

Ondernemerschap: van visie naar ambitie naar realisatie

In de opvattingen over het managen van mens en organisatie wordt tegenwoordig sterk de nadruk gelegd op het vermogen van een manager om een visie, en van daaruit een heldere, scherp geformuleerde ambitie te ontwikkelen. Deze ambitie vormt dan een belangrijke basis om strategische keuzes te maken. Dit proces van een visie ontwikkelen en neerzetten, deze weten te vertalen in een ambitie en de koers te kiezen om deze te realiseren, noemen we *strategieontwikkeling*. In feite is dat, het op een systematische manier richting geven aan en het bepalen van de koers van de organisatie, meestal voor de komende drie tot vijf jaar. Een strategie ontwikkelen is belangrijk, omdat het voor alle medewerkers positief motiverend werkt, en tegelijkertijd duidelijk wordt welke competenties ze nodig hebben om bij te dragen aan de resultaten. Ook klanten en doelgroepen weten door strategieontwikkeling waar de organisatie voor staat en waar ze op mogen rekenen.

Hoe gaan we onze ambitie aanpakken en realiseren, waarmee doen we dat, wat betekent dat voor ons personeels- en opleidingsbeleid, de marketing- en communicatieaanpak, hoe richten we onze bedrijfsprocessen in? Dit soms complexe denk- en doeproces behoort allemaal tot het domein van strategie.

Zonder een scherpe koers lopen organisaties het risico dat energie en kundigheid van mens en organisatie niet effectief wordt aangewend, maar alle kanten op vliegen met onder andere als gevolg:

- onduidelijke marktpositionering van de organisatie, waardoor klanten onvoldoende beeld hebben van wat ze kunnen verwachten en medewerkers onvoldoende weten wat van hen verwacht wordt
- matige tot slechte bedrijfsresultaten
- ontevreden klanten en medewerkers.

De strategie is bedoeld om deze ongewenste situaties te voorkomen en een *heldere positie*, op een *gekozen markt*, voor een *gekozen doelgroep* en met *gekozen diensten en/of producten*, te gaan innemen. Een effectieve strategie is gericht op de toekomst en gericht op het realiseren van de gekozen ambities. Het vormt de basis voor de organisatie-inrichting en moet mensen mobiliseren om hieraan positief gemotiveerd bij te dragen. In die zin vormt de juiste mix van visie, ambitie en strategie de inspiratiebron voor uw medewerkers.

Met strategie realiseert u onder andere:

- continuïteit van de organisatie
- duurzame winstgevendheid
- effectieve klantrelaties
- tevreden en uitgedaagde medewerkers
- een flexibele organisatie, gericht op continu vernieuwen en veranderen als routine en positieve uitdaging.

Belangrijke vragen die spelen bij het strategieontwikkelingsproces zijn vooral:

- Welke concurrentiepositie willen we als organisatie innemen op de door ons gekozen markt?
- Is de huidige positie nog verdedigbaar en voldoende duurzaam?
- Ontwikkelen we voldoende duurzame klantrelaties?
- Zijn we onderscheidend genoeg en weten onze klanten dat nog steeds?
- Willen we groeien en op welke wijze dan (overnemen, autonome groei)?
- Zijn onze diensten en producten nog voldoende onderscheidend en innovatief?

In dit alles ligt de basis voor gezond ondernemen en realiseren, voor het organiseren van de juiste werkprocessen en het mobiliseren van mensen. Mensen die erop gericht zijn iets te creëren, zijn vaak ook in staat de processen daarop te richten, in plaats van het proces willekeurig zijn gang te laten gaan.

De directie van de onderneming is er uiteindelijk verantwoordelijk voor om de ondernemingsstrategie te kiezen, het organisatiebreed uit te dragen en vooral ook om het aan alle medewerkers uit te leggen. Medewerkers op alle niveaus kunnen dan, samen met hun direct leidinggevende, ideeën en werkelijke acties gaan ondernemen om aan de gekozen strategie een persoonlijke bijdrage te leveren. Ieder mens doet dat vanuit zijn eigen invloedssfeer en omgeving.

