

# Gedeelde visie

*Leiding geven aan verandering. Change leadership, zo je wilt.  
Een kwestie van de juiste aanpak? Van een goede analyse,  
beslissen en dan door? Van een goed stappenplan?*



Meer dan 60 leiders van alle niveaus en divers pluimage deelden hun ervaringen over (change) leiderschap met ons. Zij komen met een heel andere invalshoek voor leiding geven aan verandering dan strakke plannen en veranderen per Excel-sheet. Namelijk met 'de leider als persoon', die met haar/zijn hele 'hebben en houwen' volop in de wind staat. Dat geldt ook voor middenmanagers en teamleiders, die bovendien vaak eerst zelf de verandering nog moeten verwerken om vervolgens hun teams te kunnen meenemen. Die input hebben we geanalyseerd en daarover publiceren we per geclusterd thema. We bundelen het later in boekvorm. De vorige publicaties behelsden de thema's 'Emotioneel ongemak als leider', 'Omgaan met (emotionele) reacties', 'Visie en richting' en 'Alignment en samen sturen'. Deze publicatie gaat over 'Gedeelde visie'. Geschreven vanuit de beleving van de leiders zelf.

*Dit is een uitgave van Involve in samenwerking met de deelnemers van het Change Leadership Lab 2022.  
**Auteurs:** Reinier Mak en Ellen van den Haak. **(Eind) Redactie:** Bianca Groot. **Ontwerp:** Sabine van Loon Grafisch Ontwerp. **Illustraties:** Emmy's Creations. Speciale dank aan: deelnemende leiders Change Leadership Lab. [involve.eu](http://involve.eu) ©2023*



Zorgen voor een gedeelde visie is essentieel

# Hebben we het wel over hetzelfde?

*De leiders die wij gesproken hebben benadrukken allemaal het belang van een visie en een richting; het belang van een helder beeld van de toekomst van de organisatie en de beweging die daarvoor nodig is. In deze publicatie gaan we in op de vervolgvraag: hoe zorg je dat de visie niet alleen in de hoofden van de leiding zit, maar ook van iedereen in de organisatie wordt? De kunst is het kunnen vertalen van die visie, door iedereen, naar de betekenis die het heeft op het dagelijks werk. Alleen dan kun je ook de resultaten halen. In deze publicatie leggen we ook weer het accent op wat de leiders hebben gezegd over wat zij ervaren in dit proces van het komen tot een gedeelde visie.*





*“De valkuil is om dit te veel op de inhoud te doen. Het proces om daar te komen is minstens zo belangrijk.”*

**Een gedeelde visie** wil zeggen dat middenmanagers of teamleiders hun teams zodanig begeleiden, dat iedereen in de organisatie werkt vanuit dezelfde ambities en hetzelfde beeld van de beweging die nodig is. Daarin zit de inhoud: ‘wat gaan we concreet doen?’ En ook: ‘willen we hetzelfde?’ Belangrijk is om ook aan dat laatste aandacht te besteden: ‘geloven we erin, willen we echt, weten we wat het voor ons handelen betekent?’ Kortom: hoofd, hart én handen worden idealiter aangesproken. Dit alles uiteraard vertaald naar ieders eigen context, die verschilt als je in het primaire proces werkt, op de HR-afdeling of bij bijvoorbeeld de centrale logistieke planning. Die vertaling vraagt om een doorleving van de gedeelde visie. Je voelt het al aan, dat doorleven is een hoge ambitie, die je in de vaak hectische praktijk van alledag al snel wat met de Franse slag kunt doen (‘ik heb het nu al drie keer uitgelegd, ze kunnen het nu toch wel gewoon gaan doen?’).

En daarmee komen we automatisch bij **de gedeelde visie wat je ook als proces zou moe-**

**ten zien**. Dat hebben we beschreven in ons boek *Change Made Simple*. Het gaat om het proces waarin de top het middenkader en/of de teamleiders betreft bij de visie en de richting. Dat proces is niet een kwestie van het erdoorheen jassen van een set powerpointslides. Het is meer een voortgaande dialoog om de visie en richting te verwerken, te vertalen naar de eigen afdeling, divisie of business unit en er een gezamenlijk beeld van te creëren.

