

## Visievorming ‘made easy’

Een visie blijft voor medewerkers vaak (maar niet altijd) niet meer dan een verzameling mooie zinnen, die met hun praktisch bar weinig te maken heeft. Die slechte verbinding tussen ons dagelijks werk en een visie (op dienstverlening bijvoorbeeld), hangt meestal samen met de manier waarop we visie vormen. Een goed begeleid proces van visievorming overbruggt de kloof tussen „droom en daad“. Sterker nog: het kan een belangrijke bijdrage leveren aan cultuurverbetering in de organisatie.

### De gedachte achter dit proces

De manier waarop mensen zich dingen „eigen“ maken is goed te demonstreren met een schema dat is gebaseerd op het gedachtegoed van de psycholoog Carl Jung. Het toont de stappen die we doorlopen tussen „droom en daad“.



**Inspiratie** is de (onzichtbare) bron die ons op een idee brengt, een inval, die zomaar ontstaat. Op persoonsniveau kan dat bijvoorbeeld heel goed religie zijn, maar een fraaie zonsondergang is ook goed.

De inspiratie zet aan tot **denken**, de inval wordt in het mentale systeem opgenomen en daar bewerkt, als het ware omgezet in een concept wat tot een vorm zou kunnen leiden. Om die zonsondergang maar even als voorbeeld te nemen: gezien door een kunstschilder kan hij aanleiding zijn om een schilderij te maken. Maar: van een zonsondergang? Of abstract maar wel met die kleuren? En hoeveel collega's hebben dat al gedaan, wat brengt het op, of hoeft dat niet? Na enig tobben wordt het concept gekozen: een zonsondergang, natuurgetrouw, op een groot doek.

In de volgende fase wordt het idee, het concept, **verinnerlijkt**. De uitvoering wordt als het ware theoretisch ter hand genomen. Er wordt getoetst, het concept wordt beoordeeld. Onze schilder stelt zich de afmetingen voor, hoe zou het zijn als vierkant schilderij, wat voor compositie moet het worden, wat voor verf, acryl, of toch maar olie? En wat voor lijst, op locatie of van een foto? Langzaamaan máákt hij het schilderij, voelt de sfeer, het materiaal. Hij bouwt het op, in zijn stijl, behorend bij zijn identiteit. Aan het eind van deze fase is het schilderij er eigenlijk al, het moet alleen nog gemaakt worden.

Op persoonlijk vlak gaat deze fase vaak betrekkelijk vanzelf. Sommige ideeën laten we in deze fase vallen omdat “ze niet goed voelen” of, ook veelgehoord, “men er geen zin in heeft”.

In organisaties zijn dat minder gebruikelijke termen, daar uit zich dat door “achteruit zitten” of allerlei argumenten verzinnen waarom het idee niet goed is, of niet kán. Daarover later meer...

Tenslotte wordt de **uitvoering** ter hand genomen, het idee wordt daadwerkelijk uitgevoerd, het wordt in de uiteindelijke vorm gebracht.

Het schilderij wordt gemaakt. Zo'n proces kost tijd, maar dan heb je ook wat. Onze schilder heeft zijn best gedaan, het werk wordt aangekocht en komt op een expositie te hangen, daar is het zichtbaar als **vorm**. Een andere schilder bezoekt de expositie, staart naar het schilderij..., en krijgt inspiratie van de kleurencombinatie. Die kleuren, maar met welk onderwerp? Zo is de cirkel rond.

Als de vorm er is, verloopt het proces vervolgens omgekeerd. Uiteindelijk leidt dat tot het antwoord op de vraag: is dit nu wat we bedoelden, werkt het zoals we dachten. Vorm kan ook weer leiden tot inspiratie. Het is een cyclisch proces.

### **Visie maken: Het houdt niet op**

Een visie die werkelijk waarde heeft voor een organisatie moet met regelmaat getoetst worden aan uitvoerbaarheid en werking. Weliswaar is de basis van een visie wel een aantal jaren watervast, maar het moet geen holle frase worden. Veel organisaties doen “te lang” met hun visie en missie (allebei hokje 1), die daardoor ten opzichte van de werkelijkheid steeds abstracter wordt. Dáár ontstaat het veelgenoemde “gat” tussen beleid en uitvoering, dáár ontstaat ook de toenemende roep om meer “te doen en minder te denken”. Het kernprobleem is dan dat de verinnerlijking van concepten én de analyse van de uitvoering te wensen overlaten. Het gevaar is dat dit kernprobleem buiten schot blijft, en de stoplappen hoogtij vieren (“We moeten hier toch iets aan doen.....dit is iets.....dus laten we dat maar doen”).

