisch handelen. Dit betekent dat ze niet primair een dynamiserende functie hebben. Daarvoor zijn ze vaak te algemeen en liggen zij te ver weg in de toekomst. Om mensen in beweging te brengen, is een ander onderdeel nodig: een gewaagd doel. Dit is een uitdagend toekomstbeeld dat weliswaar slechts door uiterste inspanningen bereikt kan worden, maar dat in principe binnen handbereik ligt. Een gewaagd doel heeft betrekking op de droom of dromen die een organisatie wenst te realiseren. Een gewaagd doel vergt enorme inspanningen, inspireert mensen en het creëert teamgeest. De realisatie van een gewaagd doel vereist een proactieve houding. Er gaat iets dwingend vanuit: de realisatie van een gewaagd doel is iets dat men eenvoudigweg *wil* doen. Een gewaagd doel heeft primair een energievrijmakende en mobiliserende functie. Door het formuleren van een aansprekend gewaagd doel rekt men de organisatie als het ware op. Niet voor niets spreken G. Hamel en C.K. Prahalad in een wat ander verband van 'stretched goals'.⁹ Dergelijke doelen staan symbool voor de bezielende droom die bedrijven koesteren. Wil een gewaagd doel het beoogde effect hebben, dan moet aan twee belangrijke randvoorwaarden zijn voldaan. In de eerste plaats dient men het eindresultaat zo concreet mogelijk te omschrijven. Daarnaast moet men een termijn aangeven waarbinnen het doel moet worden bereikt: de finishlijn moet van tevoren zijn bepaald. De maanmissie uit de jaren zestig die door de Amerikaanse president Kennedy was uitgeroepen, is nog steeds een prima voorbeeld van een gewaagd doel dat aan de genoemde eisen voldeed. Het doel was concreet (mens op de maan en weer terug naar de aarde) en de einddatum was van te voren bekend (voor het

einde van het decennium). In de praktijk wordt vaak niet aan de genoemde randvoorwaarden voldaan. Organisaties stellen zich dan tevreden met het formuleren van een of ander abstract doel dat in een onbepaalde toekomst wordt geprojecteerd, zich niet realiserend dat dit mensen nauwelijks zal aanspreken. Mensen willen weten waar zij hun energie aan besteden. Ten slotte nog een laatste punt. Een gewaagd doel vormt weliswaar de opstap voor verdere strategische uitwerking, maar mag nimmer verward worden met een strategisch doel. Niet alleen is de realisatietermijn van een strategisch doel doorgaans korter: in de regel zo'n drie jaar, terwijl een gewaagd doel meestal een 'looptijd' heeft van tien tot vijftien jaar. Daarnaast worden aan strategische doelen veel hogere eisen op het vlak van haalbaarheid gesteld. Een strategisch doel is logischerwijs haalbaar. Een gewaagd doel is in principe niet haalbaar, tenzij de organisatie een gigantische inspanning onderneemt.

Kernkwaliteiten: waarin blinken wij uit?

Kernkwaliteiten zijn dieper liggende eigenschappen, gaven of sterktes die kenmerkend zijn voor een organisatie en die tot superieure prestaties leiden.¹⁰ Kernkwaliteiten geven aan waar een organisatie extreem goed in is, waarin zij excelleert. De bewustwording van kernkwaliteiten is een wezenlijk onderdeel van een visie. Kernkwaliteiten maken een organisatie tot wat zij is, ook al zijn de leden van de betreffende organisatie zich er soms helemaal niet van bewust. Kernkwaliteiten zijn ook de positieve punten die buitenstaanders vaak meteen noemen als de naam van het bedrijf valt. Wie de naam 'Apple' hoort, denkt meteen aan innovatiekracht en eigentijds design. 'Virgin' staat voor doorbrekende vernieuwingen op het gebied van serviceverlening. 'Lego' staat voor spelenderwijs (jonge) mensen dingen leren en 'Disney' voor de gave om steeds weer nieuwe, maar tegelijkertijd uiterst herkenbare uitingen van vrolijk familieamusement te bedenken. Daniel Ofman, de bedenker van het concept, stelt dat mensen en organisaties beziel raken wanneer zij vanuit hun kernkwaliteiten kunnen werken.¹¹ Organisaties zijn beziel wanneer mensen er hun kwaliteiten kunnen inzetten ten behoeve van het bedrijfsdoel. Wanneer mensen worden gewaardeerd om wat ze goed kunnen en aangemoedigd worden om hun kwaliteiten voortdurend te verbeteren, zullen zij – en daarmee de hele organisatie – gemotiveerd zijn en de energie hebben om beter te presteren. Het delen van dezelfde kernkwaliteiten schept bovendien een ge-

