



EDDY HELSEN

van A naar B

Een roadmap voor
leiders en medewerkers op weg
naar hun toekomst

Deel
1/6

Eddy Helsen
www.vicre.eu

2025

Copyright © Eddy Helsen

Verantwoordelijke uitgever: Eddy Helsen

Inhoud: Eddy Helsen & ViCre-team

Copy: Zaravitch Unlimited en uwtekst.be

Eindredactie: Sabine Lamiroy

Art direction & productie: communicatiebureau eGen°

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, elektronisch of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

van A naar B

Een roadmap voor
leiders en medewerkers op weg
naar hun toekomst

INHOUDSOPGAVE

DEEL I: DENKEN-DOENVELD

VOORWOORD Wie ben jij? Waarom zou je deze reeks willen lezen?.....	9
Enterprise excellence: yin en yang.....	10
Doelbewust denken en doen.....	11
ViCre, Vision Creation and Realisation.....	12
BUSINESSTAAL CREËREN: Een handleiding	15
Intro: sterke, simpele taal spreken.....	15
Positieve, open taal.....	16
'Ik krijg het niet uitgelegd'.....	17
Muilkorf	17
Waterfontejntje.....	18
Bruggenbouwer.....	19
Bonte berg knopen.....	20
De taal van jouw onderneming.....	21
Oplossend vermogen vergroten.....	22
Zien wat er te zien valt.....	23
Het onzichtbare leren zien.....	23
Leiden met impact.....	24
Vrije ruimte.....	25
KERNWAARDEN LEVEN: Het fundament van elke onderneming	27
Intro: bouwstenen.....	27
Hoogvermogenend en transformatief.....	27
Van vonk tot vuur.....	28
Van kernwaarden tot meerwaarde.....	29
Aura van verwachtingen.....	30
Duurzaam en volhoudbaar.....	31
Duurzame waardecreatie.....	32
Ieri, oggi, domani.....	32
DENKEN-DOENVELD: Van A naar B met denken en doen	35
Intro: van keuze tot doelstelling.....	35
De allerbelangrijkste keuze.....	36
De dot zetten.....	37
Chaos: vriend en vijand.....	39
Kunnen loslaten.....	40
Bewust ontdebellen.....	40
Het denken-doenveld.....	41
Van groep naar team.....	42
Starten met het einde in gedachten.....	43
Hiërarchie van doelstellingen.....	44
Go with the flow	47
Als denken en doen één worden.....	48
Perfectie nastreven is een illusie.....	49
Bochten in het parcours.....	50

DEEL I: DENKEN-DOENVELD

In dit eerste deel lees je waarom je deze reeks zou lezen
en hoe je het kan gebruiken. Je ontdekt waarom
kernwaarden belangrijk zijn en de overkoepelende
ViCre-theorie van het denken-doenveld.

Deel I van 6

DEEL 1: HET DENKEN-DOENVELD

VOORWOORD

Wie ben jij? Waarom zou je deze reeks willen lezen?

Welkom, lezer. Deze reeks is bedoeld om je te helpen bij het verbeteren, veranderen en vernieuwen van je onderneming als medewerker, als leidinggevende of leider in spe. Dus gaat dit eerste deel eerst een beetje over jou. Wie ben jij? Of wie zou je kunnen zijn? Wie zou je willen worden? Waarom zou je de moeite doen om deze bundel teksten, tekeningen en modellen toe te laten tot je brein? Laten we dat eerst even op een rij zetten.

Deze reeks is een uitnodiging tot bewust ondernemerschap. Iedereen die een competitievere, gezondere en evenwichtigere onderneming nastreeft, kan er iets van opsteken. Deze reeks gaat over duurzamere organisaties bouwen door weloverwogen positieve keuzes te maken. Door consequent wat goed gaat groter en sterker te maken professionaliseert een onderneming. Door kansen te leren grijpen, transformeert een onderneming. En die kansen zijn er. Altijd. Ook al zie je ze niet. Elk bedrijf kan elke dag een nieuwe start maken. Deze reeks wil mensen de wereld door nieuwe ogen laten zien, door hen snel en gevat te leren in- en uitzoomen, zodat micro- en macromanagement in balans zijn. Wie in staat is om de dingen zowel van dichtbij als van veraf te bekijken, ziet steeds het veld van mogelijkheden, en weet altijd waar te beginnen.

Je zou dus veel types van mensen kunnen zijn, in vele soorten van rollen, gedreven door veel verschillende motieven. Misschien ben je de oprichter van een bedrijf. Misschien de CEO. Maar evengoed het financiële brein, of de manager van een team. Het zou kunnen dat jij de m/v/x van de innovatie bent, of de lijnmanager. Of misschien ben je wel heel goed met mensen, cijfers of een creatieve duizendpoot? Maakt niet uit. Wat jullie bindt, is dat jullie gedreven zijn om het anders en beter te doen.

De reeks is geschreven voor iedereen die streeft naar minder chaos en meer helderheid, voor wie snakt naar meer simplicity en vereenvoudiging in zijn of haar organisatie.

De reeks is voor ondernemingen die meer transparantie willen creëren in het aanbod van hun diensten, producten en klantervaringen.

De reeks is voor mensen die bewuster en effectiever willen samenwerken, voor zij die willen bijdragen tot een betere toekomst.