Als leidinggevende hebt u informatie nodig over de visie, ambitie en strategische keuzes van uw organisatie om met uw team of afdeling een zichtbare bijdrage aan deze strategie te kunnen leveren.

Voor ondernemend leiderschap is het ook nodig dat u conceptueel inzicht ontwikkelt in een proces voor strategieontwikkeling en dat inzicht weet toe te passen binnen uw verantwoordelijkheidsgebied.

Dit hoofdstuk gaat met u langs de belangrijkste stappen van het proces van visie naar ambitie naar realisatie.

Visie

Mensen in een organisatie hebben er behoefte aan de wereld om hen heen te begrijpen. Mensen zoeken ook verklaringen voor hoe en waarom dingen gebeuren; ze willen begrijpen wat de organisatie en hun eigen afdeling doet. Pas dan krijgen ze het gevoel greep op de situatie te hebben en worden de activiteiten die ze verrichten begrijpelijk en zinvol.

Het management van de twintigste eeuw heeft zich vooral gekenmerkt door 'autoritaire decreten' en 'micromanagement', om bestaande systemen in stand te houden en/of te zorgen voor pragmatische oplossingen. Autoritaire decreten werken niet meer in onze maatschappij; ze roepen verzet en ondermijningspogingen op. Micromanagement heeft geprobeerd dat probleem te omzeilen door tot in detail te beschrijven wat medewerkers in een organisatie moeten doen en dat te bewaken. Het effect daarvan is dat flexibiliteit en veranderingsbereidheid in de kiem gesmoord worden. Maar de toekomst vraagt daar juist om. Managers moeten immers in toenemende mate kunnen omgaan met onzekerheid in een wereld die steeds gecompliceerder wordt.

Daarom hebben we een vorm van leiderschap nodig die mensen richting en sturing kan geven bij de turbulente ontwikkelingen. Dit vereist van u als leidinggevende inzicht in de huidige strategie van de organisatie, de *strategic fit*. Dit wordt gevormd door de strategische uitgangspunten en mogelijkheden van het ondernemen van vandaag en op de relatief korte termijn van nul tot drie jaar. Daarnaast wordt van u verwacht dat u samen met collega-leidinggevend en medewerkers kunt sturen op een zich telkens vernieuwende toekomst, oftewel de *strategic stretch* van de organisatie. Dit is de langere termijn. Laten we eens kijken naar het begin van een strategieontwikkelingsproces, namelijk een visie hebben.

Visie heeft betrekking op een toekomstbeeld en bevat redenen waarom mensen ernaar zouden moeten streven die toekomst te creëren. Het gaat om het

denken van droom naar werkelijkheid: *hoe zie ik de toekomst, hoe ziet mijn omgeving eruit, hoe gedragen mijn klanten zich, hoe gedraag ik mij, wat zijn dan belangrijke normen en waarden, welke klantwensen zijn er dan, welke rol speel ik hierin, welke diensten en producten lever ik dan, welke bijdrage lever ik aan klant en maatschappij, hoe ziet de wereld eruit over x jaar, en welke perspectieven levert dat op in termen van mogelijkheden voor mens en organisatie?*

Als u met uw teamleden spreekt over uw antwoorden op deze dromen en vraagt naar hun beelden over de toekomst, creëert u mogelijkheden om van uw teamleden mede-ondernemers te maken. Ze zullen vanuit zichzelf mee gaan helpen om de visie steeds scherper te maken, en om te zetten in een ambitie waarvan ieder mentaal eigenaar wordt. Er ontstaat dan een gedeeld toekomstbeeld van de organisatie of bedrijfs onderdeel. Een leider met visie heeft een toekomstbeeld ontwikkeld voor zichzelf en zijn afdeling en weet die visie effectief te communiceren naar zijn medewerkers.