Het is een doorlopend proces waarbij er een goede balans is tussen het geven van richting en het bieden van ruimte om met eigen ideeën, feiten, inzichten en beelden te komen. Het betekent open staan voor andere inzichten door een dialoog aan te gaan en de bereidheid je te laten beïnvloeden. Tegelijkertijd geven leiders het belang aan om, naast het open staan voor inzichten bij je collega's, ook open te staan voor nieuwe feiten en ontwikkelingen in bijvoorbeeld de politiek, markt, klantvoorkeuren, machtsconcentraties in de branche, et cetera.



*“Halfslachtigheid in het delen van de visie kan de boel compleet onderuit schoffelen.”*

### Gebruik die dwarsdoorsnede!

Het proces om tot een gedeelde visie te komen is een proces waarin je alle geledingen van de organisatie betreft. Niet alleen de lijnmanagers, maar ook de staf en ondersteunende diensten. Immers, een veranderprogramma heeft vaak ook impact op het gebied van HR, Communicatie, Finance en Kwaliteit. En dan heb je ieders inhoudelijke expertise hard nodig.

Het is dus belangrijk om mensen vanuit hun kennis en positie te betrekken. Daarnaast hebben leiders bij ons aangegeven dat ze ook de informele leiders betrekken; mensen die bijvoorbeeld door hun gedegen kennis of jarenlange ervaring binnen de organisatie als steunpilaren worden gezien.

Het kan zijn dat het verandertraject óók ingrijpt in de rol en positie van de staf en ondersteunende diensten, en daarmee in de verhouding met de lijnorganisatie. Zo kan een kostenbeheersingsprogramma tot gevolg hebben dat de top nadenkt over het uitbesteden van bepaalde ondersteunende diensten of het digitaliseren van administratieve taken. Of dat, door een verandering van de besturing en de rol van leiders, interne adviseurs het management op een andere manier moeten begeleiden. Dan heeft de verandering impact op de rol, de houding en het gedrag van mensen als HR Business Partners, Communicatieadviseurs en Business Consultants in de richting van de lijn. Voor goede resultaten is het belangrijk om dat ook mee te nemen, zodat alle onderdelen van de organisatie dezelfde richting op gaan.

Het toverwoord dat de leiders aandragen is: aansluiten. Aansluiten bij elkaars belevingswereld. Dat vraagt verdieping, inlevingsvermogen, elkaar begrijpen. Dat gaat om mensen en de hele werk- en leefwereld waarin zij zich dagelijks begeven. Die aansluiting met de actualiteit waarin mensen elke dag zitten, is cruciaal voor het slagen van een verander-

traject. Deze overbrugging vraagt veel en is tegelijkertijd hard nodig om effectief veranderingen te realiseren. De leiders die we gesproken hebben vliegen dit op heel verschillende manieren aan. Er zijn verschillen in persoonlijkheid, context, vraagstuk, type organisatie, historie en cultuur. Er is geen blauwdruk voor of een ‘one size fits all’.

*“De visie die je hebt is een doeltoestand. Die is deels maakbaar, maar nooit helemaal.”*

*De formule om daar te komen moet je met elkaar bedenken. Anders wordt het jouw manier, terwijl er natuurlijk meerdere oplossingen zijn. Daar komt bij dat een samenbedachte oplossing vaak sterker is.”*

### Erken het verleden, voel het heden en sluit aan op de toekomst

Een gedeelde visie hebben is belangrijk voor het goed presteren van teams. Met een gedeelde visie komen ook gezamenlijke doelstellingen. Dan is het belangrijk om helder te hebben hoe ieder daaraan kan bijdragen. Voor de **toekomst** dus.

Een gedeelde visie gaat daarnaast ook over het **verleden**, om een gezamenlijke duiding hiervan. Een verandertraject valt namelijk niet op een ‘tabula rasa’, een onbeschreven blad.