De volgende bladzijden bouwen voort op het succes, de wijsheid en de expertise van tientallen succesvolle ondernemingen die bereid waren om de voorbije 20 jaar hun kennis met ons te delen. Maar ze leunen ook op hun kwetsbaarheid, onkunde en onwetendheid. Hun verhalen, best practices, leerpunten en ervaringen hebben we uitgepuurd tot een reeks inzichten en modellen om betere en duurzamere bedrijven te creëren. Voorkennis om deze reeks te lezen is niet vereist. Wel moet je iemand zijn die een droom heeft, een plan, hoe groot of klein ook. En iemand die bereid is om te ontvangen – nieuwe denkkaders en -pistes, manieren om naar de wereld te kijken – en zo de verborgen patronen te ontdekken, en meer waarde in alles.

Enterprise excellence: yin en yang

Als je nu nog aan het lezen bent, heb je jezelf een beetje herkend in bovenstaande paragraaf. Nu vraag je je terecht af wie de organisatie is die deze de wereld instuurt.

ViCre is een Belgisch consultancybedrijf dat sinds 2004 bedrijven over de hele wereld ondersteunt in hun queeste naar enterprise excellence. Enterprise excellence is een mooie, lekker bekkende Engelse term waar je veel kanten mee uitkunt. Voor ViCre gaat enterprise excellence – uitmuntende onderneming – maar over één ding, of juist nog, in één richting, en dat is vooruit, naar morgen en verder. Van A naar B, van vandaag naar de toekomst.

De magische formule achter enterprise excellence lijkt simpel: enerzijds is het de verantwoordelijkheid van leiders om hun bedrijf optimaal te laten presteren. Ondernemingen moeten de manier waarop ze werken continu optimaliseren om competitieve producten, diensten en klantenervaringen te kunnen aanbieden. Dat houdt ze vandaag en morgen in leven. Anderzijds is het ook hun taak om hun onderneming op een fundamenteeler niveau te transformeren. Want niets blijft voor eeuwig. Willen bedrijven duurzaam kunnen voortbestaan, dan hebben ze leiders nodig die ruimte creëren voor verandering en vernieuwing. Dat maakt ze toekomstbestendig. Performantie en transformatie zijn als yin en yang, als twee fundamentele, complementaire krachten die een onderneming weloverwogen en duurzaam doen groeien.

Enterprise excellence is het resultaat, het fenomeen dat ontstaat uit de combinatie van deze twee krachten. Het is de permanente, bewuste en gewenste staat van verandering waarin een bedrijf verkeert en die noodzakelijk is om gezond te functioneren en standvastig te zijn op zowel de korte als de lange termijn.

Doelbewust denken en doen

ViCre wil leiders en hun medewerkers helpen om bij het doorvoeren van verandering en vernieuwing onderweg niet te veel uit balans te geraken. We leren organisaties die op zoek zijn naar een nieuw evenwicht doelbewuster te denken en te doen, hoofd- en bijzaak scherper te onderscheiden. Want in elke onderneming is het – ook voor ervaren professionals – makkelijker dan ooit om de weg kwijt te geraken. Er is een overschot aan uitdagingen die bedrijven doen wankelen. Een crisis, een opportuniteit: het ene bedrijf floreert er bij, voor een ander zijn ze fataal. Hoe kies je de juiste doelstellingen, hoe zet je de juiste prioriteiten, hoe geraak je waar je wil geraken?

Dé ultieme struggle voor bedrijven is om rendabel te zijn en te blijven. Zonder inkomsten gaat een onderneming onherroepelijk failliet. Een bedrijf moet geld verdienen om kosten te kunnen betalen en te kunnen spenderen. Winst maken móet: wat verdient wordt, kan geïnvesteerd worden in groei, in experiment, in mensen. Maar het moet ergens vandaan komen. Hoe maak je van financiële winst maken een doel, maar niet per se het doel op zich? Er zijn tal van manieren van waardecreatie en om winst te realiseren.

Ontwikkelen als bedrijf betekent vaak meer volume innemen. Maar acquisities en opschalingsoperaties gaan onvermijdelijk ten koste van de bestaande eenvoud en operationele flows. Even vaak betekent groeien snoeien, om net meer te kunnen focussen op kwaliteit. Hoe leg je die nieuwe puzzel, zonder aan sterkte en kwaliteit in te boeten? Hoe dun je overbodige bedrijfsprocessen uit en werk je zinloze complexiteitsniveaus weg?

Leidinggevend en hun medewerkers krijgen dagelijks een stortvloed aan berichten te verwerken: goed en slecht nieuws, plichten en opportuniteiten. Iedereen heeft iedereen dringend nodig: onze baas, collega's, onze geliefde, familie, vrienden. Al die verzuchtingen, dringende meldingen en kansen vertroebelen onze breinen. Aan wie of wat geef je voorrang? Hoe kunnen we leven met meer focus, meer richting en effectievere beslissingen?

Eens de stap is gezet naar automatisering en digitalisering vormt het zoeken naar de juiste balans tussen mensen en machines voor veel bedrijven een struikelblok. Advanced analytics – het gebruik van geavanceerde technieken zoals artificiële intelligentie (AI) en machine learning om complexe gegevenssets te analyseren en te interpreteren – maakt die zoektocht alleen maar complexer. AI biedt ongekende mogelijkheden en kansen, maar stelt ondernemingen ook voor enorme operationele en ethische uitdagingen. Hoe geef je grensverleggende technologieën een plaats in je onderneming?

En, fundamenteeler nog, hoe maak je de overstap zonder mensen te verliezen? Door meer digitaal te werken worden de kaarten grondig herschud. Ondertussen blijft ook de war on talent volop verder woeden. Nieuwe technologieën omarmen en sectorspecifieke uitdagingen aangaan vergt veel van een onderneming. Het dwingt babyboomers, generaties X, Y en Z, en ook de volgende generaties, telkens opnieuw tot nieuwe manieren van samenwerking. In de dagelijkse struggle for survival blijft het aantrekken, rekruteren en behouden van gekwalificeerd personeel een van de grootste uitdagingen. Een effectieve talentmanagementstrategie, een slim retentiebeleid en degelijke succession planning, hoe organiseer je dat? Hoe kun je ervoor zorgen dat een bedrijf een platform voor positive thinking en well-being is, blijft of wordt?