Wereldberoemde visionairs zijn natuurlijk Nelson Mandela en Martin Luther King: 'I have a dream.' Beiden hadden en hebben een nimmer aflatende visie op een samenleving waarin zwart en blank in vrede met elkaar omgaan. Ze zien dat voor zich als een foto, als een film. Daardoor zijn ze nog steeds grote inspirators voor veel mensen, waaronder ook wereldleiders. Op een positieve manier mobiliseerden ze veel mensen om hun visie te volgen en in een ambitie om te zetten. Kijk maar naar hun resultaten en impact op de wereld. Veel van hun visie en dromen zijn uitgekomen.

Doel van een visie

Een visie dient drie belangrijke doelen in een strategisch ontwikkelingsproces of veranderingsproces:

Het vereenvoudigt het nemen van beslissingen, doordat de richting duidelijk is. Mensen zijn bij veranderende situaties, wat een strategie-ontwikkeling altijd is, het vaker niet dan wel eens met elkaar over de richting die ingeslagen moet worden. Of ze weten het niet, of ze vragen zich af of het wel echt noodzakelijk is om een andere richting in te slaan. Een duidelijke visie voorkomt eindeloze discussies over vragen over prioriteit, over de noodzaak of over de snelheid.

Het motiveert mensen om actie in de juiste richting te ondernemen. Veranderingen en strategische (her)oriëntaties gaan altijd met ongemak gepaard. In een enkel geval is dat ongemak heel gering, maar in veel organisaties worden medewerkers steeds vaker gedwongen comfortabele posities op

te geven. Ze hebben minder middelen om mee te werken, moeten nieuwe vaardigheden en gedragingen aanleren en voelen constant de dreiging dat ze hun functie of baan zullen verliezen. Onder die omstandigheden is het niet verbazingwekkend dat mensen niet altijd even enthousiast reageren op strategieveranderingen van de onderneming. Een duidelijke visie draagt ertoe bij dat die natuurlijke afkeer om te doen wat noodzakelijk is, overwonnen wordt, en daardoor motiverend werkt. Een heldere visie erkent dat offers noodzakelijk zullen zijn, maar maakt duidelijk dat die offers op lange termijn meer opleveren dan de voordelen of persoonlijke genoegdoening op korte termijn.

Acties van mensen kunnen snel en efficiënt gecoördineerd worden

De functie van een visie is ook dat het mensen op één lijn brengt. Zonder een gevoel van gezamenlijke richting raken mensen die onderling afhankelijk zijn gemakkelijk verzeild in voortdurende conflicten. Vergaderingen verzanden en steeds moet navraag gedaan worden bij anderen (bazen, collega's) wat wel of niet kan, mag of moet.

Kenmerken van een visie

Hiervoor werd al genoemd dat visie het proces van denken, van droom naar werkelijkheid, omvat. Daarmee lijkt het iets groots en mystieks in zich te dragen. Het tegendeel is echter waar, een visie kan betrekkelijk eenvoudig zijn.

Effectief uitgewerkte visies blijken ten minste zes belangrijke kenmerken te hebben:

Voorstelbaar: draagt een beeld over van hoe de toekomst eruit zal zien

Aantrekkelijk: spreekt de langetermijnbelangen aan van medewerkers, klanten, aandeelhouders en anderen die een belang in de organisatie hebben

Haalbaar: is realistisch en bereikbaar

Gericht: is duidelijk genoeg om als richtsnoer te dienen bij besluitvorming

Flexibel: is algemeen genoeg om individueel initiatief en alternatieve reacties toe te laten in het licht van veranderende omstandigheden

Communiceerbaar: is gemakkelijk te communiceren; kan binnen vijf minuten uitgelegd en begrepen worden.

Deze kenmerken geven aan dat een visie een duidelijk doel beoogt waarin gewezen wordt op een aantal gebieden dat moet veranderen. Maar ook elimineert een visie mogelijkheden en stelt ze het kader vast. Een effectief uitgewerkte visie is voldoende ambitieus om mensen ertoe te bewegen hun vertrouwde routines op te geven. Ze doen hun voordeel met maatschappelijke en

economische ontwikkelingen en trends en doen geen poging om wie dan ook uit te buiten. Een effectief uitgewerkte visie houdt rekening met alle belanghebbenden en weegt belangen bewust af.