*“De geschiedenis en de toekomst wil ik graag gemeenschappelijk maken. Dan krijgt het kracht. We proberen er aandacht aan te besteden dat de juiste en herkenbare woorden ook terugkomen. Het gaat om erkenning en om herkenning.”*

Elke organisatie heeft een eigen geschiedenis met specifieke patronen en eigenschappen. Als je daar geen rekening mee houdt, onder het mom van ‘we gaan het nu helemaal anders doen’, of ‘we moeten vooruitkijken, niet navelstaren’, dan is de kans groot dat die patronen in je eigen gezicht ontploffen en je resultaten achter blijven. Gezamenlijk inzicht hierin betekent bewustwording en bewustwording betekent dat je meer zicht hebt op hoe je kunt sturen. De huidige werkwijze is namelijk een resultante van de geschiedenis, waar je nu staat als organisatie en waar je op verder kunt bouwen. De huidige werkwijze is ontstaan in een bepaalde context. Die context kan veranderen. En daarmee veranderen de factoren om succesvol te zijn. Inzicht in het verleden geeft je dus brandstof voor erkenning: ‘we deden het niet slecht of verkeerd, het paste in een andere tijd’. En ook ‘hoe kunnen we die kracht nu op een andere manier inzetten?’

De gezamenlijke visie gaat ook over het **heden**; de dagelijkse dynamiek en hoe medewerkers die ervaren. Hun dagelijkse klantcontacten en hoe die veranderen. De werkdruk, de vele vacatures, het oplopende ziekteverzuim, de prachtige successen, de nieuwe innovaties die blijken te werken en alle andere veranderingen -klein en groot- die tegelijkertijd ook spelen.

Kortom, het is belangrijk om bij strategievorming of andere belangrijke veranderingen een gedeeld beeld te hebben van verleden,

heden én **toekomst**. En hoe je dat met elkaar verbindt. Een proces van vallen en opstaan dat je met elkaar doormaakt. Waarin het belangrijk is om in de eerste plaats in openheid en vertrouwen een diversiteit van feiten en beelden uit te wisselen. En in de tweede plaats de visie gemeenschappelijk te maken, zodat middenmanagers/teamleiders zich mede-eigenaar voelen, dat ze de brugfunctie naar hun teams goed kunnen vervullen, de boodschap kunnen uitdragen en samen met hun team kunnen vertalen naar de betekenis ervan in het dagelijkse werk.

### **Zet in op de magie van het middenkader**

Veel van ‘onze’ leiders benadrukken dat je niet kunt onderschatten hoe belangrijk het is om te investeren in het middenkader. Belangrijk thema is om de gemeenschappelijke visie met hen samen te creëren. Doe je dat niet, dan gaan ze al snel met de wolven meehuilen, zich als actievoerder of belangenbehartiger van hun teams opstellen.

Change leadership vraagt van het topmanagement dan ook om in positie te gaan staan en de verandering uit te dragen. Zodat de managers of teamleiders dit op hun beurt weer samen doorvertalen, met hun teams bespreken, zodat de teamleden het zich ook eigen maken. Dat proces gaat niet vanzelf maar is wel cruciaal, omdat die teams vaak



de resultaten moeten boeken. Eén van de leiders geeft aan: “Wij zorgen voor het ontwikkelen van de juiste mindset, vaardigheden en instrumenten. Organiseren feedbackloops en delen best practices. Dan rusten we toe en inspireren we ze om het ook waar te maken”.


Een andere leider zei dat het middenkader in staat moet zijn om de visie goed te vertalen naar hun eigen teams. “Het is killing als zij afstand nemen van de boodschap – je mag je eigen bedenkingen best in het eigen managementteam ventileren, maar niet naar de laag daaronder”. En wat betekent dit dan voor de teamleider zelf? Die kan als geen ander de verbinding leggen tussen de visie en de praktijk van alledag. De teamleider staat met beide benen in de praktijk en ziet wat daar speelt. Hoe hoog de werkdruk is, hoe het staat met verzuim en vacatures. Waar mensen op ‘aan’ gaan en waarop niet. Kortom, een goede teamleider staat vol in de actualiteit en kan de top behoeden voor luchtflitsen in het formuleren van de visie.

Veel leiders geven aan dat het met name complex wordt als de functie van de middenmanagers/ teamleiders zelf in het geding komt. Hen dan toch vragen de loyaliteit naar het bedrijf te houden en niet mee te praten met de medewerkers. Dat is nogal wat. Wat deze leiders dan doen, is het middenkader helpen door de verandering in dat geval sneller door te voeren en door duidelijk te zijn over de volgorde van de te ondernemen stappen. Het is dan cruciaal dat je als leider bij mogelijk ontslag de aanpak van tevoren goed doordenkt en zo min mogelijk verandert.

