



## Van visie naar bezielde plan

Bart van Baarsen

### Samenvatting

*In een startende organisatie vervult de leider meestal drie kernfuncties, die van ondernemer, manager en vakman. De verhouding hiertussen verandert naarmate de organisatie groeit en de leider dient hierin mee te groeien. Zo is het ontbreken van een bezielde visie vaak het gevolg van een te dominant aanwezige managersfunctie. Een bezielde visie focust het handelen, geeft energie en bindt mensen, wat de basis voor draagvlak is. Het vraagt om het activeren van de ondernemersfunctie en een adequaat vertaalproces van visie naar plan. Hierbij gaat het om het vertalen van gevoel naar ratio; dat is voor veel leiders een grote uitdaging.*

### 1 De kracht van bezieling in organisaties

*Companies with spirit. The essence of the human is there, alive, pulsating in a manner that is natural, genuine, and invisible, intangible essence, not expressed in systems, technologies, or techniques, but an essence that is felt by collaborators, by suppliers, by clients. It is something that is in the 'climate', in the company atmosphere, in all that is done, said, even thought: individuals with constructive attitudes, with a genuine interest in being helpful, in serving, in contributing to clients and to all who use the products and services generated.*  
Oscar Motomura, Amana-Key, Brazil

Spirit als hier beschreven heeft een bezielde visie als basis. Een visie hebben is voor de meeste mensen niet zo moeilijk. Een bezielde visie ontwikkelen is echter wel een uitdaging. Een bezielde visie is letterlijk een beeld van waar je als ondernemer naartoe wilt en wat jou inspireert. Een bezielde visie legt de link met je eigen spirituele waarden en innerlijke drijfveren. Dan zal passie zich van nature daarmee verbinden. Passie geeft energie en is de basis voor draagvlak bij anderen. Onbezielde visies kosten energie en moeten worden gerealiseerd op wilskracht, waardoor het draagvlak vaak ontbreekt.

### 2 De drie organisatierollen van de leider

Drie functies of rollen verenigd in één persoon  
In het bedrijfsleven onderscheiden we drie niveaus in de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel. Uitgedrukt in functies voor de directeur of leider herkennen we de ondernemer, de manager en de vakman. Bij kleinere organisaties of in teams worden deze drie kernfuncties meestal vormgegeven door één persoon: de directeur, projectleider of afdelingsmanager.  
In de rol van ondernemer draagt de leider zijn visie en waarden uit, en geeft hij leiding. In

### Leiders-rollen

Niveau	functie	mensdeel
Ondernemen	visie inspireren creativiteit leiding geven	gevoel <sup>r</sup> ← passie
Managen	plannen orde continuïteit	denken
Vakman	deskundigheid uitvoering	handelen

deze rol inspireert hij medewerkers en klanten, herkent hij kansen en is hij de bron van innovatie en van probleemoplossend vermogen. In de rol van de manager vertaalt hij zijn visie in concrete plannen, met als doel voor de vakman de ideale omstandigheden te creëren om de output te realiseren en tevens om kwaliteitsbewaking, orde en continuïteit te garanderen. In de rol van de professionele vakman maakt hij het product, levert hij de dienst en bepaalt hij de kwaliteit door zijn deskundigheid.

Deze rollen of functies worden ingevuld door verschillende delen van het menselijk systeem. De ondernemersfunctie wordt gedragen door de zijnskwaliteiten van de leider en ingegeven vanuit het hart of de intuïtie,<sup>1</sup> hier verder aangeduid als het gevoel. Passie kan zich daar dan mee verbinden. Het managen is gebaseerd op de denkfunctie en bij de vakman komt de deskundigheid in het handelen tot uiting. Hier komen we later op terug. De rollen worden vormgegeven door de persoonlijkheid van de leider. Naarmate de organisatie groeit, verandert balans tussen deze rollen. En dus dient de leider hierin mee te gaan. Juist de flexibiliteit in het spelen van deze rollen vinden leiders vaak moeilijk op te brengen. Dit is de oorzaak dat bepaalde functies of aspecten in de organisatie dominant gaan worden en andere achterwege blijven. Dat kun je herkennen door te praten met de leider, en naar zijn visie en organisatievraagstukken te vragen.