Het ontwikkelen van een strategisch haalbare visie

Een visie ontwikkelen heeft een schijnbare tegenstelling in zich. Enerzijds is het een betrekkelijk concreet proces en kan het eenvoudig zijn. Anderzijds is het soms ook een lastig proces, omdat het moeite kost jezelf en anderen vrije denkruimte te gunnen en te geven zonder meteen alle gedachten te willen beoordelen op directe haalbaarheid. Het proces van visieontwikkeling lijkt soms chaotisch en kost tijd die wel geïnvesteerd moet worden. In veel organisaties hebben mensen het geduld niet om zich daar samen in te bekwamen, waardoor een visie geformuleerd wordt die niet begrijpelijk is voor de medewerkers van de organisatie en voor de klanten. Dit heeft tot gevolg dat de ambitie van de organisatie niet duidelijk is, medewerkers niet weten welke bijdrage ze precies moeten leveren en voor klanten de marktpositie niet duidelijk is. Het is belangrijk dat de visie duidelijk maakt welke concurrentiepositie de onderneming kiest, zodat klanten weten waar de organisatie voor staat en wat ze kan leveren aan diensten en/of producten. Voor de medewerkers wordt dan ook duidelijk wat ze kunnen en moeten bijdragen om de operationele doelen te realiseren.

Enkele veelgehoorde problemen zijn:

We hebben er te weinig tijd voor, er is zoveel te doen.

Een dergelijke uitspraak is typerend voor een reactieve houding en een sterke actiegerichtheid: 'eerst doen, dan denken'. Een overmaat aan dadendrang kan gemakkelijk leiden tot ineffectieve acties. Bovendien leidt het ertoe dat het werk onvoldoende beheerst wordt en de prioriteiten niet goed worden gesteld. Daaruit vloeit dan weer het patroon van 'brandjes blussen' voort.

We moeten beslist onze visie ontwikkelen, maar dat kan pas als er meer duidelijkheid is over een aantal zaken.

Dit kan duiden op een voorzichtige cultuur, waarin een organisatie zo veel mogelijk risico's probeert te vermijden. Liever geen actie dan een foute actie. Ze stelt zich daardoor sterk afhankelijk op van de omgeving in plaats van die zelf actief te beïnvloeden. Het is een weinig resultaatgerichte opstelling, met als gevolg ook weinig slagvaardigheid.

Er is misschien wel een visie, maar wij kennen haar niet.

Geluiden van deze aard geven aan dat er een grote afstand bestaat tussen lei-

ding en uitvoering. Ofwel het beleid heeft weinig realiteitsgehalte, ofwel het bereikt de medewerkers niet. Dingen komen daardoor niet echt van de grond.

Er is wel een aantal oorzaken aan te geven die het moeilijk maken een visie te ontwikkelen. Kotter () noemt:

- Veel managers hebben weinig leiderschap ontwikkeld. In management-terminen staat visie voor hen vaak gelijk aan operationele planning, zoals ‘tien procent nettowinst dit jaar’.
- Te weinig tijd nemen en angst voor onrust. ‘Haast, haast, haast’ naast ‘druk, druk, druk’ veroorzaakt dat we zaken zich niet laten ontwikkelen, waardoor half uitgewerkte ideeën er in een week doorheen gejaast moeten worden. Om een visie te ontwikkelen en rustmomenten in te bouwen zonder die te zien als verloren tijd, moeten we stressbestendig zijn. De angst voor onrust zorgt er vaak voor dat we medewerkers niet laten meedenken.
- Een visie ontwikkelen is ook teamwerk. Een groot probleem in veel organisaties is dat veel managers er te sterk op gericht zijn de belangen van hun eigen afdeling te beschermen, en niet werkelijk proberen een gezamenlijk doel te bereiken. Er wordt dan weliswaar eindeloos vergaderd, maar het blijft lippendienst en werken met verborgen agenda’s.
- Een visie ontwikkelen is een zaak van ‘hoofd en hart’, gebaseerd op belangrijke waarden en op gezond denken. De meesten van ons hebben wel geleerd het hoofd te gebruiken, maar veel minder het hart. Terwijl een visie ontwikkelen juist ook inhoudt dat u contact zoekt met uzelf, met wie u bent, wat u belangrijk vindt, waar u in gelooft en om geeft.

