

Auteur: Vincent Hendriks

---

## Visie: nodig én lastig

*Visie is een thema met een dubbel gezicht. Wanneer we deelnemers aan een leiderschapstraject vragen wat leiderschap zoal kenmerkt, is visie altijd één van de thema's die het meest genoemd worden. Maar wanneer ze voor de opgave staan zelf visie te ontwerpen en uit te dragen, schrikken veel (midden) managers toch terug. Ze zien of ervaren zichzelf niet als visionair ("dat ben je of dat ben je niet") of beweren dat ze niet zoveel op hebben met dat vage gedoe. Ondanks het belang van visie, ervaren ze het als lastig om zelf met visie aan de slag te gaan. In dit artikel beschrijven we hoe je op een praktische manier een effectieve visie kan ontwikkelen.*

Voor veel middenmanagers is het ontwerpen en uitdragen van een visie ook iets wat vooral bij charismatische leiders uit de top van de organisatie thuis hoort. Het idee zelf een visie te ontwikkelen boezemt sommigen zelfs enige angst in: "heb ik wel visie, kan ik het wel goed verwoorden - wat is eigenlijk een visie?" Het is angst voor iets wat vaag en groot lijkt, zonder handvatten om het concreet en behapbaar te maken.

De voorbeelden die middenmanagers in hun eigen organisatie te zien krijgen, helpen ook niet altijd. In hun eigen ervaring roepen visiebijeenkomsten vooral gevoelens van afstandelijkheid, vaagheid en onzekerheid op. Als toehoorder bij een visiepresentatie hebben ze veelal de ervaring dat de gepresenteerde visie niet aanzet tot actie, maar vooral de gedachte oproept: "ik ben benieuwd wat er met deze visie gaat gebeuren." Of erger: "ik ben benieuwd hoe ze deze visie waar gaan maken." Werkelijk geïnspireerd raken door een visie gebeurt te zelden. Om je dan zelf aan een visie te wagen is een beetje teveel van het goede, menen veel middenmanagers.

### Visie vanuit het middenmanagement

We maken hier bewust een onderscheid tussen visie door de Top van de organisatie en visie vanuit het middenmanagement. De Top van een grote organisatie heeft een andere 'scope' dan het middenmanagement. Op het topniveau is de complexiteit doorgaans zo groot, dat de visie vanuit de Top altijd abstracter en lastiger 'uitvoerbaar' is dan een visie vanuit het middenmanagement. Dat kan ook niet anders, want de Top spreekt voor de gehele organisatie en in een tijdperk waarin complexe veranderingsprocessen eerder regel

dan uitzondering zijn, zal de Top van een organisatie zelden een visie hebben die zo concreet is dat die één-op-één doorvertaald kan worden naar het eigen team van een middenmanager.

En dit is precies het punt waar de rol en bijdrage van de middenmanager naar voren komt. Wij zien het als de taak en opgave van de middenmanager om de veelal meer globale visie van de top te concretiseren naar en voor het eigen team.

Het ontwerpen en uitdragen van een eigen visie op de toekomst van de afdeling of eenheid is in deze onzekere tijd van groot belang om de eigen medewerkers enige richting en houvast te geven en zingeving te bieden. Voor de middenmanagers is het nuttig en nodig om vanuit het eigen perspectief een visie te ontwikkelen, ook in situaties waarin het nog niet geheel duidelijk is wat er van hen en hun afdeling verwacht wordt. We vragen van de middenmanager om niet af te wachten tot de Top alles voor hen invult, maar de moed te tonen om te varen op hun innerlijke kompas en zelf te bepalen wat zij voorzien voor hun afdeling en wat zij daar zelf persoonlijk in willen - niet los van de rest van de organisatie, maar in lijn met de Top en de grotere organisatievisie.