### **3 Veelvoorkomende problemen bij visieontwikkeling**

Voor veel directeuren van bedrijven en leiders van teams of projecten is het vaak een hele kunst om een bezielde visie te realiseren. We bespreken hieronder enkele veel voorkomende problemen.

#### **a) De manager leidt**

Veel leiders hebben nauwelijks een visie. Hun organisatie loopt, de klant bepaalt hun doen en laten. Vraag je om hun visie, dan volgt er wel een verhaal, maar het enthousiasme ontbreekt en het blijft nogal vaag. Je vraagt: 'Wat zou je echt willen?' Dat wordt niet duidelijk, of 'dat is niet mogelijk'. Begin je daarentegen over hun hobby, dan gaat er een ander laatste open en is ineens bezieling weer voelbaar. In deze situaties leidt de 'manager' in de leider de organisatie.

Er zijn ook leiders met een visie die niet voortkomt uit gevoel en passie, maar uit denken en wilskracht. Bij jonge mensen gaat dat lang goed. Maar als ouderen alleen op hun wilskracht opereren gaat dat voelbaar ten koste van henzelf. Bij organisaties met dit soort leiders blijft alles goed gaan bij gunstige of gelijkblijvende omstandigheden, maar bij tegenwind komen ze in de problemen. De veerkracht is eruit. Ook hier leidt de manager de organisatie.

#### **b) De manager is afwezig, de ondernemer is overactief**

Andere leiders lopen voor te veel zaken tegelijk warm. Ze pakken van alles aan, maar het ontbreekt aan focus. Hier is de managersfunctie juist te weinig ontwikkeld. Dit zijn meestal mensen met veel energie, die gemakkelijk enthousiast raken en veel kwaliteiten hebben. Maar onderzoek je samen met welke activiteiten hun gevoel is verbonden, dan valt er veel af.

#### **c) Twee leiders leiden vaak tot onbezielde consensus in visie**

Ten slotte heb je nog de situatie met twee of drie directeuren die elkaars enthousiaste ideeën vroegtijdig als onhaalbaar beoordelen. Veelal omdat ze niet goed de kunst van het brainstormen met zijn tweeën verstaan. Ze komen dan door verkeerde communicatietechnieken niet uit de impasse van tegenstrijdige wensen, wat gemakkelijk tot een visie en een koers leidt die geen van tweeën echt bezielt.

Uiteraard zijn er meer varianten te bedenken, maar dit zijn de meest voorkomende. De conclusie luidt dan ook dat waar een bezielde visie ontbreekt, dit meestal komt doordat de managersfunctie en de ondernemersfunctie niet in balans zijn bij de leider.

---

<sup>1</sup> Het gaat te ver voor dit artikel om deze laag in het menselijk systeem verder te preciseren. Zeker is dat visie, inspiratie en creativiteit niet uit ons denken kunnen komen. Als we met deze laag in contact willen komen, dienen we uit ons denken te stappen.

### *Een bezielde visie is altijd mogelijk*

Een bezielde visie is voor iedere leidinggevende mogelijk.<sup>2</sup> Het enige wat deze moet doen, is de drukke bedoening van de manager in hem tot bedaren brengen en de tijd nemen voor de ondernemer in hem. De ingang voor de ondernemersfunctie is het voelen of de intuïtie, maar beide werken alleen als het denken tot bedaren is gekomen. Probleem is dat de managersfunctie gekoppeld is aan het denken en dat als we druk zijn ons denken veel goede argumenten weet aan te voeren dat er nog van alles moet gebeuren. De manager geeft dan ook aan dat de ondernemersfunctie ook werkt, want er zijn goede ideeën, er is inspiratie, er wordt passie gevoeld, enzovoort. Alleen zijn deze sensaties en ervaringen veelal een reactie van de persoonlijkheid, gebaseerd op een overlevingsmechanisme. Dat is niet te vergelijken met de dieper liggende emoties waar onze creativiteit mee verbonden is. Een goed criterium om te meten of de ondernemersfunctie echt functioneert, is checken of er innerlijke rust is, die stil is en toch een potentiële levendigheid in zich heeft. En dit valt te checken met enkele ontspanningsoefeningen.