Op het achterplan zetten globale verstoringen zoals de klimaatopwarming en geopolitieke conflicten wereldwijd logistieke ketens onder hoogspanning. Industrieën sputteren, grondstofprijzen gaan door het dak. Hoe die volatiliteit het hoofd bieden in je waardecreatieprocessen? Het is een fundamenteel vraagstuk dat veel verder strekt dan de supply chain. Een bedrijf doen functioneren in harmonie met mens en milieu is niet langer een keuze maar een noodzaak, een vanzelfsprekendheid. Steeds meer stakeholders beginnen druk uit te oefenen op ondernemingen om hun verantwoordelijkheid op te nemen in de omschakeling naar een duurzame economie. Steeds meer bedrijfsleiders nemen dan ook de handschoen op om samen het tij te keren, maar worstelen met hun duurzaamheidsambities. Hoe stippel je je eigen pad uit in die woekerende jungle van duurzaamheidsreglementeringen en verduurzamingskaders?

ViCre, Vision Creation and Realisation

Deze reeks wil ondernemingen helpen om antwoorden te formuleren en oplossingen te bieden bij het aangaan van dit soort uitdagingen.

Het woord verandering uit de taboesfeer halen is een heuse krachttoer voor de meeste bedrijven. Iedereen wil verandering, maar weinigen willen zelf veranderen. En al helemaal niemand wil verandering trekken. De meeste mensen associëren het woord 'verandering' met verwarring en nog meer werk, terwijl ze juist snakken naar eenvoud, richting, zingeving, voorspelbaarheid en overzichtelijkheid. Hoe als leidinggevende van een angstige 'nee' een enthousiaste 'ja' maken en een bedrijf zonder te veel weerstand de toekomst in gidsen?

ViCre is ervan overtuigd dat sterk leiderschap staat of valt met een breed gedragen toekomstvisie, waarachter de voltallige onderneming zich kan scharen. Bedrijven

hebben een punt in de verte nodig om in evenwicht te blijven tijdens hun transities. Een gemeenschappelijk doel zorgt voor focus en maakt dat de juiste dingen juist kunnen gedaan worden. Alles begint met het vinden van een droom om te verwezenlijken. Een onderneming vindt die droom niet zomaar. Het is aan elke onderneming om een eigen Visie te creëren, om ze vervolgens te realiseren: ViCre in het kort.

Niet alleen aandeelhouders en klanten, ook de werknemers, partners, leveranciers, de sociale gemeenschap en ons biologische ecosysteem hebben een stem in dat verhaal. ViCre wil bedrijven ondersteunen bij het ontdekken en realiseren van die droom door continu nieuwe grenzen te verkennen, moedige middenwegen te vinden en potentieel bloot te leggen op het pad van A naar B. Die droom moet gecommuniceerd worden in klare en sterke taal, de taal van het bedrijf, zodat mensen optimaal kunnen samenwerken binnen een overzichtelijke structuur, en hun doelen kunnen verwezenlijken. Dat is, in een notendop, waar deze reeks over gaat.

The background is a light blue textured surface. It features several blue line-art profiles of human faces, some facing left and some facing right, creating a sense of a crowd or conversation. Scattered throughout the composition are various colorful shapes: circles and teardrop-like forms in red, yellow, green, and blue. These shapes are layered over the line art, with some appearing as if they are floating or attached to the faces. The overall aesthetic is modern and minimalist.

**Elke onderneming
heeft een toegankelijke,
simpele taal nodig,
een taal die
iedereen verbindt.**

BUSINESSTAAL CREËREN

Een handleiding

Intro: sterke, simpele taal spreken

Enterprise excellence is de capaciteit van een onderneming om eensgezind en adequaat te reageren op verandering, altijd en quasi onmiddellijk – op de onmogelijkste momenten in het bijzonder. De toenemende onvoorspelbaarheid en onzekerheid waaraan ondernemingen blootgesteld worden, dwingt bedrijven om dynamisch te zijn, maar stevig verankerd in een wereld die voortdurend nieuwe noden en wensen creëert.

Stevige wortels en een beweeglijk lichaam laten een onderneming meedeinen met verandering, zonder zichzelf te verliezen. Met solide fundamenten – een duidelijke visie en waarden – en organisatorische flexibiliteit wordt een onderneming wendbaar en kan ze organisch meegroeien met haar doelen. Ze kan zich steeds opnieuw schikken naar veranderende productiebehoefte en marktomstandigheden, haar middelen snel en efficiënt herorganiseren, vlot ingaan op plotse opportuniteiten en behendiger valkuilen omzeilen.

In het heetst van de strijd moet een woord volstaan om een bedrijf te herorganiseren, te verenigen achter een nieuw doel en iedereen het juiste te laten doen. Om zo'n bedrijf op te bouwen hebben leiders een taal nodig, een eigen communicatiesysteem. Groepen zijn krachtig omdat ze een gemeenschappelijke basis hebben. Bedrijven hebben nood aan een taal waarmee ze mensen kunnen laten samenwerken als team, maar die ook elk individu aanspreekt en toelaat om zijn volle potentieel te gebruiken. Een sterke, heldere taal is een toegankelijke, uitnodigende, herkenbare taal die iedereen begrijpt, die elke mogelijke culturele of operationele taalbarrière overstijgt. Het is een taal die verbindt.

