



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Creatieve visieontwikkeling in een technisch bedrijf

Beelddenken

De vierkoppige directie van een technisch (mkb-)bedrijf wil meer uit de onderlinge samenwerking halen. Een teamcoach wordt geraadpleegd, maar die blijkt niet zo goed aan te sluiten bij de cultuur van de organisatie: haar confrontaties met wat er in de onderlinge interactie gebeurt, leiden tot afwijzende reacties bij enkele directieleden. Daarom nodigen ze een organisatiecoach uit om het gezamenlijke zoekproces te begeleiden.

Aanleiding

In een eerste bijeenkomst komt de samenwerking aan bod. De organisatiecoach stuurt niet zozeer aan op het boven tafel krijgen van verschillen, maar op het waarderen van wat er goed gaat en het inventariseren van wat er

beter kan. Onderlinge irritaties komen daardoor op een werkbare manier aan bod. Op verzoek van de directie zelf wordt de bijeenkomst daarna besteed aan het expliciteren van ieders drijfveren om zich aan het bedrijf te verbinden. Daarin ontstaat over en weer meer zicht op

wat ieder van belang vindt in het werk. Ook blijken er grote verschillen te bestaan over de richting van waar het met de organisatie naar toe moet. De organisatiecoach stelt voor om in de derde bijeenkomst aandacht te besteden aan de verschillende toekomstvisies van de directieleden. Van daaruit kunnen zij dan onderzoeken wat hun gezamenlijke toekomstvisie is, en wat dat betekent voor hun samenwerking. De directie gaat akkoord. Het valt de organisatiecoach op dat het ene directielid verbaal erg sterk is, het andere juist helemaal niet, een derde lijkt wat ongericht te in zijn uitlatingen, en de laatste zit er een beetje tussenin. Hoe kan hij met deze directie aan de slag gaan?

Houvast

De organisatiecoach zoekt houvast in het beelddenken, een wijze van bewustzijn die min of meer woordloos is met een eigen taal en logica: de symbolische. Eerst komt het beeld, het kijken en het zien, tasten, proeven en betekenis geven. Daarna pas wordt dit omgezet in taal (Bromberger 2004). Beelden kunnen verhelderen wat ieder 'beweegt', zonder dat je meteen in woorden hoeft uit te drukken wat je nu eigenlijk precies wilt.

Stappen bij visieontwikkeling

Bromberger beschrijft het creatieve proces in zeven stappen van het heden naar de toekomst:

Stap 1: Oppakken van de uitnodiging om op onderzoek te gaan

Wat mobiliseert mensen om op weg te gaan (welke sense of urgency)? Welke behoefte zit daar achter? Wat is de noodzaak om er aandacht aan te besteden? Is er ook voldoende wil voor aanwezig? Een zekere bereidheid om tot actie over te gaan?

Stap 2: Gegevens verzamelen over de eigen organisatie in het nu

Wat zijn de huidige doelen, waarden en mogelijkheden? Wat hebben we aan talenten in huis? Waar liggen onze beperkingen?

Stap 3: Gegevens verzamelen over de buitenwereld in het nu

Wat is onze omgeving? Hoe zijn we daarmee verbonden? Deze stap gaat over het ontdekken en blootleggen van de huidige stand van zaken, inclusief mogelijke kansen en bedreigingen.

Stap 4: Op zoek naar een geïntegreerde beleving van de toekomst

Wat drijft ons verder en waarheen? Hoe creëren we nu een gezamenlijk beeld voor de toekomst? Wat zijn onze waarden voor de toekomst? Wat doen we dan concreet? In wat voor een omgeving? Met welke beleving? Welke doelen stellen we?

Stap 5: Creëren van een expliciet toekomstbeeld

Concretiseren van het intuïtieve beeld uit stap 4, dat aantrekkelijk genoeg is om verder uit te werken: hoe kunnen we het vormgeven (bijvoorbeeld in de vorm van een poster)? Wat maakt het tot een geheel? Hoe kunnen we het aan de buitenwereld tonen?

Stap 6: Verkennen van de 'gap' tussen het toekomstbeeld en het nu

Wat zien we als belemmeringen? Welke hobbels moeten we overwinnen? Wat zijn de puzzels die we creatief op moeten zien te lossen om de visie te realiseren?

Stap 7: Bezinnen of de toekomstvisie ook inderdaad enthousiast maakt

Check: zullen we tevreden zijn als het allemaal lukt? Als we er voor gaan?

Hierna kan dan een concretisering van de vervolgstappen plaatsvinden, en een implementatieplan worden opgesteld.

Toepassing

Stap 1. De organisatiecoach neemt zich voor om volgens deze stappen te werk te gaan. Stap 1 lijkt al gezet te zijn, dus richt hij een creatieve ruimte in met tafels, papier en stiften, krijt en potloden.

Stap 2. Na een korte introductie van de werkwijze vraagt hij de directie om ieder voor zichzelf een beeld te maken van de situatie zoals die nu is: wat heeft de organisatie op dit moment te bieden? Vorm: een tekening zonder woorden of letters waaruit de buitenwereld kan aflezen wat zij kan verwachten. De directie gaat – na enig gegniffel – aan de slag. De een tekent een veelheid aan processen, de ander een wankel geheel dat bestaat uit losse deeltjes, die niet helemaal passen. Weer een ander brengt de keten in beeld en de laatste benadrukt de oplossingen die het bedrijf biedt voor de klant. Vervolgens maken de directieleden een beeld van wat ieder van hen de organisatie op dit moment te bieden heeft. Ook hier gaat het weer om een tekening zonder woorden of letters. Een persoonlijk logo, waarin de eigen talenten, kwaliteiten en bekwaamheden tot uiting komen. Dat levert ook weer vier verschillende beelden op: een opgestoken duim, een zeilschip, een heleboel ideeën, en een ‘aanstekelijk vuurtje’.