In aanvulling op wat de leiders vertelden, zijn er ook situaties waarbij een verandering impact heeft op de rol van de middenmanagers zonder dat het hun baan kost. Ook dan is het belangrijk om de verandering en de impact hiervan eerst met hen bespreken, te laten doorleven en duidelijkheid te geven. Anders kunnen zij hun leiderschapsrol richting hun teams niet goed vervullen; daarvoor moeten zij óók emotioneel beschikbaar zijn.

*“Soms betrek ik mensen ook wel eens teveel, dan merk ik dat ik ze overvoer, dat het teveel wordt. Dan gaat het niet snel genoeg. En dan grijp ik in en geef ik wat meer instructies.”*





In die zin kunnen zij van hun eigen proces weer leren om hun teams in de verandering mee te nemen. Bovendien, als je dat helpen goed doet, versterk je meteen je leiders in hun leiderschap.

Een andere leider vatte mooi samen wat dit voor het topmanagement betekent: "Een goede visie en richting hebben, goed communiceren en werken aan draagvlak. En ook gaandeweg steeds updates geven over de voortgang en durven bijsturen. Daarnaast is het belangrijk begrip te tonen voor de middenmanagers die zelf geraakt worden of van wie de functie-inhoud wijzigt".

### De impact van ieders deel op het grotere geheel

Het is van belang om mensen te motiveren, om hen niet alleen te laten zien wat de verandering voor hen betekent, maar ook welke impact zij zelf hebben. Resultaten bereiken is een gezamenlijke inspanning. Daarin gaat het ook om het aanboren van de kracht van de teams, datgene waar ze goed in zijn en waar ze enthousiast van worden.

Om daarop aan te sluiten is het van belang om duidelijk te maken waarom een andere werkwijze noodzakelijk is. Zeker als het resultaat of het effect van iemands andere manier

van werken niet direct voor hemzelf zichtbaar is, maar wel voor anderen. Een deel van de leiders gaf ook het belang aan om mensen zicht te geven op hun bijdrage aan het grotere geheel. Dat heeft veel positieve impact op betrokkenheid en motivatie.

#### En wat als je niet de eindbaas bent?

*"Mijn directie wil graag controle, voorspelbaarheid en structuur. Maar dat is maar tot op zekere hoogte nodig. Dan is het zaak om met hen in gesprek te gaan over de beperkte maakbaarheid. Soms is dat lastig, met name als de modus is "het moet, dus regel het maar". Het gaat voor hen ook om het aanpassen van bepaalde overtuigingen over hoe veranderbaar alles is en dat je niet kunt zeggen: op 1 oktober is iedereen enthousiast aan de slag."*

Dit is altijd belangrijk. Het gaat daarbij om groot en klein. Eén van de leiders vertelde: "Ik vind dat ik als leider voor de groep moet staan en het verhaal moet houden. Maar daarna gaat het over het individuele gesprek: groot

*"We hadden daar meer in kunnen faciliteren om ze tijd en ruimte te geven, zodat ze daarna een beter voorbeeld hadden kunnen zijn. Die zorgen en frustraties moet je kunnen uiten – stel je voor dat je dat voor het eerst alleen met medewerkers bespreekt?"*

*"Zo was er een korporaal die een icoontje op een radarbuis moest verschuiven. Voelde als nutteloos voor hem, tot ik hem uitlegde dat als hij dat icoontje niet goed verschoof, wij niet snaptten waar de vijand zat."*

uitdragen, individueel het gesprek aangaan. Niet alleen een jaarplan presenteren, maar het ook elke keer laten terugkomen en evalueren. En eerlijk zeggen wat wel en niet werkte, bijsturen en mensen daar dan bij betrekken". Daarbij is feedback geven en ontvangen belangrijk, want niemand heeft de wijsheid in pacht. Een gedeelde visie creëren is dus in feite een continu interactief proces met zowel aandacht voor de feedbackloop in de planning- en control cyclus, maar ook aandacht voor individuele feedback en informatie-uitwisseling in de dagelijkse gesprekken.

### Woorden doen ertoe

In het gemeenschappelijk maken van een verandering is taal een onmisbaar onderdeel. Om herkenbaarheid te creëren, om erkenning te geven voor wat er is gebeurd en wat er aan kracht en positiefs al is. En om aan te sluiten bij de leefwereld van een diversiteit aan medewerkers. Voorkomen moet worden dat de verandering te veel in abstract managementjargon blijft steken.