K2O helpt u met het proces van visievorming, onder andere bij samenwerkings- en fusietrajecten, en met het onderhoud van uw visie.

## **Visievorming**

Hiervoor hanteren we verschillende methode's, afhankelijk van de mogelijkheden van de organisatie.

### ***Visievorming in grotere groepen***

*Dit type visievormingsproces wordt uitgevoerd met grotere groepen mensen. De groepen worden samengesteld vanuit de uitvoering. De inzet is bijvoorbeeld bijstellen van bestaand beleid en/ of cultuurverandering. Aanleiding is bijvoorbeeld een samenvoeging of fusie of een noodzaak tot betere interne samenwerking (bijvoorbeeld tussen voorkant en achterkant van de organisatie).*

#### ***Fase 1***

Daarbij worden allereerst uitvoerders of ketenpartners op uitvoerend niveau bij elkaar gezet met de vraag de problemen van alle dag te inventariseren en op te schrijven. De lijsten worden plenair teruggekoppeld en gecombineerd. Door toepassing van de zogenaamde Socratische worden deelnemers bevraagd, o.a. over hun professionele en persoonlijke opvattingen.

De achterliggende gedachte is dat de meeste mensen in staat zijn om uit te leggen waarom ze hun werk doen, waarom dát werk precies. Dat is eigenlijk, op persoonsniveau, hun visie. We besteden aandacht aan het spanningveld tussen de dagelijkse werkelijkheid en die persoonlijke drijfveren en gaan op zoek naar de dilemma's die daar onder liggen.

Tenslotte maken deelnemers de keuzes die naar hun mening passen bij de rol/identiteit/functie die de organisatie vervult. In feite is de boodschap aan de besluitvormers: "als jullie de knopen doorhakken op deze manier, kunnen wij ons werk goed doen".

#### ***Fase 2***

De uitkomsten van Fase1 worden doorgesproken met leidinggevend en/of beslissers. Hier ontstaat uit de praktijk dus de vraag: waarom doen we dit zo als organisatie.

Vervolgens formuleert het management/de beslissers de keuzes en de grondslagen daarvan in een aantal stellingen, een algemene richting gevende tekst,.

#### ***Fase 3***

Dit document wordt vervolgens voorgelegd aan de oorspronkelijke groep ter bespreking.

#### ***Fase 4***

Afhankelijk van de wens van de opdrachtgever kan hier nog een sessie worden besteed aan de dagelijkse toepassing van de visie.

### ***Tijdbesteding***

Het is duidelijk dat dit een intensief traject is, wat door de grote betrokkenheid van veel deelnemers een fundamentele slag in de organisatie(cultuur) teweeg kan brengen. Het proces vergt qua uitvoering:

- fase 1: twee dagdelen
- fase 2: één tot twee dagdelen
- fase 3: één dagdeel
- fase 4: één tot twee dagdelen

Vorbereidingstijd voor het gehele proces 1 tot 1 ½ dag (inlezen, probleemstelling, voorbereidende gesprekken), interne afstemming tussen de fasen ½ dag. Inzet personeel afhankelijk van groepsgrootte.

### **Visievorming op managementniveau**

*Dit type visievormingsproces wordt doorlopen in kleinere groepen of organisaties. Bij zeer grote organisaties, top down.*

Bij deze methode is de insteek dat het management, bijvoorbeeld na fusie, zelf het initiatief neemt om met de visie te komen. Uitgangspunt is hier dat bestaande activiteiten de sleutel zijn tot de vraag “waarom doen we dit eigenlijk”. Op zoek naar de drive achter het dagelijks werk (deze methodiek levert overigens als neveneffect ook teambuilding op).

In kleinere organisaties kan dezelfde vraag ook aan medewerkers worden voorgelegd. Wat doe je nu de hele dag en waarom doe je dit werk. Bij zeer grote organisaties wordt deze vraag aan een klankbordgroep voorgelegd.

De uitkomsten van beide sessies worden met elkaar geconfronteerd, het management formuleert naar aanleiding daarvan de missie/visie.

Deze wordt met de klankbordgroep besproken. De centrale vraag is, of de visie de uitvoerders voldoende houvast geeft om hun werk te doen. Uiteindelijk stelt het management vast.

