

Boekentip

Kus de visie wakker

 Peggy Goris

Kus de visie wakker; Organisaties energiek en effectief maken

Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed, Salem Samhoud

Uitgever: Academic Service

ISBN: 9789052615820

Een visie is voor mij lang een ongrijpbaar iets geweest. Poëtische volzinnen bedekt met een sluier van mystiek waarmee hogere doelen bereikt kunnen worden. Een visie maken was in mijn ogen alleen weggelegd voor enkele uitverkorenen die de complexiteit van de organisatie in een dynamische omgeving daadwerkelijk kunnen doorgronden en als helderzienden voorspellingen voor de toekomst maken. Mijn ontzuivering was vaak groot als de zoveelste visie met veel tam tam werd gepresenteerd. Is dit het nou? Zijn dit de verlossende, hoopgevende en inspirerende woorden op vragen 'wie zijn wij' en 'waar staan wij voor'? Soms bespeurde ik zelfs argwaan als ik weinig herkende van de visiebelofte in het contact met mensen uit de organisatie.

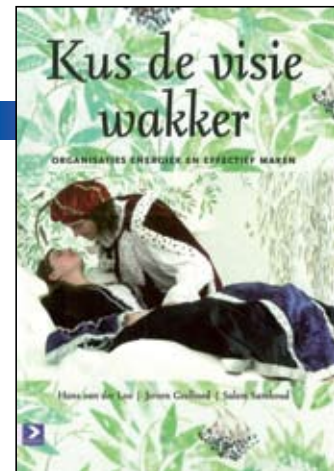
Maar wat zegt dit nu? Is de kwaliteit in visiemakend organisatieland onder de maat of raakt het mij niet? Ik denk dat mijn reactie precies de crux aangeeft waar het in organisaties om draait. Het maken en hebben van een visie is één, het tot leven brengen en houden van een visie is twee. Daarom vind ik de titel van het boek 'Kus de visie wakker' raak gekozen. Voorop gesteld dat een visie wel degelijk bijdraagt tot meer binding, zingeving en prestaties.

Met 'Kus de visie wakker' in de hand ga ik me voorbereiden op een aanpak om te komen tot een visionair strategisch beleidsplan voor een scholengemeenschap. In de inleiding wordt ik getraakteerd op twee aansprekende voorbeelden van geslaagde organisaties met visie: Starbucks, de kracht van koffie, en Prenatal, de stilzwijgende verbondenheid van

moeders. Dit zijn volgens de auteurs organisaties die een eigen, specifieke zin en betekenis aan hun handelen geven. Zinorganisaties weten wat dieperliggende ambities en drijfveren zijn. Zinorganisaties zijn meesters in balanceerkunst. Zij verzoenen ogenschijnlijk tegengestelde krachten: bezieling én zakelijk, vasthouden aan de kern én vernieuwen. Geen zweverig gedoe, maar een geaarde ontdekkingsreis. Gelukkig!

Ik blader het boek wat door om de opbouw te begrijpen. Twee delen. Deel 1 gaat over de aard en achtergronden van visie. Deel 2 over de aanpak en activiteiten. Elk hoofdstuk start met een heldere foto, een sprekende titel en een of meer citaten die de boodschap van het hoofdstuk ondersteunen. Elk hoofdstuk eindigt met een samenvatting en een complete zelftoets die aanzet tot reflectie. En elke pagina wordt ik speels wakker gekust door twee rode lippen variërend van een luchtkus tot een passionele kus. Moet ik de visie nog serieus nemen? Is dit een managementboek, een kasteelroman of toch een sprookje? Ik besluit voorlopig de zoenen als een schone slaapster in ontvangst te nemen!

Uit recent onderzoek blijkt dat visie 'hot' is. Nederlandse managers verlangen naar een visie en in het buitenland is het niet anders. Tegenstrijdig met dit verlangen constateren onderzoekers visieverwaarlozing. Door gebrekkige communicatie van de visie ontstaat een gapende kloof tussen het hebben van een visie en het leven van een visie. Deze verwaarlozing maakt een visie vaak ongeloofwaardig. Ok, dit is een voorspelbare val-



kuil met een voorspelbaar, maar niet minder waar, effect. Wat is een visie en hoe wordt een organisatie een zinorganisatie?

Volgens Van der Loo ea geeft een visie op een bondige en samenhangende wijze antwoord op de volgende vragen:

- Waarvoor staan wij? (Kernwaarden)
- Waarom bestaan wij? (Hoger doel)
- Waarheen gaan wij? (Gewaagd doel)
- Waarin blinken wij uit? (Kernkwaliteiten)

Konrad Adenauer omschrijft het als 'men moet de dingen zo diep zien, dat ze eenvoudig worden'. De achtergronden van visie laten zien dat er meer nodig is dan een tienstappen-succes-verzekerd-aanpak om de status zinorganisatie te bereiken. Zo onderscheiden de schrijvers een visievriendelijke van een visievijandige houding in een organisatie. De overwegend rationele denkmodellen en technische beheersingsdrang in de jacht naar productiviteit en winstgevendheid verleiden de moderne manager om waarden als emotionaliteit, esthetiek en zingeving op de achtergrond te plaatsen. Met de Amerikanisering van de economie komen organisaties sluipenderwijs meer in de greep van verzakelijking en is een visie niet meer dan een

Boekentip

Kus de visie wakker; Organisaties energiek en effectief maken

(nuttig) managementinstrument of ding om neuzen dezelfde kant in te laten wijzen. Een vitale visie is de ziel en het kloppende hart van de organisatiecultuur. Om deze functie te vervullen moet een visie echt en evenwichtig zijn. Pas daarmee kan een cultuur ontstaan die voldoende diepgang en diversiteit heeft om effectief te zijn. Opgelucht en twijfelend sluit ik deel 1 af. Ik kan de scholengemeenschap een concrete leidraad over de inhoudelijk af te leggen zoektocht voorleggen. Maar hoe beoordeel ik de mate van visievriendelijkheid van de scholengemeenschap? Wat is het achterliggende doel om een visie te hebben? En kan een visie ook cultuurdoorbekend werken of is dan de echtheid van de visie in het geding?