9. G. Hamel en C.K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

10. In de literatuur wordt in navolging van Hamel en Prahalad (1994) in dit verband vaak eerder gesproken over 'kerncompetenties'. Voorbeelden die dan vaak genoemd worden zijn technische kennis, betrouwbare processen, innovatievermogen of nauwe banden met consumenten en leveranciers. Zoals deze voorbeelden aangeven, gaat het bij kerncompetenties vooral om rationeel te bepalen eigenschappen. Het begrip 'kernkwaliteit' is breder en omvat naast de zojuist genoemde 'harde' eigenschappen ook 'zachte' eigenschappen als zorgvuldigheid, vindingrijkheid, daadkracht, empathie, enzovoorts.

11. D. Ofman, *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Kosmos Z&K, Utrecht, 1992.

12. Een methode voor het ontdekken van kernkwaliteiten is die van het zogeheten 'kernkwadrant'. Hierin worden naast de kernkwaliteit de drie volgende elementen onderscheiden: de vervorming van de kernkwaliteit als gevolg van te ver doorschieten ('valkuil'), de 'positieve uitdaging' en de 'negatieve allergie' van de desbetreffende kernkwaliteit. Zie: Ofman (1982).

meenschappelijke band. Evenals de andere onderdelen van het visievierluik liggen kernkwaliteiten meestal niet voor het oprapen. Men moet ernaar op zoek gaan en ze ontdekken. Nogal wat organisaties

Een krachtige visie moet de gedaante aannemen van een Gesamtkunstwerk

verzuimen om de moeite daarvoor te nemen en komen met een plichtsmatige opsomming van 'resources' of 'marktsterktes'. Zo omschreef een zorgverzekeraar onlangs het feit dat zij over een grote distributiekraft beschikt als een kernwaarde. Dit is echter hooguit een gevolg van een kernkwaliteit. Om de achterliggende kernkwaliteit te vinden, moet men zich de vraag stellen naar de unieke eigenschappen die ervoor gezorgd hebben dat de distributiekraft groter is dan die van de concurrenten.¹²

13. Zie ook: H. van der Loo, 'De bedrijfscultuur veranderen: de Starbucks-case', www.management.nl.

14. Voor een analyse van de binnen Starbucks ontwikkelde 'stammentaal' zie: J. Moore, *Tribal Knowledge. Business wisdom brewed from the grounds of Starbucks corporate culture*, Kaplan Publishing, Chicago, 2006. Voor het belang dat visionaire organisaties aan taal hechten, zie ook: W.C. Taylor en P. LaBarre, *Eigenwijs aan de slag*, Het Spectrum, Utrecht, 2007.

15. B. Joplin en B. Swain, *Transitioning the gap between vision and strategy*, Catalyst IT partners, Berkshire 2006. Uit eigen (nog ongepubliceerd) onderzoek blijkt dat in veel strategische documenten slechts impliciet naar de visie wordt verwezen. Een logische en systematische doorvertaling van visie naar strategie ontbreekt in de overgrote meerderheid van de gevallen.

Wat een visie kan betekenen

Wat kan een visie voor een organisatie betekenen? De meeste managers geven hierop als antwoord dat een visie het vermogen heeft om mensen te binden (80 procent) en te inspireren (78 procent). Niet alleen de hoogte van deze percentages is indrukwekkend. Opmerkelijk is ook dat de ondervraagden een aantal evidente functies van een visie *niet* noemen. Blijkbaar bestaat er onvoldoende inzicht in wat een visie in principe voor een organisatie kan doen.