Positieve, open taal

Een performante, adaptieve onderneming spreekt een klare maar ook positieve, constructieve taal, waardoor veranderlijkheid niet zozeer als een bedreiging ervaren wordt, maar als een positieve belevenis, een leerervaring. In adaptieve, transformatieve ondernemingen heerst een positieve ondernemingscultuur waarin vooral gepraat wordt over wat er goed gaat. De focus ligt op wat kan groeien, op talent, en niet zozeer op problemen, obstakels en zwakte.

Wendbare organisaties kunnen het beste in mensen naar boven halen. In een sterk bedrijf blijven leiders, managers en medewerkers altijd mogelijkheden zien, hoe hard het bedrijf ook onder druk staat, ook in een sfeer van permanente onzekerheid en chaos. Het onbekende werkt voor hen stimulerend, eerder dan verlamdend. Crisissen en nieuwe uitdagingen worden omarmd als een kans om dingen in een betere richting te duwen.

In een veerkrachtige, vindingrijke organisatie staan de geesten permanent open voor het andere, voor verwondering, voor elkaar. Via taal. Sterke leiders beheersen niet alleen de kunst van het motiveren en initiëren door middel van taal, ze staan ook permanent open voor hun omgeving en om oplossingen te zoeken. Ze zijn in staat om onbevooroordeeld te ontvangen wat het leven hen aanreikt: nieuwe kennis, een onverwachte ervaring, andere inzichten, extra skills... en kunnen die ontvankelijkheid door middel van hun taalvermogen overbrengen en cultiveren bij hun medewerkers.

Uit de praktijk

"Ik zie mijn medewerkers soms echt denken: 'Waar hééft hij het over?' Met deze modellen kan ik precies schetsen waar ik naartoe wil. Ze bieden mezelf en mijn collega's houvast."

- Managing director van een metallurgisch bedrijf

'Ik krijg het niet uitgelegd'

In de meeste ondernemingen verlopen communicatieprocessen niet zo idyllisch. Net door middel van taal kunnen we elkaar ook heel gemakkelijk verliezen. Leidinggevendenden veronderstellen vaak ten onrechte dat hun teams hen perfect begrijpen.

Dikwijls ontbreekt het in een bedrijf aan een duidelijk geformuleerde visie, strategie en missie. Iedereen heeft zijn eigen zogenaamde idiolect, zijn persoonlijk en persoonlijk getint taalgebruik¹ dat verschillend is van hoe andere mensen praten over de wereld en betekenis geven aan woorden. En iedereen, hoe goed ter taal ook, heeft zijn eigen, unieke kijk op de wereld, op hoe hij/zij de business wil organiseren, en ontwikkelt een individuele manier om daar gestalte aan te geven.

De moeilijke verstengeling van taal, denken en doen heeft in de geschiedenis al tot talloze filosofische discussies geleid, en dat is in het businessleven niet anders. Hoe vaak vervallen we niet in "Ik krijg het niet uitgelegd" bij het schetsen van onze ideeën? Woorden schieten tekort, we vinden ze gewoon niet en vallen terug op manke vertalingen, halen de foute voorbeelden aan om toch maar, hoe krampachtig ook, duidelijk te maken waar we precies naartoe willen. Ook aan ontvangerszijde loopt het gemakkelijk mis omdat er net te veel of te weinig kennis en/of context beschikbaar is voor werknemers om te decoderen wat er juist bedoeld wordt. Zo wordt het onmogelijk om samen op zoek te gaan naar gezamenlijke betekenis.

Muilkorf

Zaken nodeloos complex en vaag maken met warrige taal is kinderspel. Sterke leiders slagen erin complexiteit te herleiden tot de essentie met heldere, accurate taal. Ze reiken modellen aan om samen met hun medewerkers te discussiëren en tot overeenstemming te komen over doelen en hun inhoud. Ze doen dat vanaf het prille begin van elk nieuw businessverhaal, elk nieuw project, zodat er geen gigantische misverstanden ontstaan nog voor iemand een stap onderneemt.

De zaken spot on kunnen benoemen is een onschatbare vaardigheid. Zoals de Amerikaanse schrijver Mark Twain treffend stelde: "The difference between the almost right word and the right word is really a large matter. It is the difference between the lightning bug and the lightning." (Het verschil tussen het bijna juiste woord en het juiste woord is immens. Het is het verschil tussen het vuur van een vuurvliegje en een bliksemschicht).

Toch zijn er in een tijdperk waarin meer informatie beschikbaar is dan ooit, ook meer misverstanden en miscommunicatie dan ooit. De grote paradox van dit communicatietijdperk is dat we verdrinken in de communicatiemiddelen, maar zelden het juiste medium ter beschikking hebben dat de complexe situaties waarin

we verkeren recht aandoet. Als je geen beroep kunt doen op de juiste taal, kun je slechts 'gemuilkorfd' spreken. Heel vaak kan er geen geslaagde ontmoeting plaatsvinden tussen sprekers en luisteraars door de arme, beperkende taal.

Waterfonteintje

Ook het interpretatiekader moet juist zitten om een boodschap over te brengen. Nu er zowel remote als fysiek, zowel vanop afstand als in elkaars nabijheid wordt samengewerkt, wordt de kans op interpretatieverschillen alleen maar groter. Door te chatten en te appen kunnen we instant communiceren, maar een conversatievenstertje alleen laat weinig ruimte voor voor- en nabeschouwingen of inhoudelijke nuancerings.