Dan nu aan de slag met deel 2: de aanpak en de activiteiten! Ik heb geleerd dat de visie twee keer geschapen wordt. De eerste keer is de mentale schepping met als resultaat het visiedocument. De tweede keer is de tastbare manifestatie van de creatie met als resultaat een visiegedreven cultuur. De schrijvers zien dit proces als een expeditie: een collectieve en intensieve trektocht. De regie op dit proces heeft minstens zoveel aandacht nodig als de inhoud van de visie. Onderzoek laat zien dat een visieontwikkelingsproces waarbij een ruimer gezelschap betrokken is dat open staat voor verrassingen en waarvan de deelnemers de tijd nemen om intensief met elkaar van gedachten te wisselen, vele malen effectiever is dan een proces dat voornamelijk gericht is op voorspelbare resultaten binnen een betrekkelijk korte termijn en die slechts door een klein gezelschap wordt gedragen. Collectief en intensief noteer ik als aandachtspunten voor mijn aanpak bij de scholengemeenschap. De ontwikkelketen met vijf O's biedt mij houvast om het proces vorm te geven en te kijken wat aandacht nodig heeft. Ontwaken,

Ontsteken, Oriënteren, Ontdekken en Ontvouwen luidt de fasering.

Een visieproces begint met ontwaken. Door gebeurtenissen of dingen op een andere manier te gaan zien, komen gevoelens van noodzaak en opwinding vrij. Een notie van dieper begrijpen markeert de fundamentele overgang van 'onbestemd willen' naar 'bewust kiezen'. Vaak vindt dit ontwaken bij een of meerdere mensen plaats. Een ontwaakvlammetje. De kunst in de tweede fase is het visievuur te ontsteken en brandend te houden door de juiste omstandigheden te creëren en de juiste mensen bij elkaar te brengen. De vonk van het ontwaakvlammetje moet over kunnen slaan.

In de derde fase kijken visieontwikkelaars in de spiegel en openen de vensters. De uitkomst van oriënteren is een samenhangend, begrijpelijk en aansprekend verhaal over de externe omgeving en het intern functioneren in verleden, heden en toekomst. Dit klinkt mij een beetje als een SWOT analyse met een extra kolom voor de dimensie tijd. Terwijl de schrijvers in hun aanpak vooral spreken over een proces van betekenisgeving, dialoog, story-telling, energie, creatie, binding en zelfs onbevangen actie. Werken aan breed gedragen bewustzijn onder mensen in de organisatie. Iets meer dus dan een technische analyse die via intranet door medewerkers te downloaden is. Ik krijg de suggestie om met parallelle conferenties te werken en probeer dit te vertalen naar de situatie van de scholengemeenschap. Dit levert een aardige uitwerking op waarin maximaal gemixte groepen thema's bespreken. Maar hoe kom ik tot een goed programma voor de conferenties dat tot voldoende opwinding leidt? Dat het gevoel in de organisatie ontstaat dat iets belangrijks staat te gebeuren, namelijk het ontdekken van de visie.

In de vierde fase komen we tot de

kern. Het visievierluik (kernwaarden, hoger doel, gewaagd doel en kernkwaliteiten) wordt ingevuld aan de hand van een aantal expeditieroutes in (weer) een aantal visieconferenties. De eindredactie zorgt voor een klinkend visieverhaal en toetst in welke mate de visie AMORE is! Een liefdevolle variant op de meer zakelijk en prestatiegerichte insteek van SMART. De schrijvers maken een koppeling naar de commercie door de visie als een merk te benaderen. Hoe zou een organisatie de pas ontdekte visie 'branden' (op z'n engels uitspreken)? Ik word enthousiast van de leuke en krachtige invalshoek, omdat deze dwingt de visie te visualiseren en te koppelen aan taal en rolmodellen. Het beeld van Jochem de Bruin van Rabobank flitst voor mijn ogen.

In de vijfde fase ontvouwt de pasgeboren visie in een periode van zestig maanden zich tot vitale kracht. Als mensen in de organisatie daar de kracht nog voor hebben, denk ik er ietwat cynisch bij! Tijd voor activering en verankering. Met vijf B's, weer een rijtje, krijg ik zicht op de factoren voor het effectief ontvouwen van de organisatievisie. Dit vraagt discipline, leiderschap en volharding of is in de organisatie al sprake van een vlammeende vuurzee waar af en toe een extra houtblok aan toegevoegd wordt? De scholengemeenschap heeft nog een weg te gaan.

Wanneer is een visie geslaagd? Als een prins in een moeizame strijd zijn grote geliefde gevonden en wakker gekust heeft. Antoine de Saint-Exupéry ziet het als volgt:

Wanneer je een schip wilt gaan bouwen

Breng dan geen mensen bijeen om timmerhout te sjouwen

Of te tekenen alleen

Voorkom dat ze taken ontvangen

Deel evenmin plannen mee

Maar leer eerst mensen verlangen

Naar de eindeloze zee