



Pieter Diehl

## Van visie naar focus

Effectieve en stralende onderwijsorganisaties in een notendop

Visie is hot. Vooral door wisselingen aan de top en door fusies vragen steeds meer onderwijsorganisaties zich af: hoe verhoog ik de betrokkenheid, motivatie en effectiviteit van de medewerkers, hoe krijg ik beweging en verandering binnen mijn organisatie? Deze vragen zijn vaak de aanleiding om een nieuwe organisatorische visie te formuleren. Een visie bindt en boeit medewerkers en geeft richting. Ook is een goed geformuleerde en doorleefde visie een bron van energie binnen de organisatie; de organisatie gaat weer stralen.

Veel organisaties ondernemen een zoektocht die moet leiden tot een hernieuwde visie. Voor vele instellingen een zware expeditie met veel hindernissen, waar echter ook veel energie bij vrij komt. De visie moet het uitgangspunt zijn voor het businessplan van de organisatie. Businessplannen zijn vaak heel ambitieus geformuleerd, niet helemaal aansluitend bij de visie, en met een onduidelijke focus. Het gevolg kan zijn dat er door het management te veel hooi op de vork genomen wordt met als resultaat dat er binnen de school teveel trajecten tegelijk lopen. Het risico van zo'n veelheid aan trajecten is dat energie wordt verspild en motivatie afneemt.

### Visie

Het woord visie is een containerbegrip. Wat bedoelen we ermee en wat kunnen we ermee? Een visie geeft:

- **richting:** een visie maakt duidelijk waar een organisatie naar toe wil en wat zij hoopt te bewerkstelligen.
- **energie:** een visie zorgt voor beweging en stuurt de activiteiten.
- **binding:** een visie verbindt mensen door middel van gemeenschappelijke doelen en waarden. Vanuit dit gevoel van verbondenheid is een visie ook een bron van inspiratie.
- **zingeving:** een visie geeft een betekenisvol kader aan hoe de organisatie tegen de werkelijkheid aankijkt. Een kader dat aangeeft wat een organisatie belangrijk vindt en waar zij de aandacht op wil richten.
- **beoordelingscriteria:** doordat een visie richting geeft, vergemakkelijkt zij ook het maken van keuzen. Een visie reikt de criteria aan waarmee men activiteiten en gedrag kan beoordelen.

Wanneer moet je aandacht besteden aan visie? Dit is relevant wanneer:

- binnen een organisatie geen gezamenlijke identiteit bestaat. Medewerkers van een organisatie hebben niet het gevoel deel uit te maken van één organisatie. Hun gedrag is niet eenduidig.
- communicatie en samenwerking stroef verlopen. De oorzaken kunnen liggen in een gebrek aan onderling vertrouwen, maar ook in het ontbreken van een gezamenlijke taal en zienswijze. Gevolg: verschillende interpretaties over de situatie en de te nemen beslissingen, langs elkaar heen werkende mensen en afdelingen, geen betrokkenheid tussen organisatiedoelen en individuele doelen en mensen weten niet wat hun bijdrage aan organisatiedoelen is of zou moeten zijn.
- onzekerheid bestaat over de toekomst. Het is onduidelijk waar de organisatie heen gaat en wat haar ambities zijn. De toekomst wekt in zo'n geval geen energie, maar baart vooral zorgen.
- geen animo tot verandering bestaat als gevolg van ontbrekende gevoelens van noodzaak en opwinding. Randvoorwaarde voor een succesvol visieproces is dat de organisatie niet dusdanig in de problemen zit dat de aandacht naar het pure overleven uitgaat. Visie gedijt bij een zekere stabiliteit.

## Vier componenten van de visie

Een visie bestaat uit twee delen: de kernideologie (omschrijft het blijvende karakter van de organisatie, de identiteit die strategieën, producten/diensten en mensen overstijgt) en een geambieerde toekomst (welke gewaagde doelen de organisatie op middellange termijn (5 tot 10 jaar) wil bereiken en welk gedrag hiervoor nodig is). De gewaagde doelen en de gedragsregels (geambieerde toekomstvisie) vormen een uitwerking van het hogere doel en de kernwaarden (kernideologie). Tezamen vormen de stabiele kern (kernideologie) en de dynamische schil (geambieerde toekomst) een twee-eenheid die houvast biedt. We lopen de verschillende elementen van een visie langs.