Communicatie alleen via beeldschermen heeft veel voordelen, maar het gebrek aan gedeelde fysieke ruimte maakt het ook een stuk ingewikkelder om non-verbale signalen op te pikken, om de sfeer op te snuiven, de temperatuur aan te voelen en ons empathisch op te stellen. Mensen die zich in elkaars nabijheid bevinden leren elkaar sneller en beter begrijpen omdat ze kunnen afgaan op elkaars lichaamstaal, gezichtsuitdrukkingen, gebaren, toonhoogte, stemtimbre.

Ook onze 'informele' ontmoetingen aan het waterfonteintje en in de koffiehoeck, waar we zonder prestatiedruk kunnen bijkletsen en discussiëren en vlotter sympathie voor elkaar kweken, vallen weg door telewerk. Dat alles kan eenduidig begrip en het ontstaan van een gemeenschappelijk draagvlak bemoeilijken.

Uit de praktijk

"Bij het lanceren van nieuwe projecten begrijpen mijn collega's 'instinctief' wat van hen verwacht wordt. Door consequent te denken met 'De 9 Elementen' en te doen met 'Het 6 Puntenplan' kunnen we ons concentreren op de inhoud en op het opbouwen van de juiste relaties, zonder tijd te verliezen aan details."

- Country Marketing Manager wereldwijde restaurantketen

“ViCre-taal slaat aan omdat je de taal samen met je team ontwikkelt. Iedereen heeft zelf mee nagedacht in dit verhaal. Het is echt co-creation.”

- Head of sales van een technologische multinational

Bruggenbouwer

Door het onvermogen van taal sterven de grootste ideeën een stille dood. Communicatiestoringen kunnen bedrijven miljoenen kosten, en daarbij gaat het om meer dan om geld. Ze ondergraven niet alleen je innovatievermogen en slagkracht als bedrijf maar ook je reputatie, je klantenloyaliteit, je partnerschappen. Cruciale stukjes informatie belanden nooit op hun bestemming. Verrassende perspectieven krijgen geen schijn van kans. Veelbelovende businesscases verliezen hun glans en mooie initiatieven verwelken tot slappe verhalen waar niemand een rol in wil.

Of het nu komt door slechte formulering, culturele barrières of een gebrek aan kader, taalbarrières en miscommunicatie leiden altijd tot beschadigde zakelijke relaties, frustratie, teleurstelling en conflict. Ze verdelen en polariseren, eerder dan te verenigen. Terwijl taal net het instrument bij uitstek is om mensen te verbinden. Dankzij ons taalvermogen en de kracht van onze verbeelding kunnen we abstracte dingen creëren, verhalen maken en erover praten met elkaar². Dat doet begrip ontstaan en smeedt banden. Zo kunnen we een context scheppen waarin alles mogelijk is, waarin dromen werkelijkheid kunnen worden. Alles van waarde begint bij taal³.

Taal gaat over elkaar opnieuw leren ontmoeten door middel van een nieuwe taal, zodat taal weer een bruggenbouwer, een sociaal bindmiddel wordt in je bedrijf. De reeks gaat over het herstellen van de connectedness, van de verbindingen, over de kunst van het samenkomen, het spreken en luisteren, zodat er op een efficiënte, simpele, menslievende en doeltreffende manier kan samengewerkt worden rond de dingen die ertoe doen. Daartoe reiken we een soort universele, gemeenschappelijke ondernemingstaal aan – we noemen het nog even ‘ViCre-taal’ – maar straks, na het lezen van deze reeks wordt dit hopelijk jouw taal, een taal op maat van je bedrijf.

Bonte berg knopen

Zoals elke taal ter wereld is ViCre-taal bedoeld als een middel om de werkelijkheid te ordenen. Want wat is het leven anders dan een bonte berg knopen die wij als mens moeten proberen netjes uit te sorteren, zoals bioloog Midas Dekkers⁴ stelt?

Om de juiste keuzes te maken, om meer grip te krijgen op de dingen, ordenen we eerst de kleine knopen bij de kleine knopen, de grote bij de grote, de groene bij de groene, de vierkante bij de vierkante, enzovoort. Door de wereld in te delen in categorieën en te clusteren krijgen we overzicht, kunnen we dingen beter benoemen, zien wat belangrijk is en wat niet, en kunnen we verbanden leggen. Hierdoor kunnen we gericht en sneller handelen. Doen we dat samen, dan versterken we elkaar en kunnen we denken en doen met de snelheid van het licht.

Het bedrijfsleven is een enorm complex gegeven van allerlei processen, businessmodellen en rituelen, waarin leiders en volgers, feiten en veronderstellingen, ratio en buikgevoel, oorzaken en gevolgen, activiteiten en resultaten kriskras door elkaar lopen. De vijf modellen die je in de volgende delen zult ontdekken zijn geen rocket science, het zijn louter 'sorteerframes' om al deze zaken te sorteren, te isoleren, en orde en overzicht te creëren in een onderneming.

- ➔ **De 4 Kleuren** vereenvoudigen strategische beslissingen en zorgen voor evenwicht in de waardecreatie van een onderneming.
- ➔ **Het Waardestroommodel** biedt een blauwdruk voor het stroomlijnen en modelleren van waardecreatieprocessen. Om deze evenwichtiger te maken, kijkt Het Enterprise Model naar waardecreatie vanuit het standpunt van de verschillende stakeholders van een bedrijf.
- ➔ **De 5 Sporen** bieden een hands-on masterplan om op een projectmatige en programmatische manier je business as usual te runnen, te optimaliseren en te transformeren.
- ➔ **Het 9 Elementen-raster** is een reflectiemodel om businessideeën verder uit te denken en screent concepten op hun zinvolheid, efficiëntie en uitvoerbaarheid.
- ➔ **Het 6 Puntenplan** is een standaardformat om transparant te communiceren over de voortgang van een samenwerkingsproces met zowel interne als externe klanten.