Als een middenmanager deze uitdaging aan wil gaan, is het handig om te weten hoe je een visie ontwikkelt en hoe je die zodanig uitdraagt dat je medewerkers daadwerkelijk in beweging komen. Visie ontwerpen en uitdragen kun je opvatten als een uiterst praktische vaardigheid. Maar hoe doe je dat zonder dat het een vage exercitie wordt?

## Visiemodel in het kort

Het primaire doel van een visie is om mensen in beweging naar een gewenste toekomst te brengen en hen zingeving te bieden. Zin in de betekenis van een waarde-vol doel en weten hoe je daaraan bijdraagt. Visie biedt ook handvatten om heldere resultaat-afspraken te maken met medewerkers. Dat is niet alleen handig voor het sturen op resultaten die je met een afdeling of team wilt bereiken, maar het helpt ook wanneer er meer op afstand gestuurd gaat worden, bijvoorbeeld bij de invoering van Het Nieuwe Werken.

Een inspirerende en tegelijk praktische visie die zin en beweging geeft, kent doorgaans een aantal vaste ingrediënten:

1. De visie geeft een helder beeld van wat de leidinggevende met het eigen organisatieonderdeel over één á twee jaar bereikt wil hebben. We noemen dit het 'Uitdagende Doel.'
2. De visie geeft duidelijk weer waarom de afdeling bestaat en voor wie ze de doelen van de afdeling wil bereiken. We noemen dit het 'Hogere Doel.'
3. De visie geeft informatie over de urgentie voor het bereiken van de doelen, het liefst onderbouwd met feiten en cijfers. We noemen dit de 'Noodzaak.'
4. De visie behelst een prikkelend appèl op de medewerkers. Ze geeft aan wat de leidinggevende op de korte termijn van de medewerker als bijdrage aan de doelen verwacht. We noemen dit het 'Appèl.'

We werken deze onderdelen hieronder uit.

### Het Uitdagende Doel

Een visie is in eerste instantie jouw schets van een doel dat je wilt bereiken over één of twee jaar. Visie is voor jezelf en anderen de toekomst voorstellen - het is een verbeelding - het gaat er niet om de toekomst te voorspellen.

Een voorspelling is goed of fout, komt uit of niet, maar daar gaat het niet om bij visie. Visie is een inspirerende verbeelding van een mogelijke toekomst. Het zijn de stippen op de horizon. Vroeger was een visie gemiddeld vijf jaar houdbaar. In het tempo van huidige ontwikkelingen is een periode van twee jaar al een goed uitgangspunt voor een werkvisie.

Het doel van de afdeling moet zo helder zijn dat je het kunt herkennen wanneer het bereikt is; het is tevens meetbaar en zichtbaar. Daarnaast moet het doel spannend en uitdagend genoeg zijn om bij medewerkers energie los te maken. Als het doel te weinig uitdagend is, gaan medewerkers gewoon over tot de orde van de dag in plaats van een bijdrage te leveren aan de realisatie van het uitdagende doel.

Medewerkers hebben doorgaans een sterke - en terechte - behoefte om te weten aan welke doelen zij bijdragen. In dit verband bestaat er een bekend verhaal dat dit mooi illustreert: Het Verhaal van de Kathedraal (uit: *de Rode Zebra*, Ardis).

*Een koning bezoekt met zijn koets een bouwplaats en ziet daar een man die stenen sjouwt. De koning laat de koets stoppen en vraagt de man:*

*"Wat bent u aan het doen?"*

*"Sire, ik sjouw stenen", antwoordt de man.*

*Een tweede man die hij daarna hetzelfde ziet doen en aan wie hij dezelfde vraag stelt, antwoordt:*

*"Sire, ik ben een muur aan het metselen."*

*En de derde man die hetzelfde werk doet en wie hij dezelfde vraag stelt, antwoordt:*

*"Sire, ik draag bij aan de bouw van een kathedraal!"*

Een ander voorbeeld is het Uitdagende Doel dat het rioleringsbedrijf van Parijs een aantal jaren geleden formuleerde om haar medewerkers te motiveren:

*"Over vier jaar zwemt er weer zalm in de Seine!"*

De medewerkers van het rioleringsbedrijf hebben het Uitdagende Doel gerealiseerd: er zwemt nu daadwerkelijk weer zalm in de Seine!