### 1. Hoger doel, waarom bestaat de organisatie?

In het hoger doel geeft een organisatie aan wat haar bestaansgrond is. Het beantwoordt vragen als: 'waarom bestaan wij en wat willen wij in wezen zijn?' Het hoger doel is beduidend meer dan een slogan. Het hoger doel stimuleert de organisatie voortdurend te streven naar vooruitgang en verandering.

### 2. Kernwaarden, waarvoor staat onze organisatie?

Kernwaarden zijn diep gewortelde overtuigingen die aangeven wat leden van een organisatie van wezenlijk belang vinden. Kernwaarden zijn een inspirerend richtsnoer en bindmiddel tegelijk. De kernwaarden zijn de normen en waarden die centraal staan in het doen en laten van de organisatie. De kernwaarden worden in de praktijk geconcretiseerd

door de gedragsregels. Vragen die centraal staan bij het opstellen van de gedragsregels: Wat betekent het hogere doel en de kernwaarden voor ons gedrag? Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?

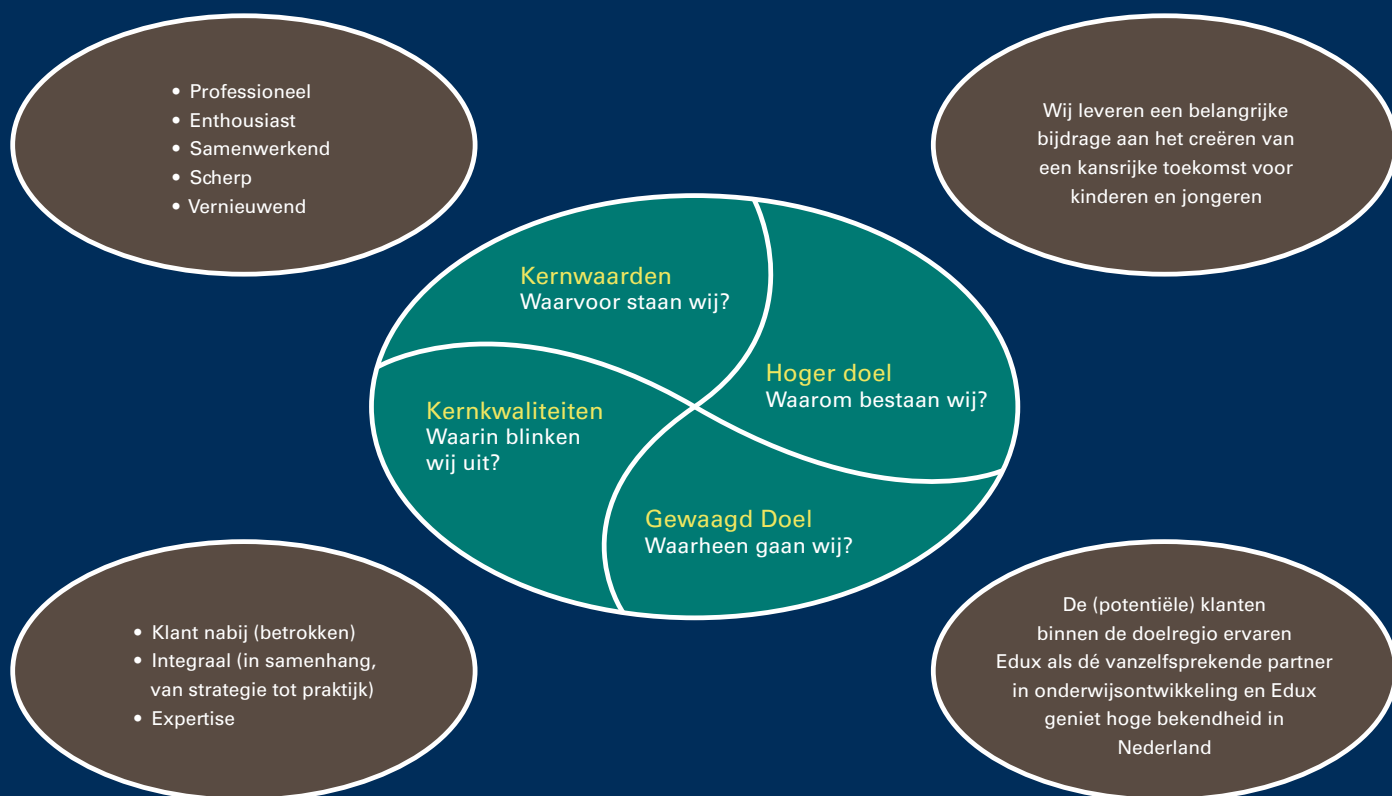
### 3. Gewaagd doel, waar gaat de organisatie heen?