De bespreking van de beelden maakt, anders dan gebruikelijk, expliciet wat ieder beweegt in het werk. Dat levert herkenning, maar soms ook een verrassing op: “Dat had ik niet eerder zo van je gezien.”.

Stap 3. In stap 3 verschuift de aandacht naar relevante invloeden rondom de eigen organisatie. Eerst vraagt de organisatiecoach om relevante factoren die spelen in kaart te brengen. Dat gebeurt door het gezamenlijk maken van een *mindmap*, waarmee de aanwezige kennis over de context op een associatieve wijze in beeld komt: ontwikkelingen in de maatschappij, politiek,

economie, techniek, et cetera. De directie bespreekt al deze factoren stuk voor stuk.

Na de mindmap over factoren, worden ook de relevante actoren van de organisatie in beeld gebracht: de opdrachtgevers, eindgebruikers, medewerkers, collega’s, concurrenten, et cetera. Ook de actoren worden besproken, telkens door zich in de schoenen van de ander te verplaatsen. Bijvoorbeeld: wat willen de eindgebruikers van ons, wanneer bieden we hen – vanuit hun perspectief – kwaliteit? En wat missen ze?

Op basis hiervan wordt een *SWOT-analyse* opgesteld (SWOT staat voor: *Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats*). Daarmee ontstaat overeenstemming over hoe de organisatie – inclusief de directieleden zelf – er op dit moment voorstaat in het grotere krachtenveld.

Stap 4. Deze stap gaat over het formuleren van een toekomstvisie: wie willen wij zijn? Een belangrijke vraag, maar lastig te beantwoorden. De organisatiecoach besluit om gebruik te maken van een imaginatie-oefening, in de vorm van een geleide fantasie. Dat is namelijk een krachtige manier om de eigen individuele wensen expliciet te krijgen. De directieleden maken beelden van hoe de door hen gewenste toekomst er uitziet. Welke waarden hierin voor hen tot uitdrukking komen. Welke doelen zij daarmee nastreven. En welke acties het bedrijf dan onderneemt (en voor wie). Naast allerlei verschillen, valt op dat deze directieleden dromen van het aanbieden van een hoogwaardig technisch product dat op een creatieve wijze kan worden ingevuld, met een duidelijke focus op de grote opdrachtgevers die ze nu hebben, vanuit een wat grotere organisatie dan nu het geval is en met een grotere flexibiliteit en mate van zelfstandigheid.

Stap 5. De volgende bijeenkomst staat het creëren van een gezamenlijk toekomstbeeld

centraal; het opstellen van een overstijgende metafoor waar iedereen zich in kan vinden. Op basis daarvan formuleert de directie een visie waar iedereen achter kan staan, of minstens bereid is om eraan mee te werken. De algemene visie wordt concreet ingevuld met behulp van *5 W's en 1 H*: Wie, Wat, Waar, Waarom, Wanneer en Hoe?

Stap 6. Op de bijeenkomst daarna presenteren alle directieleden apart aan elkaar hoe zij denken die visie te realiseren. Drie scenario's worden uitgewerkt, waarbij opvalt dat drie directieleden aardig op een lijn zitten en een van de directieleden een duidelijk afwijkend idee heeft over hoe het bedrijf in de richting van de gewenste situatie kan komen. Er ontstaat een soort patstelling over het scenario. Het gaat voornamelijk over wie welke bijdrage in het proces gaat leveren: drie directieleden zien daarbij een duidelijke rol weggelegd voor een van hen, die daarvoor van 'sales' naar 'operations' over zal moeten gaan. Het vierde directielid ziet dat niet zitten. Alle vier bezinnen zij zich over de ontstane situatie.

Stap 7. Het directielid met het afwijkende scenario besluit dat voor hem geen rol meer is weggelegd binnen de organisatie. De overige leden verbinden zich aan de geformuleerde visie en aan het te volgen pad. Zij schakelen daarvoor een ervaren bedrijfsadviseur in,

die de branche goed kent. De rol van de organisatiecoach is uitgespeeld.

Risico's

Teamcoaching kan teveel gericht zijn op 'interactiedoe' in het hier en nu. Het formuleren van een gezamenlijke toekomstvisie verlegt de focus naar de toekomst. Daardoor wordt duidelijker waarom (beter: waartoe) het van belang is om je met het hier en nu bezig te houden: indien je (X) samen wilt realiseren, dan is er ook iets in de samenwerking nodig. Overigens bleef bij deze directie voortdurend de vraag aanwezig of 'al dat gepraat' eigenlijk wel nodig is.

Creatieve technieken bieden de gelegenheid om elkaar op een andere wijze te leren kennen en meer inzicht te krijgen in elkaars waarden en drijfveren. Dat draagt bij aan het onderlinge vertrouwen. Maar, het kan ook leiden tot onverwachte effecten, zoals deze casus laat zien. Dat vraagt niet alleen om een zorgvuldig gebruik van deze technieken, maar ook om het als organisatiecoach te kunnen hanteren van wat zich aandient, hoe beperkt die bijdrage ook kan lijken. ■

Referentie

- Bromberger, G. (2004). *De kracht van beelddenken. Een creatieve manier om koers te bepalen voor individu, team en organisatie*. Soest: Nelissen.



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: www.hhs.nl