

‘Formuleren van een visie’

Een organisatie met een visie weet waar zij mee bezig is en presteert daarom beter.

Op basis van:

. J.C. Collins & J.L. Porras. Harvard Business Review, 1996,
‘Building Your Company’s Vision;.

Zie ook:

**‘Strategische en Operationele Marketingplanning-Kernstof-B’,
Gb. Rustenburg cs., 2007, Wolters Noordhoff,
ISBN 978 90 01 00009 7, te bestellen via www.ruscon.nl**

Gerbrand Rustenburg, ® Haarlem

Het formuleren van een visie is een uitdaging

Een visie moet zo spannend en uitdagend zijn dat ze de organisatie blijft motiveren, ook als de bedenkers ervan zijn vertrokken.

Organisaties moeten begrijpen dat bepaalde 'zaken nooit mogen veranderen en bepaalde 'zaken' altijd veranderd kunnen worden.

Het denkraam voor het definiëren van een visie staat in het onderstaande kader.

1. Kernideologie: - Kernwaarden
- Kernopdracht

Voorbeeld van een kernideologie (richtsnoer) is:

“grondig respect voor het individu, toewijding aan betaalbare kwaliteit en betrouwbaarheid, de opvatting dat het bedrijf bestaat om (technische, educatieve, informatieve enz., enz.) bijdragen te leveren aan de vooruitgang en het welzijn van de mensheid en dit ziet als een commitment”

2. Voorziene toekomst:

- Uitdagend & gedurfd doel voor de hele lange termijn
- Boeiende beschrijving

De kernideologie definieert het blijvend karakter van een organisatie, de consistente identiteit, die levenscycli van producten en markten, technologieën, managementmethoden, werkwijzen, strategieën en managers overstijgt.

De kernideologie is de lijm die een (veranderende) organisatie in de loop van haar (dynamische) bestaan bijeenhoudt. De kernideologie is gebaseerd op authenticiteit, discipline en consistentie, waarmee de ideologie wordt nageleefd. Een duidelijke en goed geformuleerde ideologie trekt mensen aan wier persoonlijke waarden aansluiten bij de kernwaarden van de organisatie. De kernideologie vat samen waar de organisatie voor staat en waarom het bestaat. De organisatiestrategie e.d. moeten afgestemd zijn op de kernideologie. Zonder kernideologie is het moeilijk een core competence te realiseren.

Kernwaarden zijn de essentiële en onveranderlijke grondbeginselen van een organisatie en zijn van groot belang voor de organisatie binnen de organisatie. In het algemeen heeft een organisatie maximaal drie tot vijf fundamentele diepgewortelde kernwaarden, die tegen de tand des tijds bestand moeten zijn, ook in tijden dat de kernwaarde voor ons een 'straf' is.

Stelling: Je gaat je bedrijf (en kernwaarden) niet verkopen, als je weet dat de kopende partij je bedrijf uit concurrentieoverwegingen direct na de koop tot sluiting over zal gaan.

Voorbeelden van een kernwaarden, die een richtsnoer zijn:

- . Een pionier zijn, niet anderen volgen: het onmogelijke voor elkaar brengen;
- . Maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- . Excellence in alle aspecten van de onderneming;
- . Capaciteiten en creativiteit van het individu aanmoedigen;

- . Geen cynisme;
- . Winnen, anderen in een goed gevecht verslaan;

Bij het formuleren van kernwaarden moeten we ons de volgende vragen stellen:

- . Welke waarden vinden we als individu zo fundamenteel, dat we er ook aan vasthouden, ook als we er niet voor worden beloond?
- . Welke waarden noemen we, als vrienden, familieleden er naar vragen of welke waarden wensen we hun ook toe?
- . Aan welke waarden houden we vast, ongeacht bij welke organisatie we werken of in een situatie waarin we de Postcodeloterij winnen en werken niet meer nodig is.

Stelling: op basis van je kernwaarden kunnen we niet bij elke organisatie werken.

De **Kernopdracht** is de bestaansreden van de organisatie en verwoordt de ziel van de organisatie, de diepste reden van haar bestaan. Een kernopdracht is nooit vervuld, de organisatie is er nooit klaar mee. De primaire functie van een kernopdracht is inspireren en richting geven. Wat zou er verloren gaan als de organisatie niet langer zou bestaan?

We komen dichterbij de kernopdracht door ons steeds af te vragen:

Waarom is het 'echt' belangrijk dat we nieuwe producten of diensten op de markt brengen of in China gaan produceren of zus of zo.

Voorbeelden van een kernwaarden (richtsnoer) zijn:

- . Het op creatieve wijze oplossen van onopgeloste problemen;
- . Het instandhouden en verbeteren van het menselijk leven;
- . Gewone mensen de kans bieden hetzelfde te kopen als rijke mensen;
- . Het beleven van emotie bij het winnen; de concurrentie verslaan;
- . Mensen gelukkig maken;
- . Versterking van de maatschappelijke cohesie door het woningbezit toegankelijker te maken.

Stelling: de kernopdracht verschilt van organisatie tot organisatie.

Voorziene toekomst

De 'voorzien toekomst' bestaat uit twee componenten

1. de missie
2. een boeiende beschrijving.

Ad 1. De missie

De mensen moeten door een uitdagend & gedurfd doel, de missie, worden gegrepen, energie daaraan ontlenuen, aansporen tot activiteiten, de aandacht concentreren op relevante zaken, hen opwinden.

Het is een enorme uitdaging en prestatie om de missie te realiseren; we moeten er voor knokken.

Voorbeelden van 'uitdagend & gedurfd doel' zijn:

- . We willen de ANWB worden onder de hypotheekketens;
- . We willen de grootste grutter van de wereld worden;
- . We willen een onuitwisbare indruk maken op studenten.

Een missie bestaat uit vier onderdelen:

1. benoemen van een uitdagend & gedurfd doel voor de hele lange termijn;
voorbeeld: 'de machtigste, meest dienstbare en meest verreikende financiële instelling worden, die ooit op deze aardkloot heeft bestaan'
2. benoemen van een gemeenschappelijke vijand;
voorbeeld: 'AH wil Laurus verpletteren'
3. benoemen van rolmodellen;
voorbeeld: 'Fontys wil de Harvard onder de HBO-instellingen worden'
4. aangeven van de interne transformatie.
voorbeeld: 'Dell, marktleider in 'dozen schuiven', veranderen naar oplosser in ICT'

Ad 2. Een boeiende beschrijving

De 'zaken' rond visie en missie, mogen geen droge opsomming zijn, integendeel. Zij moet opwinden, aangrijpend en toch specifiek zijn. Het moet als een thriller of roman beschreven worden.

NB: een organisatievisie omvat derhalve: de bestaansreden, de toekomst en de daarin te spelen rol, de waarden & normen, alsmede de missie

Gerbrand Rustenburg
Rustenburg Consultancy
Spaarnwouderstraat 138 zwart
2011 AH Haarlem, The Netherlands
www.ruscon.nl, info@ruscon.nl