Het gewaagde doel geeft inzicht in de uitdagingen, geeft houvast en vormt een leidraad voor het handelen. Het gewaagde doel ligt ver in de toekomst en geeft het ambitieniveau van de organisatie weer; iets wat alleen met extreme inspanningen kan worden bereikt. Het uitgangspunt is dat het gewaagde doel ambitieus, maar haalbaar moet zijn.

### 4. Kernkwaliteiten, waarin blinken wij als organisatie uit?

De kernkwaliteiten geven aan waar een organisatie extreem goed in is.

Alleen door open en eerlijk te zijn kan de organisatie haar visie ontdekken. De visie functioneert dan als een kompas dat richting geeft aan gedrag van medewerkers of externen: gedraagt men zich visieconform? Het ontdekken en ontwikkelen van een visie vereist daarom durf: durf om voor zijn standpunten uit te komen, om zich kwetsbaar op te stellen. De moed die dit vereist, wordt beloond in de vorm van mensen die zich aangetrokken voelen tot de visie en dus tot de organisatie doelen. Een visie is geen document dat opgeborgen wordt in een kast. Een visie is door en door verweven met de cultuur van de organisatie. Sterker nog, als het goed is, is de visie het kloppend hart van de organisatiecultuur.



## De expeditie

Hoe doorloop je de expeditie en realiseer je een visie binnen je organisatie? In de praktijk blijken er vijf schakels te zijn die bepalen of een visieproces is geslaagd; hierbij is het geheel zo sterk als de zwakste schakel:

- **Ontwaken:** Het visieproces begint met een ervaring of inzicht die tot ontevredenheid leidt.
- **Ontsteken:** Om het visieproces in gang te zetten, moeten de omstandigheden juist zijn en moeten de juiste mensen worden betrokken en gecommiteerd.
- **Oriënteren:** Voordat een visie ontwikkeld wordt, is het belangrijk dat men zich grondig oriënteert op verleden, heden en toekomst van de organisatie.
- **Ontdekken:** In een participatieproces wordt de visie van de organisatie ontdekt en op schrift gesteld.
- **Ontvouwen:** De visie wordt het kloppend hart van de organisatiecultuur.

De eerste vier schakels kosten het minste tijd, denk hierbij aan drie tot zes maanden. Het ontvouwen van de visie duurt langer; het duurt minimaal een jaar voordat de visie door de hele organisatie ervaren en gedragen wordt.

## Valkuilen

Tijdens het ontwikkelen van een visie krijgt de organisatie enerzijds veel energie, maar komt de organisatie ook veel valkuilen tegen. Visies stranden doorgaans niet zozeer door gebrekkige formulering, maar vanwege het feit dat niemand in staat is om de visie echt tot leven te brengen. Er wordt te vaak te weinig aandacht geschonken aan de laatste schakel van de ontdekkingsreis: het ontvouwen van de visie. Het komt voor dat de visie bepaald wordt door het bestuur of management en vervolgens naar de verschillende vestigingen wordt doorgegeven (bestuursfeestje).

Een andere valkuil die we vaak tegen komen is dat er te veel projecten en activiteiten tegelijk plaats vinden die niet meer te borgen zijn en vervolgens niet worden afgerond. Focus is hierbij van essentieel belang. Bij alle besluiten die gedurende een jaar genomen worden moeten we ons steeds afvragen of dit overeenkomt met onze visie. Wanneer we voor keuzes staan die niet overeenstemmen met onze visie of ons strategisch beleid moeten we voluit 'nee' kunnen zeggen. En dit laatste zouden we wat vaker kunnen doen.

**Pieter Diehl** is manager Management Consultancy bij Edux Onderwijsadvies

