

## Cruciale kennis bij visieontwikkeling

# Motiveren met visie

Na diverse hei-sessies presenteert het management de nieuwe visie. Met klein lettertype past hij net op één PowerPointsheet. Worden je oogleden zwaar bij het lezen? Werk aan de winkel!

**A**ls een inspirerende visie opstellen makkelijk was, zouden er meer van zijn. Het managementteam houdt met veel factoren rekening. In de zorg spelen bijvoorbeeld: eisen van de zorgverzekeraars, nieuwe wetten, mondigere patiënten, nieuwe technologie en krapte op de arbeidsmarkt. Met inzet en goede bedoelingen wordt een visie geformuleerd waarin alle ballen hoog worden gehouden. Gevolg? Een visie die niet boeit. Zonde, want een goede visie motiveert mede-

werkers en positioneert een organisatie op de markt. Omdat or-leden zelf voelen wat motiveert, en zij direct contact hebben met klanten, heeft de or cruciale inzichten om de visie tot leven te wekken. Blijft dus niet aan de kant staan, maar spring op die boot en zet samen een goede koers uit.

### Motiverend

Vaak zijn visies algemeen, lang, abstract en nietszeggend. De volgende visie kan voor veel bedrijven gelden:

'We leveren een innovatief product waarbij we zoeken naar de optimale balans tussen leversnelheid, kwaliteit en betaalbaarheid. Hierbij houden we rekening met de belangen van stakeholders en leveren we een duurzame bijdrage aan de maatschappij.' Word jij er warm van?

Hoe formuleer je nu een motiverende visie? De visie en de hieruit volgende strategie moeten voldoen aan vier aandachtspunten:

1. Durf te kiezen.
2. Maak de visie concreet en controleerbaar.
3. Bewijs de geloofwaardigheid: woord en daad.
4. Streef naar realisme én uitdaging.



## Visie:

De toekomstdroom van de organisatie. Wat is onze maatschappelijke bijdrage en hoe gaan we de wereld beïnvloeden? Welke waarden zijn hiervoor leidend?

Apple formuleerde eind jaren '70 de visie: 'Geavanceerde technologie eenvoudig maken voor mensen.' Hieruit vloeien waarden voort als snelheid, eenvoud, gebruiksgemak en design. Door deze heldere visie weten klanten precies wat ze krijgen en ook dat ze hun portemonnee moeten trekken. Tja, dat is kiezen.

### Innoverende kennis

Hoe verzamel je de juiste kennis om een visie aan te vullen? De bestuurder kent de meest actuele cijfers uit de organisatie, de benchmarks, de concurrentie, trends etc. Als or weet je wat leeft in de wandelgangen. Ook ken je de geluiden van klanten. Niet van rapporten maar uit de eerste hand. Die kennis moet je vóór de overlegvergadering uitdiepen en structureren om echt invloed uit te kunnen oefenen.

*Design Thinking* is een methode om een innovatieve visie te ontwikkelen. Eén van de vele tools van deze methode is het werken met verhalen van klanten en werknemers. Verhalen zijn overtuigender en boeiender dan een presentatie met slides omdat ze herkenbaar zijn en tot de verbeelding spreken.

### Het werkvloerverhaal

Interview dus collega's. Wat is de meest fantastische toekomst die iemand voor het bedrijf kan bedenken? Waar is hij trots op? Welke werkzaamheden zou diegene zowat doen zonder betaling? Waarom? Probeer de belangrijkste waarden en drijfveren uit het gesprek te halen. Een deel van deze waarden en

drijfveren moet herkenbaar zijn in de visie en op deze punten daag je werknemers bij voorkeur uit.

Kijk ook naar de problemen die collega's ervaren. Hoe wordt het bedrijf ervan weerhouden echt succesvol te zijn? Wanneer komt iemand voor een onmogelijke keuze te staan? Wat is typisch managementpraat? Uit deze verhalen wordt duidelijk wat onrealistisch is, ongeloofwaardig of vaag aan de oude visie. Tackle dit in de nieuwe!

Verdiep je tijdens een interview echt in de ander, zonder je eigen mening op te leggen. Oefen dit zo nodig in een cursus. Na de interviews kun je overeenkomstige verhalen samenvoegen tot een realistisch en herkenbaar verhaal van een fictieve medewerker (die je dus echte quotes in de mond kunt leggen).

### Voorbeeld interview

*Martijn is een enthousiaste verpleegkundige. Als kind vond hij het consultatiebureau al machtig interessant. Inmiddels heeft hij een jong gezin en programmeert wat in zijn vrije tijd. Met lede ogen heeft hij aangezien dat er opeens een nieuw omslachtig planningsstelsel kwam. Moet zijn zelfsturende team daarmee werken? Hij ziet zelfsturing als een wassen neus. Wat had hij de organisatie graag behoed door plaats te nemen in de projectgroep.*

Zo'n verhaal is incasseren voor een bestuurder. Vertel het dus vanuit je betrokkenheid en niet als verwijt. Dat voelt de bestuurder. Probeer ook een oplossingsrichting te formuleren (zoals in de laatste zin van het verhaal) en borduur daarop voort. Professionals en staf verbinden in multidisciplinaire projectteams is een uitstekend idee!

### Het klantverhaal

Interview vooral ook klanten (of patiënten in de zorg, burgers bij de ge-

meente etc.). Wanneer zijn klanten echt blij met het bedrijf? Wat zijn de meest positieve en negatieve ervaringen van klanten? Waar hoopten ze op toen ze contact opnamen? Wat gaf de doorslag om in zee te gaan? Hoe kijken ze terug op die keuze? Ook deze interviews breng je terug naar een aantal kernverhalen. Je gebruikt ze om toe te lichten waar je als organisatie zeker voor moet kiezen, wat de visie geloofwaardig maakt, hoe hij concreet vorm kan krijgen, maar ook wat realistisch én uitdagend is.

### Cyclisch verbeteren

Door klant- en wandelgangverhalen kom je als or met unieke inzichten. Tegelijkertijd zijn er nog verschillende andere inzichten en acties die moeten worden ondernomen om echt tot een innovatieve en inspirerende visie te komen. Denk bijvoorbeeld aan marktontwikkelingen en trends. Een deel van die kennis zal de bestuurder hebben. Pak de uitdaging om samen een motiverende koers uit te zetten. In de geest van Design Thinking kun je samen marktontwikkelingen in beeld brengen, brainstormen en op basis van de beste ideeën prototypes ontwikkelen. Vervolgens test je deze prototypes uit, doe je nieuwe klantverhalen op, en blijf je cyclisch verbeteren tot je die inspirerende en innovatieve visie hebt. **1**

#### THIJMEN SIETSMAN

TRAINER, ADVISEUR EN AGILE-COACH  
INFO@KERNTRAINING.NL

## Bronnen

- *Leidinggeven zonder bevelen*, Filip Vanderdriessche, Jef Clement. (2010)
- *Ontwerp betere business*, Patrick van der Pijl e.a. (2016)