“De ViCre-modellen zorgen ervoor dat je sorteert. En doordat je sorteert, ga je het zien.”

- Managing director van een metallurgisch bedrijf

De taal van jouw onderneming

Vooraleer we verder gaan alvast deze spoiler. Deze reeks biedt geen kant-en-klare antwoorden. Op de volgende bladzijden zul je – afgezien van de korte klantgetuigenissen die in deze reeks verspreid staan ter inspiratie en illustratie – geen concrete casussen of best practises vinden om te copy-pasten naar je eigen realiteit. Dat is een bewuste keuze: ViCre-taal is ‘leeg’. We leveren slechts een vorm, geen inhoud. Eerder een hoe dan een wat, ofte grammatica zonder woorden-schat. De inhoud komt van jou, lezer.

De taal die je vindt in deze reeks is een classificatiesysteem dat bestaat uit methodologieën en technieken waarmee je de werkelijkheid van jouw bedrijf kunt vereenvoudigen, zodat je ze beter kunt doorgronden. De inzichten en door-zichten maken het mogelijk om beter te communiceren. Je kunt ze beschouwen als een conceptuele DIY-toolkit. Elke tool is een lens om je bedrijf mee te bestuderen, in zijn geheel of als deel, in de diepte en in de breedte. Zoals in een bedrijf niets of niemand op zichzelf staat – alles en iedereen is met elkaar verbonden – staat geen tool op zichzelf. ViCre-taal kijkt naar een onderneming als een geheel van verschillende onderdelen en werkt het best bij een gecombineerd gebruik van alle instrumenten. Samen vormen ze een bouw pakket om grote en kleine doelen te verwezenlijken. Niet alles zal toepasbaar zijn voor jou. In deze reeks zul je voortdurend kruisverwijzingen tegenkomen naar hoofdstukken en paragrafen die specifiek verband houden met elkaar en waarnaar je kunt doorbladeren om tot de beste oplossing te komen.

ViCre-taal bestaat uit een verzameling toegankelijke businessmodellen, ontwikkeld op maat van iedereen: zowel high-level-, mid-level- als low-level-leidinggevend, managers en medewerkers, bedienden en arbeiders, iedereen kan ermee aan de slag om elkaar beter te begrijpen. Je kunt het dan ook bekijken als een soort ‘alfabet’ dat leidinggevend en hun medewerkers in staat stelt om samen hun verhaal te schrijven, met als onderliggend idee dat als iedereen gebruikmaakt van dezelfde letters, niemand tijd hoeft te verliezen met het zoeken naar een geschikte vorm, maar zich kan focussen op de inhoud.

Oplossend vermogen vergroten

ViCre-taal wil bedrijven enablen en hun oplossend vermogen vergroten. Door instrumenten aan te reiken die zaken blootleggen die anders ongezien (en dus onbesproken) blijven, willen we bedrijven meer mogelijkheden aanbieden, in staat stellen om meer te doen met evenveel, of zelfs met minder. We willen organisaties hun grootste troef laten uitspelen: het onderbenutte talent, de expertise en de energie van mensen.

In onzekere tijden als vandaag is het belangrijker dan ooit dat bedrijven hun eigen brains en resources optimaal kunnen inzetten door hun krachten te bundelen. Feit is: heel wat bedrijven zijn daar steeds minder toe in staat. Door een gebrek aan visie, beleid, communicatie, vertrouwen en/of inzet geraakt een bedrijf versnipperd en komen mensen vast te zitten op professionele eilandjes. Talent, content, kennis, materiaal, middelen geraken steeds meer gefragmenteerd en gedeconnecteerd. Terwijl een onderneming net het verschil kan maken door snel en slim te zijn. Niet alleen als er zich nieuwe kansen voordoen of als er baanbrekende ideeën opduiken, maar in het bijzonder in noodgevallen – als salescijfers plots in vrije val gaan, een innovatiepijplijn opdroogt, een productielijn dreigt stil te vallen. Bedrijfsprocessen zijn vandaag ontzettend verweven met elkaar. Als er betrokkenheid is, vertrouwen en gedeelde inzichten, kan er vliegensvlug worden geschakeld. Als niemand echter weet waar te beginnen, zijn er een hoop tijd en geld weggevoerd vooraleer iemand het wel weet.

Uit de praktijk

**“Als de wereld morgen instort,
dan wil je dat je bedrijf is zoals een
mierenhoop: mieren gaan gewoon door.
Met je eigen taal maak je er een
veerkrachtig organisme van, maakt niet
uit wat er gebeurt.”**

- Managing director van een globaal voedselverwerkingsbedrijf

ViCre-taal is een middel waarmee ondernemingen non-stop aan zichzelf kunnen sleutelen: een en dezelfde toolkit waarmee leiders de stabiliteit en continuïteit van hun bedrijf kunnen helpen te verzekeren, in goede en in barre tijden. Lopen de zaken op rolletjes, dan kun je met de vijf modellen in deze reeks de dingen nog

beter stroomlijnen, ervoor zorgen dat je medewerkers met een half woord bijna zelfsturend worden en iedereen vleugels krijgt. Draait het vierkant, dan zorgen ze ervoor dat leiders en hun teams elkaar ook in het donker snel weer vinden en verder kunnen. Chaos wordt dan een vliegwiel voor continue verbetering en vernieuwing, eerder dan een destructieve kracht.