### ***Tijdsbesteding:***

3 tot 3 ½ dag uitvoering, 1 dag voorbereiding.

### **Onderhoud op de visie**

Visies moeten worden onderhouden en getoetst, anders gaan ze zweven. In principe is de eerste methode daarvoor het beste, zij het dat het proces minder uitgebreid hoeft te zijn als het zich jaarlijks voltrekt.

Binnen de organisatie wordt dan een groepje enthousiaste mensenaangewezen om het vuur brandende te houden, waardoor niet ieder jaar de gehele organisatie “overeind” hoeft te komen. Voor de vaandeldragers kan individuele coaching worden aangeboden.

## **Fusie en visie: een basis voor succesvol samenwerken**

Organisaties hebben hun eigen(aardig)heid. Die komt tot uiting in de cultuur en werkwijze. Maar daaronder ligt de laag van de identiteit van de organisatie: wat is dat er voor één, hoe is die ontstaan, waar zitten de wortels, wat is de geschiedenis. Uitgangspunt is onderzoek naar de historische identiteit van organisatie om daaruit vast te stellen wat gemeenschappelijke visie zou kunnen zijn. Zeg maar een soort functioneringsgesprek over een langere periode. We stellen op die manier de kerneigenschappen en overtuigingen vast, en daarmee de bandbreedte van de mogelijkheden. Welke eigenschappen heeft de organisatie, welke heeft de partner, en waar vullen die elkaar aan, of juist niet. Op basis daarvan kunnen we een manier van kijken aanreiken die helpt bij succesvol veranderen en samenwerken. Zelfkennis is de bron van wijsheid. Daar helpen we een handje bij.

## **Een voorbeeld**

Een zorginstelling raakte in een crisis. Wantrouwen tussen het (nieuwe) management en de medewerkers, interne verdeeldheid tussen de disciplines, slechte bedrijfsresultaten en een reorganisatie die niet van de grond kwam, noch formeel noch materieel.

Omdat er objectief gezien geen redenen waren voor de problemen, werd onderzoek gedaan naar de geschiedenis van de organisatie, om te zien of daar wellicht een aanknopingspunt lag. Uit dat onderzoek bleek dat de organisatie bestond uit een samenstel van wel 20 andere organisaties waarvan sommigen hun oorsprong hadden in de 19<sup>e</sup> eeuw. Zo bezien was de oorsprong van de huidige organisatie zo'n 150 jaar oud en in die periode waren er wel 20 samenwerkingsverbanden, reorganisatie en fusies geweest. Gemiddeld iedere 7,5 jaar dus. De partners hadden vaak hun oorsprong in verschillende (confessionele) zuilen, of brachten een geheel nieuwe discipline mee in de nieuwe organisatie. Bij het onderzoek naar het wantrouwen tussen management en uitvoering, stuitte we op het feit dat in de loop der jaren de bestuurs- en managementfuncties gaandeweg anders werden ingevuld. Eerst werd er nog gewerkt met "bloedgroepen", waardoor een zekere mate van identificatie tussen medewerkers en management kon plaatsvinden. Gaandeweg kwamen er professionele bestuurders die niet meer uit de oorspronkelijke "zuilen" afkomstig waren.

Bij de werving van medewerkers bleef echter, "als vanzelf" de achtergrond van sollicitanten meespelen. Die pasten immers goed in de cultuur. De identiteit van de organisaties hield zichzelf als het ware in stand. De onderliggende opvattingen en overtuigingen verschilden fundamenteel tussen management en uitvoering. De verschillende disciplines hielden hun eigen eilandjes in stand, het wilde maar niet één organisatie worden. Gaandeweg groeide daarmee de afstand en de crisis. De uitkomst van het onderzoek verklaarde voor een belangrijk deel de problemen. Er werd een visietraject gestart, waarbij aan medewerkers zelf gevraagd werd naar hun drijfveren om te werk te doen. Naar hun persoonlijke visie en missie. Daarmee werd een nieuwe set van normen en waarden door de organisatie zelf geformuleerd. Alle onderliggende overtuigingen werden daarmee serieus genomen, verschillen en eigenheid werden benoemd en erkend. Daardoor ontstond ruimte om met management en medewerkers samen een gezamenlijk beeld van de "nieuwe" organisatie te maken en werd het vertrouwen hersteld. Vanuit die basis konden de problemen worden aangepakt.