### Voorbeeld:

We hebben binnen 2 jaar tien nieuwe klanten waar we klussen voor doen van minimaal 50.000 euro.

### Ander voorbeeld:

Over 1 jaar werken we op zo'n manier dat iedereen een volwaardige achtervang heeft voor wanneer hij of zij ziek wordt of niet aanwezig kan zijn.

### Vragen:

Welk doel willen we over twee jaar hebben gerealiseerd? Hoe ziet dat er precies uit? Wat zijn de indicatoren dat het is gelukt? Is het spannend genoeg om energie bij medewerkers op te roepen?

## Het Hogere Doel

Een helder doel alleen is niet genoeg om mensen in beweging te krijgen. Medewerkers willen ook weten waartoe en voor wie de afdeling bestaat. Zingeving is voor medewerkers een onmisbaar element in de werkcontext. Zonder het gevoel van zingeving worden ambitieuze doelen als hol en betekenisloos ervaren. Wil de visie bijdragen aan zingeving, dan is een helder omschreven en ervaren hoger doel van wezenlijk belang.

### Voorbeeld:

Wij ontwikkelen niet zomaar medische producten, maar wij dragen bij aan een gezonde samenleving.

### Of:

Wij willen op deze school de kwaliteit van ons onderwijs verhogen omdat we daarmee een bijdrage leveren aan de economische slagkracht van Nederland.

### Vragen:

Waar toe is onze afdeling op aard? Wat is ons bestaansrecht? Wat gaat er mis als wij er niet zijn en wie merkt dat dan? Waarom is ons uitdagende doel belangrijk? Voor wie doen we het? Waar dragen onze doelen uiteindelijk aan bij?

## De Noodzaak

Mensen hebben de neiging om te veranderen als ze de noodzaak van een verandering begrijpen en hebben doorleefd. Als je medewerkers in beweging wilt krijgen, helpt het om in je visie duidelijk te maken wat de noodzaak is om het uitdagende doel te bereiken en te laten merken waarom het anders moet dan hoe het nu gaat. Een andere manier om de noodzaak over het voetlicht te krijgen is om inzicht te geven in wat het effect is als de afdeling niet verandert en doorgaat zoals zij nu doet. Dit werkt het beste wanneer je als leidinggevende gefundeerde feiten kunt benoemen. Dit kunnen taakstellingsopgaven of onderzoeksrapportages zijn, maar ook recente feedback van klanten op de kwaliteit van de afdeling of van andere belanghebbenden.

De functie van dit onderdeel van de visie is dat medewerkers veelal denken dat de soep niet zo heet gegeten wordt als die wordt opgediend. De uitdaging bij het uitdragen van de noodzaak is om te bereiken dat die ook als zodanig beleefd wordt. Als leidinggevende heb je daarbij altijd nog een sterke troef in handen: jezelf. De mate waarin jij zelf de noodzaak voelt, is goed overdraagbaar.

Zinnen als: "Ik voorzie echt dat we het niet redden tot het eind van het jaar, als we niet anders gaan opereren" kunnen daarbij helpen.

### Voorbeeld:

Klanten geven aan dat zij onze leveringsbetrouwbaarheid laag vinden; ze denken erover om over te stappen naar een ander bedrijf.

### Of:

Onze afdeling Klantenservice is niet klantvriendelijk genoeg. De directie zal besluiten om onze afdeling over te dragen naar een Shared Service Centrum als wij niet genoeg toegevoegde waarde leveren.