In principe kan een visie de volgende vijf functies vervullen:

- Betekenisgevende functie: een visie geeft een betekenis kader waarmee organisatieleden zich kunnen oriënteren en dat hen in staat stelt om op betekenisvolle wijze met elkaar te communiceren;
- Sturende functie: een visie geeft één of meer einddoelen aan waarnaar men streeft. Een visie fungeert daarmee als richtinggevend kompas voor al het doen en laten binnen een organisatie;
- Bindende functie: een visie verbindt mensen door middel van doelen, waarden en kwaliteiten. Vanuit het gevoel van verbondenheid is de visie tevens ook een bron van inspiratie. Een visie integreert en inspireert;
- Energetische functie: een visie zet aan tot bepaald gedrag en tracht mensen op een positieve wijze in beweging te brengen. Een visie werkt ook energiebesparend, doordat zij het maken van keuzen en het nemen van besluiten vergemakkelijkt;

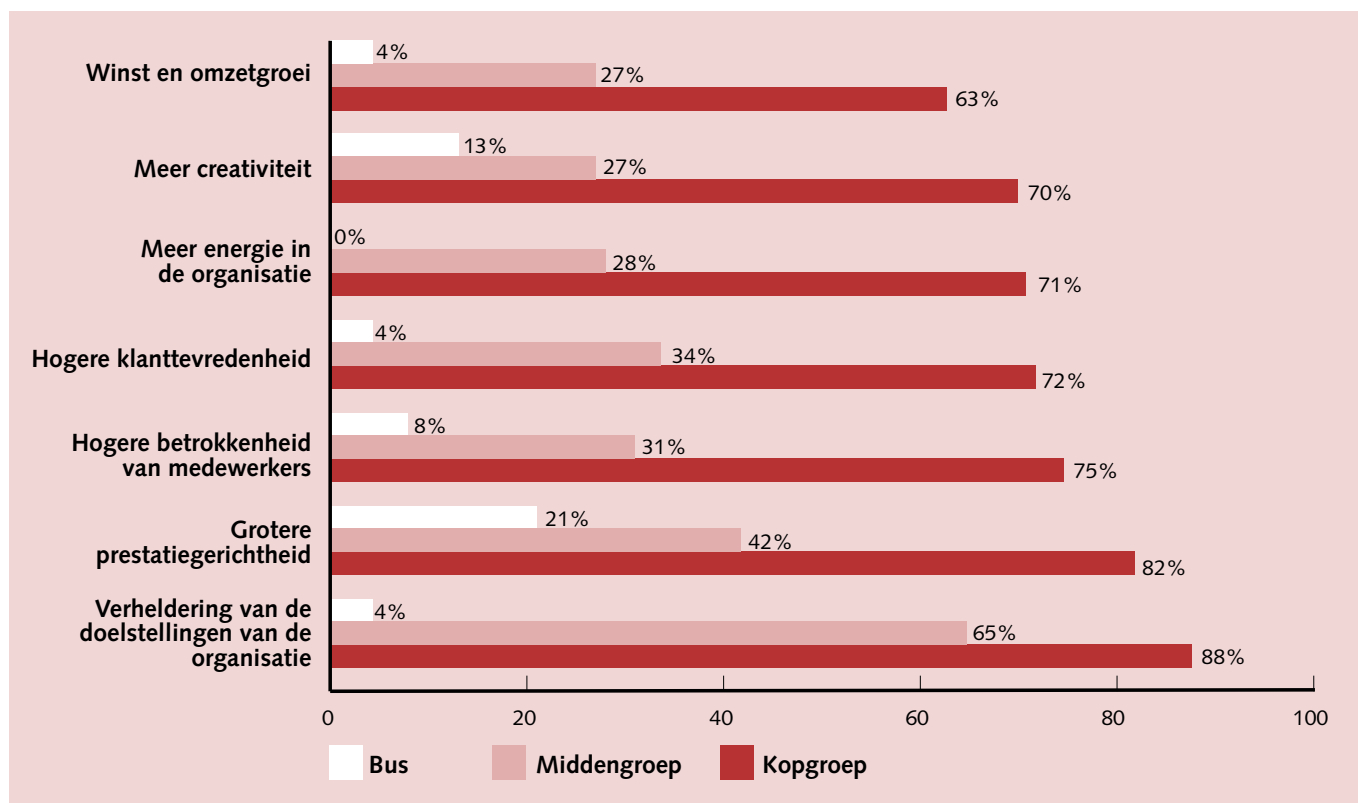
- Verbeterende functie: een visie reikt de criteria aan waarmee men activiteiten en gedrag kan beoordelen en verbeteren.