Zien wat er te zien valt

Want welke keuze je als bedrijf ook maakt, welke richting je ook uitgaat, je kunt uiteraard niet zien wat je niet ziet, niet weten wat je niet weet. Maar wat je wél ziet en weet, wat er is, kun je zo goed mogelijk proberen te benutten om die onzekerheid 'te verdragen'⁵ en te bespelen als onderneming. De realiteit kunnen en willen zien zoals ze is, opent een speelveld van oneindig veel mogelijkheden.

Een belangrijke stelling uit de linguïstiek is de Sapir-Whorf-hypothese, die stelt dat onze cognitieve vermogens gerelateerd zijn aan onze talige vermogens. Wat we kunnen denken en zien wordt sterk bepaald door de taal of talen die we spreken⁶. Met de modellen in deze reeks willen we ondernemingen in staat stellen om de zaken scherper en ruimer te zien, zodat ze hun interne potentieel beter kunnen ontginnen en kunnen terugveren als een project niet is wat het moet zijn of als de dingen niet lopen zoals verwacht.

De meeste bedrijven hebben voldoende kracht om zich te herpakken na een opdoffer. Wat ontbreekt, is bewustzijn, het besef van de schat aan talent, kennis, middelen die schuilgaat in het bedrijf, en het vermogen om snel verbanden te leggen tussen dit alles. Dat beperkt het strategisch vermogen. ViCre-modellen helpen bedrijven te zien wat er te 'zien' valt. Alle activiteiten, resultaten en informatie die van belang is kan gecapteerd, geïnventariseerd, georganiseerd en gecommuniceerd worden volgens vaste, duidelijk herkenbare structuren, wat het strategische inzicht en de intelligentie van een onderneming aanzienlijk versterkt. Herkenbare methodes bieden een vaste basis om dingen op te bouwen, te herstellen, te verbeteren. Al moet je van nul herbeginnen.

Het onzichtbare leren zien

Maar ook het zien van minder zichtbare patronen en onderliggende structuren is in het bedrijfsleven essentieel om kort op de bal te spelen. Wijzigingen in het gedrag van klanten, leveranciers, personeel, het klimaat ...moeten op tijd gedetecteerd en juist geïnterpreteerd worden om bedrijfsprocessen tijdig aan te passen of om er nieuwe uit te vinden. Ook minder waarneembare externe parameters zoals sluimerende maatschappelijke tendensen en internationale marktstromingen moeten opgepikt worden, wil een onderneming haar scherpste en slagkracht niet verliezen.

ViCre-taal wil organisaties helpen om ook die 'onzichtbare' structuren te detecteren.

Om die bewegingen zichtbaar te maken, hebben bedrijven gigantisch veel interne en externe data nodig die door de juiste mensen en technologie geïnterpreteerd en verwerkt wordt tot bruikbare, herkenbare informatie. Voor de meeste ondernemingen geldt vandaag echter de boutade dat ze data-rijk maar kennisarm zijn. Terwijl de gegevens overal voor het rapen liggen, is het vandaag schrapen naar betekenisvolle informatie. Hoe bepaal je welke gegevens waardevol zijn? Hoe weet je welke data met wie te verbinden? Hoe brouw je iets commercieel interessants en ethisch verantwoord uit al die datastromen? Hoe institutionaliseer je die processen in een onderneming?

Ook hier wil ViCre-taal een licht bieden in de duisternis, met een stukje bewustmaking en duiding. Want ook al denken we vandaag graag – niet alleen als leiders, maar ook als consumenten, als werknemers – dat wij alles zelf in de hand hebben, controle hebben over gegevens, vaker nog controleren data ons, en overspoelen ze ons als een tsunami. Want zijn wij het die de data manipuleren of manipuleren de data ons? En zo ja, hoe kunnen we ons hiertegen wapenen?

Leiden met impact

Kies je er als leidinggevende bewust voor om je te laten leiden door cijfers en KPI's (Kritieke prestatie-indicatoren), of gaan data met jou aan de haal zonder dat je er erg in hebt? Schuilt er een doordachte strategie achter het gebruik van je gegevens? Leiders hoeven zich niet alleen te laten sturen door getallen. Klanten vragen niet om bespeeld te worden door algoritmes, wel dat er naar hen geluisterd wordt. Werknemers verkiezen een authentiek gesprek met hun leidinggevende boven de aanbeveling van een dashboard om promotie te maken, enzovoort.

Het is aanlokkelijk en handig om als organisatie prioriteiten te stellen en beslissingen te nemen louter op basis van modellen, cijfers en winsten en daarbij abstractie te maken van de wereld. Toch is het evenzeer noodzakelijk om die oefening ook in omgekeerde richting te maken en die keuzes te toetsen met een menselijke maatstaf. Want "niets bestaat dat niet iets anders aanraakt". Leidersbeslissingen hebben impact op het leven van werknemers, klanten, de omgeving, op manieren die je niet in cijfers kunt meten maar wel kunt overbrengen door verhalen en ervaringen te delen, zodat ze voelbaar en inleefbaar worden.

ViCre-taal wil een taal zijn waarin leiders zowel kwantitatieve als kwalitatieve parameters kunnen laten meewegen op hun beleid. Ook nu de digitalisering all around us is, is en blijft een onderneming bovenal een verzameling van mensen en ontmoetingen. Veel meer nog dan de datasets, zijn het de werknemers met hun unieke creatieve en associatieve vermogens die waarde leveren voor een bedrijf, in interactie met vele stakeholders.

“Iedereen weet nu: we organiseren met ‘De 5 Sporen’, we denken met ‘De 9 Elementen’ en we doen volgens een ‘6 Puntenplan’.”