### Vragen:

Wat zijn de nadelige effecten voor ons, de afdeling en voor de organisatie als we niet veranderen? Welke feedback over onze kwaliteit horen wij uit de omgeving (interne en externe klanten en andere belanghebbenden)? In hoeverre voel ik als leidinggevende zelf de noodzaak?

## Een vurig Appèl

Een laatste onmisbaar element om medewerkers in beweging te krijgen is het persoonlijk appèl. Mensen komen pas in beweging als ze begrijpen wat er van hen persoonlijk verwacht wordt. Het is belangrijk dat zij begrijpen wat er anders van hen verwacht wordt dan wat zij nu doen.

Bij veel visies ontbreekt dit stuk, merken wij. De visie laat dan alleen het vergezicht op de toekomst zien, maar doet geen appèl op ander gedrag. Het effect daarvan is dat medewerkers de verantwoordelijkheid voor het slagen van de doelen van de visie bij de leidinggevende neerleggen en afwachten wat er gaat gebeuren.

Het vertalen van een algemeen appèl op de medewerkers naar een één-op-één resultaatafspraken met de medewerker zet het appèl kracht bij, het wordt daarmee concreet voor de medewerker.

**Voorbeeld:**

‘Jullie kennen nu het Uitdagende Doel, het Hogere Doel en de Noodzaak, daarom verwacht ik van ieder van jullie dat je een persoonlijk doel bedenkt dat rechtstreeks bijdraagt aan het ondernemerschap binnen deze organisatie. Ik vraag jullie om daarover na te denken en ik zal met ieder van jullie een gesprek voeren over wat jij gaat doen.’

**Vragen:**

Wat betekent jouw visie concreet voor individuele medewerkers? Wat verwacht je van de medewerkers? Wanneer ga je met hen hierover een gesprek voeren?

**Het uitdragen van de Visie in de praktijk**

De bovenstaande vier elementen van een visie dragen bij aan het helder kunnen presenteren van de visie naar een team of een organisatie(-onderdeel). Om deze inhoud kracht bij te zetten helpt het om de elementen in een specifieke volgorde te benoemen.

Toehoorders willen eerst weten wat het doel is dat je voor ogen hebt (Wat), wat gaan we met de afdeling doen. Dan willen ze weten waarom het doel belangrijk is, voor wie doen we het (Waartoe en voor Wie).

Vervolgens willen de toehoorders weten waarom zij zouden bewegen, wat er misgaat als we het niet doen (Waarom en waarom NU). En als laatste komt bij toehoorders de vraag op; wat betekent dit voor mij en voor wat je van mij verwacht (Hoe).

In volgorde: eerst het wat, dan het waartoe/wie, dan het waarom en als laatste het hoe.

Naast het hanteren van een bepaalde volgorde is er nog een krachtige manier om de impact van je visie te vergroten. Verbind de visie ook met wat je zelf belangrijk vindt! Mensen volgen mensen die iets belangrijk vinden. Er is een groot verschil in impact tussen de volgende uitspraken: “We zouden echt een stap vooruit moeten maken want dat vraagt de organisatie van ons, dus laten we met zijn allen...” en: “Wat ik belangrijk vind is dat we als afdeling deze concrete bijdrage aan de organisatie leveren en daarom vraag ik van jullie...” De laatste zin heeft vele malen meer impact, omdat de boodschapper zich er persoonlijk mee verbindt. Het maakt ook duidelijk dat je werkelijk meent wat je zegt.

**Omgaan met weerstand**

Niet iedereen zal je visie direct omarmen en er volledig in mee willen gaan. Er zullen zeker *ja-maar's* komen. Het voert voor de strekking van dit artikel te ver om in te gaan op hoe je met deze weerstand kunt omgaan. Maar we willen hier wel stellen dat wie geen weerstand op zijn visie ontmoet, waarschijnlijk ook niets betekenisvol gezegd heeft. Weerstand hoort bij verandering en visie - het betekent dus ook dat je boodschap blijkbaar is aangekomen. En dat is waar een visie in eerste instantie voor bedoeld is. Vervolgens zul je hierover het gesprek aan moeten gaan. Niet één maal, maar herhaaldelijk.