Afhankelijk van de persoon en omstandigheden kost het meer of minder tijd om weer in contact te komen met de ondernemer in je. Zodra dat gebeurt, borrelen de ideeën vanzelf op. De inspiratie breekt door, je passie verbindt zich daar van nature mee. Het is weer net als toen je begon, bij de start van je bedrijf of project! Er zijn verschillende manieren voor een leider om gerichter en sneller in contact te komen met zijn creatieve deel, de ondernemer in hem. Eén daarvan is beelddenken. Hierbij fantasieer je bijvoorbeeld over je ideale organisatie. Dan komen beelden in je op. Bij de juiste begeleiding kunnen beelden ervaren worden, die energie geven. Als je de energie en kwaliteiten van zo'n beeld een tijdje op je laat inwerken, ervaar je vanzelf de wens en de inspiratie om het te realiseren. Soms is dit in de huidige markt- en bedrijfssituatie niet meteen mogelijk, maar wel op de middellange termijn. Hoe je dit praktisch aanpakt en komt tot een zakelijke visie, is te lezen in artikel 8, Een bezielde visie ontwikkelen op basis van beide hersenhelften.

### **Case 1: Visievorming bij een reclamebureau**

*Daan is eigenaar van een reclamebureau met 35 medewerkers. Als artdirector is hij niet gelukkig met de opdrachten die hij krijgt. Maar voor de opdrachten die hij wil, heeft hij niet genoeg creatieve mensen. Volgens zijn mededirecteur vragen de financiële situatie, de markt en de accounts niet om uitbreiding. Zo zit Daan in een vicieuze cirkel.*

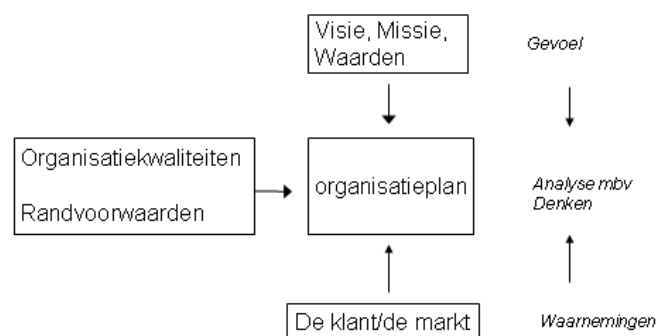
*Na een intakesessie gaat Daan 'fantaseren' over zijn ideale bedrijf. Hij krijgt een beeld van een groot kantoor met een aparte afdeling met creatieve mensen. We praten over dit beeld. Hij wordt enthousiast en realiseert zich dat deze passie de laatste tijd ontbrak. Hij realiseert zich ook wat er nodig is om deze visie te realiseren. Delegeren van een aantal taken, beter organiseren van de werkprocessen en een betere positionering van het bureau, in lijn met wat hij wil bereiken.*

*Hij besluit zijn droom te realiseren. Van zijn droom maakt hij een zakelijke visie. Een paar maanden later heeft hij meer creatieve mensen in dienst, is de bedrijfsorganisatie verbeterd en is hij blij dat hij zijn droom is gaan realiseren. De markt trekt aan en twee jaar later heeft hij meer dan vijftig man in dienst. Het bureau draait met grote winst.*

### **4 Van visie naar planvorming**

Het is een uitdagende job om een bezielde visie zo door te vertalen naar een organisatieplan, dat je net zo gepassioneerd bent over je plan als over je visie. Dat komt doordat visie een 'ondernemersfunctie' is en een (organisatie)plan wordt gemaakt door de 'managersfunctie'. Anders gezegd: een bezielde visie komt uit je gevoel en een plan uit je verstand. Die twee spreken elkaars taal niet. Veel organisatieplannen zijn gebaseerd op ideeën en denken, zonder dat het gevoel ermee is verbonden. Dan kan passie zich er niet mee

### **Organisatieplan afhankelijkheden**



<sup>2</sup> Zie ook het artikel Een bezielde visie ontwikkelen op basis van beide hersenhelften

verbinden. Dat is wel begrijpelijk, want een organisatieplan moet nu eenmaal doordacht zijn. Het moet immers rekening houden met vier factoren: de essentiethema's van de organisatie (visie, missie en waarden), de organisatiekwaliteiten, de klant of de markt en de randvoorwaarden zoals tijd en geld. Figuur 2 illustreert dit.