Kernpunten van een strategisch haalbare visie

Er zijn veel modellen ontwikkeld voor het ontwikkelen van een visie. Sommige zijn heel abstract, andere heel gedetailleerd. Een paar vragen keren echter steeds weer terug. Daarom noemen we deze *kernpunten*:

Hoe ziet, in de nabije en verdere toekomst, mijn omgeving eruit voor wat betreft de markt en doelgroepen?

Wat zijn mijn opvattingen over mensen en middelen, welke rol spelen ze in die toekomst?

Wat zijn voorwaarden voor succes?

Hoe gedragen klanten zich, welke trends neem ik waar?

Wat zijn, gelet op trends en ontwikkelingen, de wensen van de klant?

Welke rol speel ik met mijn organisatie(onderdeel)? En ook: welke rol wil ik spelen?

Welke diensten en producten wil ik leveren?

Wie willen we zijn, welke concurrentiepositie hoort daarbij?
Waar gaan we ons op richten in termen van klanten en doelgroepen?

We zijn ons ervan bewust dat deze opsomming niet volledig is, maar hij geeft globaal de meest voorkomende denkstappen aan.

De eerste vraag is als start wel een belangrijke, hij geeft namelijk het toekomstbeeld weer van de organisatie. Dit toekomstbeeld is gebaseerd op trends, op feitelijke gebeurtenissen die dat beeld onderbouwen. Maar ook intuïtie speelt hierbij een rol van betekenis. De vragen , en geven mogelijk een verfijning. De vragen tot en met gaan vooral over hoe de organisatie zelf posities, klanten en diensten kiest. Als we de bovengenoemde vragen – of *kernpunten* – beantwoorden, betekent dat in essentie dat we een strategisch haalbare visie ontwikkelen.

Strategische haalbaarheid

Visies die de hemel op aarde beloven maar geen enkel idee geven hoe of waarom de gestelde doelen haalbaar zijn, missen geloofwaardigheid en zullen niet tot effectieve actie motiveren. Haalbaarheid betekent dat de visie gebaseerd is op een duidelijk begrip van de organisatie, op de marktomgeving en concurrentietrends. De kernpunten zijn een hulpmiddel om dit te onderzoeken.

Kernpunten t/m : Wat komt er op ons af? – externe en interne ontwikkelingen
Een analyse van de externe en interne ontwikkelingen geeft inzicht in de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving en vanuit de organisatie zelf. Hierbij valt te denken aan ontwikkelingen bij klanten, concurrenten, andere belanghebbenden, technologie, maatschappelijke ontwikkelingen en trends et cetera (extern). Maar ook ontwikkelingen bij andere afdelingen, bij medewerkers en anderen (intern). Hulpmiddelen om deze ontwikkelingen in kaart te brengen zijn met name brainstormen en vergaderen.

We geven hier een aantal mogelijke maatschappelijke en economische trends en ontwikkelingen:

- toenemend milieubewustzijn van organisaties naast wet- en regelgeving
- internationalisering: kansen in het buitenland, de ontwikkeling van Oost-Europese landen vanaf en de opkomst en groei van Aziatische economieën vanaf (China)
- internationale concurrentie
- van ‘sellers’ market’ naar ‘buyers’ market’, van productgedreven naar vraaggestuurd ondernemen

- kortere levenscycli van producten en diensten
- kwaliteitseisen worden hoger en klanten letten steeds scherper op toegevoegde waarde en serviceniveaus van diensten -en productenaanbod
- onderzoek en ontwikkeling worden steeds duurder
- kostenbewustzijn blijft noodzakelijk
- individualisering
- horizontalisering van verhoudingen
- vergrijzing van de bevolking
- -uurseconomie
- Europese eenwording met Europese regelgeving en een steeds groter wordend Europa
- Europese arbeidsvoorwaarden
- multiculturele samenleving.