**Borging**

Een goede manier om de vertaling van de visie in acties van medewerkers te borgen is om de visie te koppelen aan gesprekken die kort op de presentatie volgen. Uit onze ervaring blijkt dat het eenmalig vertellen van een visie bij medewerkers niet voldoende beklijft en dat het tijd kost om met elkaar de visie te internaliseren en deze te vertalen naar de eigen praktijk.

Bij de voortgangsgesprekken is het raadzaam om telkens de koppeling te maken met jouw verwachting van de medewerker (het appèl) en de visie van de afdeling. Het helpt dan om de visie in één of twee zinnen te kunnen vertellen.

Op de vraag waarom cursisten hun directeur zo inspirerend vinden zeiden ze: “Elke keer wijst hij mij erop hoe ik bijdraag aan het grotere geheel van de directie.”

## Voorbeeld van een visie: de visie van een Communicatieafdeling

Wat

### Uitdagend Doel

Wat ik belangrijk vind is dat de directie zich door ons ondersteund voelt en onze toegevoegde waarde niet alleen ziet, maar ook waardeert. Wat ik voor me zie is dat wij volgend jaar onderbouwd aan onze directie in cijfers kunnen aantonen wat onze toegevoegde waarde aan de doelstellingen van de organisatie is. Wij zijn een gewilde gesprekspartner voor de interne klant. Over een jaar zegt de klant over ons: de communicatieafdeling heeft een goede antenne voor wat wij nodig hebben, ze anticiperen op onze behoefte.

waartoe

### Hogere Doel

Wij verzorgen de communicatie in deze organisatie met als doel om de organisatie een zodanige uitstraling te geven dat externe klanten graag met onze organisatie in zee gaan. Wij ontzorgen de interne klanten op zo'n manier dat zij hun tijd en energie kunnen richten op hun kerntaken en dat zij een bijdrage leveren aan een consistente uitstraling van de organisatie.

### Appèl aan medewerkers

Dit is de reden dat ik van jullie communicatieadviseurs verwacht dat jullie veel vaker met de klant aan tafel zitten om kennis te nemen van hun situatie en dilemma's. Ook verwacht ik van jullie dat jullie de omgeving van de klant goed kennen. Met deze kennis wil ik dat jullie ideeën vormen om de klant ten dienste te zijn en daar met de klant over in contact te treden, ook al heeft de klant ons nog geen vraag gesteld. Ik zal met ieder van jullie een gesprek organiseren om deze doelstellingen te vertalen naar individuele resultaatafspraken.

### Noodzaak

Op dit moment is de directie niet geheel tevreden met onze afdeling. Wij zijn als organisatie veelvuldig in het nieuws en zijn niet genoeg in staat om de directie te helpen om de organisatie positief naar buiten toe te profileren. Steeds meer vraagt de directie externe communicatiebureaus om hen te ondersteunen. Dit betekent dat als wij niet snel professionaliseren, er een grote kans is dat onze afdeling geoutsourcet gaat worden. De interne klant ervaart te vaak dat wij hen moeten vertellen wat ze niet mogen doen. Steeds meer proberen zij onze afdeling te omzeilen om zo toch voor elkaar te krijgen wat ze zelf willen. De klant voelt zich dus niet ondersteund en het is ook niet goed voor de consistente profilering van de organisatie.

hoe

waarom

### Visie in één zin (voor dagelijks gebruik):

Als we de klant meer het gevoel geven dat we hem ontzorgen door met een sterker omgevingsbewustzijn te anticiperen op zijn wensen, dan is er een gereede kans dat wij als afdeling kunnen blijven bestaan in deze snel veranderende tijden.