Hoe kun je een bezielde visie goed vertalen in een bedrijfsplan? In principe is dat op dezelfde manier als gebruikelijk bij strategische plannen. Door goed na te denken over alle aspecten die invloed uitoefenen op het beoogde resultaat, maak je een strategisch plan. Alleen laat je nu het gevoel, dat de visie en de missie de ondernemer in je geven, een oordelende rol spelen in de strategische beslissingen bij het opstellen van het plan. Dat is niet eenvoudig. We zijn er niet in getraind ons gevoel te laten meespelen als we analyseren en plannen maken. Toch kan dat wel. Een getrainde 'gevoelsfunctie' kan zeer precies aangeven of de resultaten van elke stap in dit proces goed aanvoelen of niet. Deze gevoelsfunctie beoordeelt als het ware of de tussentijdse resultaten een juiste afspiegeling of doorvertaling vormen van je visie en missie, waar je zo enthousiast over bent. Het is een proces van vallen en opstaan in het begin, maar als je ervoor kiest is het zonder meer mogelijk.

#### *Luistertechniek als hulpmiddel*

Een manier om te checken of je bedrijfsplan de juiste vertaling is van je visie, is erover praten met een of meer anderen. Tijdens het proces of na afloop. Je gesprekspartner hoeft alleen maar te luisteren naar de mate van enthousiasme waarmee je spreekt over de verschillende onderdelen van je plan. Vraag geen inhoudelijk commentaar, maar vraag of hij of zij jouw enthousiasme ervaart. Dit vergt enige oefening, maar als je eenmaal de techniek beheerst, werkt het prima. De praktijkcases over het reclame- en het consultancybureau bewijzen het.

#### **Case 2: Twee directeuren van een consultancybureau**

*De coach luisterde naar een directeur van een consultancybureau met vijftien medewerkers, die heel enthousiast sprak over zijn plannen. Na verloop van tijd viel hem op dat hij eigenlijk alleen enthousiasme voelde als de directeur over zijn medewerkers sprak of over de manier waarop hij ze ging opleiden en coachen. Als de directeur het had over de nieuwe zakelijke activiteiten, werd hij vlakker in zijn spreken.*

*De coach vroeg daarop door en wat bleek? Zijn compagnon had de plannen in grote lijnen gemaakt. Hijzelf liep alleen warm voor werving en training. Toen de coach hem dat spiegelde, zag hij het zelf ook. Hij had feitelijk nogal bezwaren tegen de plannen van zijn partner. Eigenlijk had hij er gevoelsmatig niets mee. Omdat hij het personeelsgedeelte van het plan zo leuk vond en zelf geen alternatief wist, had hij ermee ingestemd. Dit inzicht maakte de weg vrij om corrigerende acties te ondernemen.*

#### *Het delicate evenwicht tussen ratio en gevoel*

Meestal betrekken we ons gevoel niet bij planvorming, maar soms is het juist te dominant en verlaten we ons er te veel op. Dan vergeten we goed na te denken en kiezen we een verkeerde vorm om onze visie te realiseren. Dit maakt de vertaling van visie naar bezielde en bedrijfsplan zo delicaat. Het gaat om het juiste evenwicht tussen denken en voelen! Case 3 is een illustratie van zo'n onjuiste vertaling.