Uit de bovenstaande opsomming blijkt dat een visie dus veel meer kan bewerkstelligen dan managers op voorhand veronderstellen. Met name de betekenisgevende, sturende en verbeterende functies van een visie blijven in de praktijk vaak onderbelicht. De gevolgen daarvan zijn evident: het ontbreekt in veel organisaties aan een gemeenschappelijk betekenis kader en een gemeenschappelijke taal, de organisatiedoelen zijn niet bekend en worden niet omarmd en de visie wordt niet systematisch ingezet om de prestaties van mensen te beoordelen en overeenkomstig te belonen. Om de laatstgenoemde functies van een visie wél te benutten, kan men onder meer het volgende doen.

Het regelmatig vertellen van de 'corporate story' (dat is een op de visie gebaseerd verhaal waarin de achtergronden en beginselen van het desbetreffende bedrijf worden uiteengezet) en het systematisch toetsen van dit verhaal aan de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie zijn effectieve manieren om de betekenisgevende functie van een visie te benutten. Binnen een als visionair bekend staand bedrijf als Starbucks wordt niet alleen bij alle belangrijke beslissingen en evenementen gewezen op het belang van de visie. Een speciaal hiertoe in het leven geroepen 'Mission Review Team' ziet er daarnaast op toe of de visie daadwerkelijk wordt nageleefd. Bovendien beschikken medewerkers over een boekje waarin de gedragsregels (de zogeheten 'five ways of being') op heldere wijze staan beschreven.¹³ Ook het ontwikkelen van een eigen 'stammentaal' is een voorbeeld van het benutten van de betekenisgevende functie van een visie. Bedrijven als Disney (waar klanten consequent worden aangeduid als 'guests' en waarin de medewerkers 'cast members' worden genoemd) en Starbucks (waar het taalgebruik doorspekt is met Italiaanse begrippen) gebruiken de taal als middel om een sterke cultuur te vormen.¹⁴

De sturende functie komt tot uiting in het feit dat de visie wordt ingezet om strategische en operationele doelen te formuleren of te verhelderen. Dit is overigens iets dat blijkens een overgrote meerderheid van de Nederlandse managers in de praktijk ook gebeurt: een ruime meerderheid (84 procent) geeft aan dat de organisatiestrategie verbonden is met de visie. Nader onderzoek geeft echter aan dat deze verbondenheid vaak zeer ruim wordt geïnterpreteerd en in de praktijk niet zoveel voorstelt. Onderzoekers spreken in dit verband dan ook van

Figuur 2. Verschillen in effectiviteit van de visie



een 'visie-strategie kloof'.¹⁵ Het gevolg hiervan is dat de visie in de lucht blijft hangen en niet met de strategische en operationele praktijk van de organisatie is geaard. Hier kan een zorgvuldig gekozen en geformuleerd 'gewaagd doel' zijn diensten bewijzen: zo'n doel fungeert als belangrijke opstap naar de vervolgens te formuleren strategie.

Het inzetten van een visie om resultaten te beoordelen en mensen dienovereenkomstig te belonen, met als doel om toekomstige prestaties te verbeteren, is iets dat blijkens het onderzoek in slechts een op de vijf Nederlandse bedrijven gebeurt. Hier is blijkbaar nog een lange, maar noodzakelijke weg te gaan. Want om een visie werkelijk tot leven te brengen, kan men er niet omheen om verrichte of eventueel uitgebleven prestaties aan de uitgangspunten van de visie te toetsen.