De rol van taal is ook belangrijk om op de juiste manier de gewenste beweging te formuleren. Vaak gebeurt dat in de favoriete termen 'van-naar'. Eén van de leiders zegt: "Hoe je ook je best doet om dat niet oordelend te doen, meestal wordt het zo wel opgevat: doen we het dan nu allemaal fout? Dan is het voor mij als leider belangrijk om me niet te verschuilen achter mijn intenties, maar met open vizier aan te geven dat het niet handig was geformuleerd."

Eén van de leiders geeft aan de tijd te nemen om definities door te akkeren: wat is een goed resultaat? Wat willen we bereiken, hoe ziet dat er dan uit? Wat is succes precies? Alleen al het inventariseren van antwoorden op die vragen is verhelderend; of juist niet en dat is dan ook weer waardevol. Hoe dan ook, het is van groot belang om algemene containerbegrippen nader te bespreken en van gezamenlijke betekenis te voorzien.

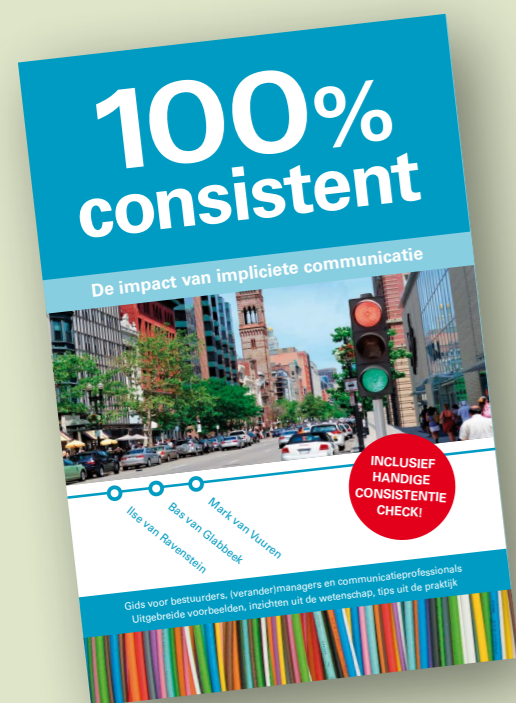
### Aansluiten op de nieuwe generatie

*We hadden ook themagesprekken met groepen leiders. Eén van de CEO's verzuchtte op een gegeven moment dat de groepen prima aan het rondpraten waren en dat de inzichten heel mooi waren. Voor hen. Hij vroeg zich hardop af of dit dan ook wel geldt voor de nieuwe generatie medewerkers? Zijn bedrijf werft jaarlijks vele junioren. Voor de CEO betekent dit het zelf loslaten van bepaalde overtuigingen en samen met deze groep toetsen of het gezamenlijke beeld ook past bij wat zij belangrijk vinden. "Dat vergeten we vaak, omdat net startende medewerkers meestal nog niet een formele positie hebben om mee te denken; begrip voor en inleven in deze groep kost moeite, maar levert wel op; er zitten tenslotte toekomstige leiders tussen." Het gaat hierbij overigens niet alleen over taal. Maar ook over waarden, over een bijdrage van henzelf en de organisatie aan de maatschappij.*

# 'Komt een leider bij de consultant'

## De consistentiecheck

*Om een gedeeld visie ook goed te onderbouwen is een consistentiecheck een mooi hulpmiddel. Daarvoor eerst wat praktische theorie. Als we spreken over een gedeelde visie, of een gemeenschappelijk verhaal dan kun je al snel denken aan de expliciete communicatie, de geschreven en gesproken woorden en beelden via allerlei kanalen. En dat is zeker een essentieel onderdeel.*



Even essentieel zijn de **impliciete boodschappen** die in een organisatie worden gegeven. Dat zit in allerlei dingen. Je kunt denken aan voorbeeldgedrag, je KPI's, de inrichting van de HR-cyclus, het beschikbaar budget maar ook de indeling van de werkplekken en de uitstraling van de receptie. En zo kunnen we nog wel even doorgaan. Goed om te beseffen dat 'dingen' (gebouwen, processen, systemen, structuren) dus net zo hard communiceren. Om het praktisch te maken: als je als CEO in je veranderverhaal zegt samenwerking te willen bevorderen, maar in de praktijk in één-op-één gesprekken met je managers iedereen op individuele targets afrekent, dan is je boodschap niet geloofwaardig. Datzelfde geldt bijvoorbeeld als je zegt ruimte te geven aan initiatieven en je de volgende dag elk idee direct afserveert. Of als je zegt talenten te willen ontwikkelen, maar er geen budget of keuzevrijheid is voor opleidingen en trainingen.