Dit betekent voor organisaties dat ze steeds steeds harder moeten vechten voor steeds kritischer klanten, met steeds mondiger medewerkers. En de consequentie hiervan is dat het strategische positioneringsvraagstuk – oftewel: waarin onderscheiden we ons als organisatie? – steeds belangrijker wordt. Dit heeft gevolgen voor visie en strategie:

- accent op kwaliteit en klantgerichtheid, oftewel excellente dienstverleningsprocessen intern en extern
- veranderen als routine als leidende organisatiecultuur
- frequente introductie van nieuwe producten en diensten
- focus op strategieën
- samenwerken en partnerships, fusies en overnames
- onderzoek en ontwikkeling
- investeren in kenniseconomie
- inkoopmanagement als kerncompetentie
- uitbesteden niet-kernactiviteiten
- productie in lage-lonenlanden: China, India, Oost-Europa
- toegevoegde waarde van arbeid maximaliseren.

Een interessante kijk op trends geeft Adjiedj Bakas (). Hij beschrijft zeven megatrends die wij hier kort uiteenzetten. Wij denken dat ze vooral beschouwd moeten worden als ideeën voor een toekomstig Nederland, in een nieuwe werkelijkheid op sociaal, economisch en cultureel-maatschappelijk gebied. Wat ons betreft kan dit daarom in een boek over ondernemend leiderschap niet ontbreken. Ook deze trends zullen hun invloed hebben op strategische keuzes van organisaties.

Van natiestaat tot nieuwe tribalisering

Nederland wordt straks bevolkt door een stam van ‘mainstream Nederlanders’

aangevuld met nieuwe bevolkingsgroepen zoals Chinezen, Ghanezen, Indiërs, Latino's. Deze nieuwe groepen wonen verspreid over de wereld, dus ook in Nederland. Het zijn wereldburgers die parttime in Nederland wonen en gedeeltelijk ook elders. Zij hebben geen vaderland nodig.

Van tradities naar technologische, spirituele en milieurevoluties

Tradities verdwijnen, er zullen veel technologische uitvindingen plaatsvinden die de wereld steeds maakbaarder en het huishouden nog eenvoudiger maken. Religie is op de terugweg en klimaatveranderingen zijn meetbaar en zullen gevolgen hebben voor ons milieu.

Van laissez faire naar een obsessie voor veiligheid

Gevoelens van onveiligheid nemen toe en gedoogbeleid staat sterk ter discussie. De overheid wordt steeds meer aangespoord Nederland veiliger te maken.

Van overheidscontrole naar het einde van de verzorgingsstaat

De overheidsbemoediging is voorbij als het gaat om het verzorgen van iedere burger. Eigen verantwoordelijkheid, privatisering en individualisering van verzorgingstaken nemen toe.

Van corporatieve democratie naar aandeelhoudersdemocratie

Toenemende macht en invloed op politiek, cultureel en maatschappelijk terrein van grote werkgeversorganisaties, bestuursvoorzitters en commissarissen van grote bedrijven.

Van Argentiniëmodel naar het nieuwe VOC-model

Op het hoogtepunt van rijkdom worden mensen vaak lui en gemakzuchtig. Argentinië was tachtig jaar geleden een van de rijkste landen ter wereld. Nu niet meer: ondernemerschap werd daar tegengewerkt. Nederland bouwde een te dure verzorgingsstaat. Nederlandse jongeren ervaren nu vaak dat ze zelf keuzes moeten maken en persoonlijke koersen moeten varen. Er ontstaat een nieuwe mentaliteit van ondernemersgeest (VOC-model). En er is steeds minder solidariteit met de oudere generaties.

Van calvinistische cultuur naar aziatisering en islamisering van Nederland

De calvinistische mores zijn aan het verdwijnen, kijk maar naar de nieuwe rijken met hun extraverte levensstijl. Het verdwijnen van het calvinisme biedt ruimte aan nieuwe culturen. De belangrijkste groepen zijn Aziaten en moslims. Hun leefstijlen zullen dominant worden en het straatbeeld meer gaan bepalen.