Visieontwikkeling als expeditie

Eén van de meest opmerkelijke bevindingen van het genoemde onderzoek naar visie in Nederlandse organisaties is het feit dat er grote verschillen bestaan in de effectiviteit van een visie.¹⁶ In figuur 2 staan die verschillen vermeld, uitgesplitst naar drie soorten organisaties: een 'kopgroep' van organisaties waar de visie aanzienlijke effecten heeft gehad,

een 'middengroep' waar de visie enig effect heeft gehad en een 'busgroep' waar de visie nauwelijks enig effect heeft gehad.¹⁷

Op de vraag wat de kopgroep anders en beter doet dan de busgroep geeft het onderzoek een helder antwoord: de bepalende factor moet in de aanpak van visieontwikkeling worden gezocht. Zoals uit figuur 3 blijkt, verschilt die aanpak met name op de volgende drie punten:

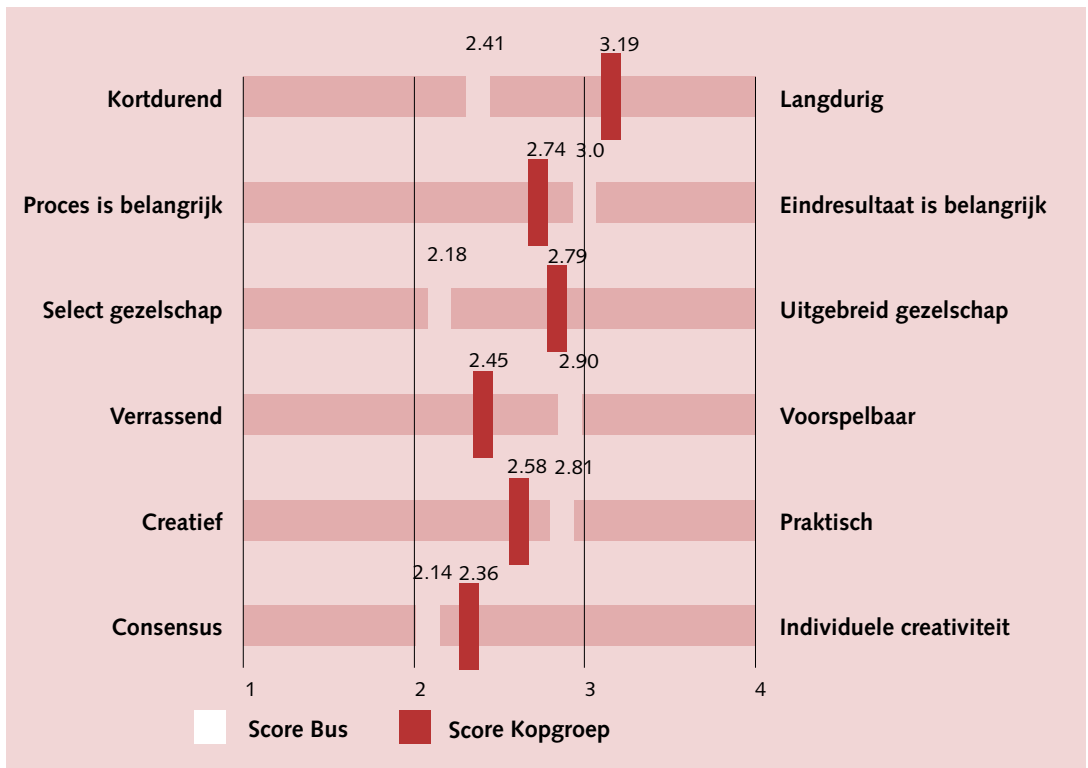
- In de eerste plaats blijken organisaties in de kopgroep voor een participatieve aanpak te kiezen. Zijn bij organisaties uit de kopgroep 96 procent van de topmanagers, 80 procent van de middenmanagers en 58 procent van de medewerkers betrokken, in het geval van organisaties uit de busgroep is dat slechts 88 procent van de topmanagers, 33 procent van de middenmanagers en 21 procent van de medewerkers.
- In de tweede plaats gunnen organisaties in de kopgroep zich meer tijd om een visie te ontwikkelen. Terwijl ondervraagden van organisaties in de kopgroep hun visieontwikkeling eerder als 'langdurig' omschreven, neigden managers uit

Een visie kan veel meer bewerkstelligen dan managers op voorhand veronderstellen

16. De aard van het onderzoek brengt met zich mee dat het gaat om verschillen in gepercipieerde effectiviteit: het gaat erom wat managers denken en zeggen. Over de vraag of die verschillen ook objectief meetbaar zijn, kan op basis van onderzoeksgegevens geen antwoord worden gegeven.