Kortom, als de **expliciete communicatie** van je verandering niet consistent is met de **impliciete communicatie** is de kans groot dat geloofwaardigheid en vertrouwen dalen. En dan komen we via een short cut – er is veel meer over te vertellen – bij de consistentiecheck. De consistentiecheck bestaat uit vier onderdelen:

- 1 Persoonlijk handelen:** hoe kunnen mensen dit ervaren in lijn met de verandering?
- 2 Fysieke omgeving:** wat zie je als je rondloopt en kijkt, luistert, voelt? In het gebouw, op de werkplek, in het restaurant, op de parkeerplaats?
- 3 Beschikbare resources:** processen, systemen, financiën/budget en de capaciteit die voor deze verandering beschikbaar is. Ook de personen die de verandering leiden: wat is hun reputatie? Zie je ook aan hun uitstraling en gedrag dat er belang wordt gehecht aan de verandering?
- 4 Structuur en sturing:** klopt de structuur en de wijze van besturing en de items waarop je stuurt met datgene dat de verandering beoogt?

In die onderdelen zit in feite wat je impliciet bewijst ten aanzien van de gewenste verandering. En dat vergelijk je met wat je expliciet belooft in je veranderboodschap. Het is belangrijk om deze vragen met een mix uit je organisatie te beantwoorden en als leiding open te staan voor boodschappen die je misschien niet zo goed uitkomen. In de kern gaat het om vertrouwen en geloofwaardigheid, het fundament voor welke verandering dan ook.

In feite neem je de houding aan van een antropoloog, door in de habitat van je organisatie alle zintuigen open te stellen en zonder oordeel, nieuwsgierig te ervaren. Dat is een mooie aanvulling op de rationele analyse die je uiteraard ook moet doen.

*Bron: 100% consistent - Ilse van Ravenstein, Bas van Glabbeek en Mark van Vuuren*

# Consistentiecheck

*waar staan we nu en wat kan er nog meer?*

Je kunt nu zelf á la minute de check doen. Pak deze voorbeeld vragenlijst er eens bij. Het is een voorbeeld van een zorgorganisatie. Ter inspiratie. Pas de vragen aan de situatie van je organisatie aan en kijk eens wat jouw antwoorden zijn.

*Vraag het ook eens aan een paar andere collega's en bespreek de overeenkomsten en verschillen. Wat is je conclusie?*

Hoe consistent zijn jullie al? Reflecteer met deze consistentiecheck in hoeverre je al doet wat je belooft en waar jullie staan als organisatie. Vanuit het perspectief van jullie collega's.

Helemaal niet      Helemaal wel

## 1. Persoonlijk handelen

Ik ben al actief aan de slag met ...

Mijn gedane beloftes in mijn werkoverleg

Sturen op hoofdlijnen en stellen van kaders

Opdrachten binnenhalen die passen bij de strategie

Coachen op ontwikkeling en vragen van feedback

## 3. Fysieke omgeving

De strategie van onze organisatie is duidelijk zichtbaar en merkbaar in de uitstraling en indeling van:

Het kantoor waar ik werk

De plek waar we klanten ontvangen

De plek waar we cliënten ontvangen

## 2. Beschikbare resources

Om de beloftes waar te maken zijn de volgende hulpbronnen beschikbaar:

Merkbare investeringen in de strategie

Processen die de strategie mogelijk maken

Hoe systemen de strategie ondersteunen

Beschikbare capaciteit voor het realiseren van de strategie

## 4. Sturing / structuur

We houden de strategie samen vast met behulp van ...

De kaderbrief en jaarplannen

KPI's / dashboard

Afspraken in beoordelingsgesprekken

## Eindcheck

Stel: je bent medewerker in jouw onderdeel: wat valt je dan op? Wat merk je dat nog niet in lijn is met de intenties en ambities uit onze strategie? En wat je het MT ziet doen?