#### **Case 3: Verkeerde vertaling van visie naar plan bij Arjuna Telecom Trainingen**

*Toen ik tien jaar geleden mijn bedrijf oprichtte, had ik de visie en het gevoel dat er ruimte was voor een telecom opleidingsinstituut voor ICT-professionals. In zes maanden tijd ontwikkelde ik cursussen en zorgde ik voor freelance docenten. Achteraf bleek dat er met deze visie twee vormen mogelijk waren om mijn doel te bereiken: ICT-opleidingen incompany aanbieden of als open inschrijving. Door mijn grotere ervaring in open inschrijvingen koos ik zonder erbij stil te staan voor deze optie. Ik had honderd deelnemers nodig om financieel door te kunnen gaan, zeventien mensen schreven zich in ... Een paar weken later kreeg ik het idee om enkele grote ICT-organisaties met mijn cursussen te benaderen. Dat was een schot in de roos, er was een grote markt voor incompany cursussen. Twee jaar later had ik een mooi bedrijf opgebouwd. Achteraf begreep ik dat mijn oorspronkelijke visie juist was, maar dat de vertaalslag naar de vorm, het bedrijfsplan, niet klopte: er was destijds wel een markt voor incompany cursussen en nog niet voor open inschrijvingen.*

## 5 Conclusie

In een startende organisatie vervult de leider meestal de drie kernfuncties of rollen: de rol van de ondernemer, de manager en de vakman. Een bezield plan begint met een bezielde visie. Om dit te bereiken dienen we in contact te zijn met de ondernemersfunctie in onszelf. Plannen maken en managen doen we met de managersfunctie. De vakman in ons realiseert het uiteindelijke resultaat. Afhankelijk van de omstandigheden zijn deze rollen in meer of mindere mate in de organisatie nodig en dient de leider een dynamische balans in zichzelf te vinden tussen deze rollen. Met name het evenwicht tot stand brengen tussen de rol van manager en de rol van ondernemer is een hele kunst, omdat elk daarvan een ander deel van de mens aanspreekt. De rol van de manager is voor het grootste deel gekoppeld aan ons denken, terwijl de rol van de ondernemer (visie, creativiteit, enthousiasme) voor het grootste deel gekoppeld is aan het hart en de intuïtie, waarbij de gevoelsfunctie een grote rol speelt. Als deze rollen in de leider niet goed met elkaar samenspelen, krijg je óf organisaties waarbij de visie en spirit ontbreken óf organisaties waar discontinuïteit of chaos op de loer ligt. De ondernemersfunctie is in ieder van ons, dus ook bij elke leider. Alleen door de drukte van alledag vergt het tijd, rust en bepaalde technieken om hiermee in contact te komen. In dit artikel is ingegaan op beelddenken als middel om bezielde visies te creëren.

Een bezielde visie vertalen in een goed bedrijfsplan, afgestemd op de organisatie en de markt, is een hele uitdaging. Dat is namelijk een vertaling van gevoel naar ratio, waarbij vormfouten gemaakt kunnen worden. Voor een juiste vertaling is het noodzakelijk om je gevoel bij de rationele beslissingen te betrekken. Dat is te leren. En het is uiteraard niet alleen zinvol bij het opstellen van bedrijfsplannen maar ook bij het leiden van een organisatie.

### *Over Bart van Baarsen*

Bart van Baarsen was directeur van ICT-opleidingsbedrijven, waarbij hij businessplannen maakte en die van derden beoordeelde. Hierbij werd zelden stilgestaan waar de passie van de ondernemer lag. Later ervoer hij als ondernemer wat bezieling geeft en wat het kost als je als leider je bezieling kwijtraakt. Ook ervoer hij hoe moeilijk het is om een visie te vertalen in een bezield plan. Hierin is hij zich gaan verdiepen en nu coacht hij managers op dit gebied. Hij was eindredacteur van *De Coach Approach: organisaties veranderen door een coachende benadering* en medeauteur van de cd-box *Coaching voor managers*. Hij is Nobco Registercoach. Zie verder [www.arjuna.nl](http://www.arjuna.nl). Reacties zijn welkom op [bvb@arjuna.nl](mailto:bvb@arjuna.nl).

### Literatuur

Baarsen, B. van. *Een bezielde visie ontwikkelen op basis van beide hersenhelften*. [www.arjuna.nl](http://www.arjuna.nl).  
Ganzevoort, W. *Principes en voorwaarden voor succesvolle en duurzame organisatie-ontwikkeling, De Coach Approach*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling; 2006.  
Knoope, M. *De creatiespiraal*. Nijmegen; KIC; 1998.