17. Het begrip 'busgroep' stamt uit het wielrennen en duidt op de groep achtergebleven coureurs.

Figuur 3. Verschillen tussen kop- en busgroep in aanpak visieontwikkeling



18. *Symptomatisch voor dit gemakkelijk denken over visieontwikkeling is de volgende karakterisering van visieontwikkeling door een divisiedirecteur van General Motors: 'Een visie, dat zijn een paar mannen die zich in een of ander motel terugtrekken, hun jas en das uittrekken en een paar prachtige volzinnen op papier zetten, om vervolgens gewoon terug te keren naar de realiteit van alledag'. Geciteerd in: M. Lipton, *Guiding with Growth. How vision keeps companies on course*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2003, p. 103.*

19. J. Campbell, *The hero with a thousand faces*, Princeton University Press, Princeton 1972.

de busgroep eerder naar de kwalificatie 'kortdurend'.

- In de derde plaats laten organisaties uit de kopgroep zich eerder door het proces van visieontwikkeling verrassen dan organisaties uit de busgroep, alwaar het proces eerder als 'voorspelbaar' wordt omschreven.

Zoals figuur 4 laat zien, vertalen de verschillen in aanpak zich naar navenante verschillen in de manier waarop met de visie in de dagelijkse organisatiepraktijk wordt omgegaan.

De conclusie is duidelijk: een visieontwikkeling, waarbij een ruimer gezelschap is betrokken, waarbij men de tijd neemt om intensief met elkaar van gedachten te wisselen en waarbij men zich laat verrassen door de uiteindelijke resultaten is vele malen effectiever dan een visieontwikkeling die in betrekkelijk korte tijd met een select gezelschap en met het oog op een voorspelbaar resultaat is uitgevoerd. Hoewel er soms gemakkelijk over wordt gedacht, is het ontwikkelen van een visie in de praktijk vaak een heel gedoe.¹⁸ Het idee om een visie te formuleren en tot leven te brengen, komt nooit zomaar uit de lucht vallen. Het is een proces dat met nogal wat onzekerheden en emotionaliteit

omgeven is. Niemand stelt zich zomaar de vraag naar de hogere doelen en diepere drijfveren. Daar moet een reden voor zijn. Meestal is die reden dat de bestaande manieren van denken en doen door interne of externe gebeurtenissen niet langer als vanzelfsprekend worden gezien. Men kan er niet meer omheen om gedrag, prestaties en achterliggende waarden ter discussie te stellen. De crisisachtige context waarin visieontwikkeling zich voltrekt, leidt onherroepelijk tot gedoe en geharrewar. In het streven om het visieproces beheerst, netjes en gezellig te houden, geven organisaties zich vaak veel te weinig rekenschap van de werkelijke aard van visieontwikkeling. De weg naar een vitale visie is geplaveid met allerlei onbekende factoren. Visieontwikkeling is een ongewisse reis, die vereist dat men individueel en collectief de zone verlaat waarin men zich thuis voelt en dat men buiten gebaande paden treedt. Niet voor niets spreekt de bekende mytholoog Joseph Campbell in dit verband van de 'reis van de held'.¹⁹ Zo'n reis ziet hij als een intensieve en langdurige expeditie, waarvan de eindbestemming ongewis is en waarbij allerlei onzekerheden een cruciale rol spelen. Vertaald naar visieontwikkeling zou ik in dit verband van een 'visie-expeditie' willen spreken. Het is een ontdekkingsreis die naar onontdekte gebieden voert en

Figuur 4. Verschillen in omgang met visie in dagelijkse organisatiepraktijk

	KOP- GROEP	MIDDEN- GROEP	BUS- GROEP
Ik zie de relatie tussen mijn dagelijkse werk en de organisatievisie	84%	63%	17%
De visie is verbonden met de strategische doelen van de organisatie	92%	80%	45%
De visie is aan medewerkers gecommuniceerd	79%	49%	33%
Het topmanagement geeft het goede voorbeeld	82%	51%	25%
Ik draag zelf de organisatievisie uit	89%	74%	33%
De selectie van nieuwe medewerkers is gekoppeld aan de visie	75%	46%	50%

die van de betrokkenen behoorlijke cognitieve en emotionele inspanningen vereist. Zo'n expeditie vraagt om een gedegen voorbereiding en een professionele uitrusting. Voordat men op pad gaat, moet men zich vergewissen van mogelijke gevaren of beproevingen die men onderweg kan tegenkomen. Omdat elke expeditie zijn eigen verrassingen kent, moet men daarnaast over heel wat creativiteit en improvisatietalent beschikken om het einddoel te bereiken. Datzelfde geldt voor vaardigheden op het gebied van samenwerking: nergens zijn mensen zo afhankelijk van elkaar als tijdens een expeditie. De juiste selectie van het expeditieteam is een van de belangrijkste randvoorwaarden voor succes.²⁰ Net als alle andere expedities kent ook een visie-expeditie een bepaalde fasering. Globaal kan men de volgende vijf fasen onderscheiden:

- De fase van 'ontwaken', waarin mensen door een fundamenteel gevoel van noodzaak of van opwinding worden opgeschrikt en beseffen dat er iets moet gebeuren;
- De fase van 'ontsteken', waarin de energie die bij een enkeling in de voorgaande fase is opgewekt op anderen wordt overgedragen. Dit gebeurt door het betrekken van mensen die evenzeer in de noodzaak en het nut van visieontwikkeling geloven;
- De fase van 'oriënteren', waarin men zich intensief vergewist van de situatie waarin men verkeert en van de toekomstige mogelijkheden die in het verschiet liggen;
- De fase van 'ontdekken', waarin de visie wordt ontdekt en geformuleerd;
- En ten slotte de fase van 'ontvouwen', waarin de pasgeboren visie tot wasdom wordt gebracht.

Uiteraard kunnen de accenten in elk proces van visieontwikkeling anders liggen. Ook is lang niet altijd sprake van elkaar netjes opvolgende fasen: meestal lopen de verschillende fasen door elkaar heen. Voor de realisatie van een vitale visie is het nochtans van groot belang dat men zich bewust is van het bestaan en belang van de uiteenlopende fasen.

Kortom

Het eigentijds verlangen naar visie wordt lang niet altijd adequaat beantwoord. In nogal wat organisaties wordt te weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden die een visie biedt of is zelfs sprake van regelrechte 'visieverwaarlozing'.²¹ De oorzaken hiervan moeten vooral gezocht worden in een gebrekkig besef van wat een visie inhoudt, wat zij binnen de organisatie kan bewerkstelligen en hoe zij tot ontwikkeling moet worden gebracht. Om een vitale visie te ontwikkelen, waarmee men als organisatie kan vlammen, is een andere kijk op visie noodzakelijk. De visie moet dan gezien worden als een samenhangend vierluik, men moet zich voorafgaande aan en tijdens de visieontwikkeling goed bewust zijn van wat de visie voor de organisatie kan betekenen en 'last but not least', men zal de visie volgens een proces dienen te ontwikkelen, waarin brede participatie, intensiteit en het omgaan met onzekerheid centraal staan.

De weg naar een vitale visie is geplaveid met allerlei onbekende factoren

²⁰ Voor een goede weergave van de parallellen tussen ontdekkingsreizen en verander- of visie-expedities zie: J. Ulrich, *Into the Unknown. Leadership lessons from Lewis and Clark's daring westward expedition*. Amacom, New York, 2004.

²¹ Van visieverwaarlozing kan men spreken wanneer een organisatie een visie heeft, maar er in de praktijk niets mee doet. Zie ook: H. van der Loo, 'Kus de visie wakker. Hoe blazen wij verwaarloosde visies nieuw leven in?', www.management.nl.