- Chief Operating Officer Europe wereldwijde restaurantketen

Vrije ruimte

De taal die gesproken wordt in een bedrijf is onlosmakelijk verbonden met de bedrijfscultuur. Met enkele neutrale, voor iedereen begrijpelijke modellen willen we bijdragen tot het creëren van een open en positieve werkcultuur, zodat de juiste vragen kunnen worden gesteld. Dat houdt in dat er openlijk gediscussieerd kan worden over keuzes, doelen en werkwijzes, zonder vooroordelen en verborgen agenda's, zonder angst te worden afgeschoten of achteraf de rekening gepresenteerd te krijgen.

Want de bezigheden van je onderneming in vraag durven te stellen vergt moed. Dat is vandaag allesbehalve evident. De vrijheid om te kunnen doen wat je moet doen, is in veel organisaties een controversieel begrip geworden⁸. In zulke omgevingen overheerst al snel een beknottend klimaat van censuur en onderdrukking, in plaats van samenhangigheid en enthousiasme. Onder het mom van politieke correctheid en corporate etiquette wordt menig idee met de grond gelijk gemaakt, of gewoonweg niet uitgesproken.

In een ideale wereld is een bedrijf een open en vrij creatieplatform, een veilige, verdraagzame werkplek waar zorgenvrij geventileerd en geëxperimenteerd kan worden. Op een geobjectiveerde manier, volgens een vast ritueel datgene kunnen zeggen wat er gezegd moet worden zonder dat er meteen moord en brand geschreeuwd wordt en de werkvloer instant verdeeld wordt, opent deuren. Het effent de weg naar een open en niet-beschuldigende cultuur⁹ waarbij dingen in vertrouwen besproken kunnen worden om de onderneming te verbeteren en te vernieuwen. Het stimuleert een innovatiecultuur waar men niet bang is om initiatief te nemen, waar leidinggevers gechallenged mogen worden, en waar iedereen kan “koordansen tussen beschaving en wildheid, tussen ratio en intuïtie, tussen regisseren en laten gebeuren”¹⁰ om tot de beste resultaten te komen.



Kernwaarden zijn
de hoekstenen van elke
succesvolle onderneming

KERNWAARDEN LEVEN

het fundament van elke onderneming.

Intro: bouwstenen

Alvorens we de modellen introduceren: een kleine voorbeschouwing over waarden. Elke succesvolle onderneming heeft haar eigen realiteit, haar 'waarheid': datgene waar ze in haar diepste kern in gelooft, voor gaat, wil verwezenlijken. De bouwstenen, het begin van het begin van die realiteit, zijn kernwaarden.

Kernwaarden zijn idealen, eigenschappen die de principes en ethische richtlijnen van je onderneming reflecteren. Ze zijn het fundament, ze bepalen wat belangrijk voor je is en vertellen wie je wil zijn als organisatie. Als ethische minima – voor minder dan dit doe je het niet – zijn ze ook beslissend voor de beoogde doelen (waar het in de volgende hoofdstukken over gaat). Kernwaarden maken dan ook onlosmakelijk deel uit van de taal van je onderneming.

Als de unieke verzameling woorden die samenvat wat je als bedrijf als betekenis- en waardevol beschouwt, vormen ze niet alleen het morele kompas, maar ook een operationele richtlijn bij alles wat je onderneemt. Aangezien de keuzes voor die woorden nogal wat gevolgen kunnen hebben, kies je ze best weloverwogen.

Hoogvermogend en transformatief

Krachtige, duidelijk geformuleerde waarden zijn hoogvermogend. Verpakt in 'slechts' woorden, lang nog voor er zelfs sprake is van zichtbare acties en tastbare producten, bevatten ze een enorm potentieel om mensen met je onderneming te verbinden. Er gaat een grote transformatieve kracht in schuil.

De kernwaarden van je bedrijf zijn primaire raakpunten voor erkenning en herkenning.

Door ideologisch te connecteren met duidelijk geformuleerde waarden baken je niet alleen je morele territorium af, maar definieer je ook je toekomstige impact: door bewust op deze welbepaalde manier te handelen willen wij dit welbepaalde effect hebben bij onze klanten, werknemers, aandeelhouders, milieu en omgeving. Wanneer alle interactiepartners zichzelf weerspiegeld zien in de waarden van je onderneming en ook maar enigszins het gevoel hebben 'thuis te komen',erbij te horen of gewoon simpelweg gelukkig worden door met je bedrijf samen te werken, groepeert dat mensen en ontstaat een draagvlak.

Kernwaarden scheppen mee de context, de cultuur van je bedrijf: een gedeelde reeks waarden (waar we om geven), overtuigingen (wat we geloven dat waar is) en gedragsnormen (hoe we dingen doen)¹¹. Ze maken het mogelijk dat je als organisatie een vruchtbare, geborgen biosfeer kunt uitbouwen, een constructief ecosysteem van gelijkgestemden waarin iedereen wil spelen volgens dezelfde regels.

Van vonk tot vuur

Welke producten of diensten je ook aanbiedt, de wereld laten weten waar je als onderneming in gelooft is van cruciaal belang om een duurzame band te creëren met je stakeholders en om mensen te betrekken in je verhaal. Wie vanaf het prille begin 'mee' is, begrijpt en aanvoelt waarom je als organisatie de dingen doet die je doet, zal des te meer gemotiveerd zijn om bij te dragen tot je succes.

Want elke succesvolle onderneming ontstaat uit een idee, waarin gaandeweg steeds meer mensen gaan geloven. Stap voor stap ontluikt er enthousiasme voor een revolutionair concept, een nieuwe aanpak. Er ontstaat een vonk, nog een en nog een. Gedeelde, herkenbare waarden zijn essentieel voor het overslaan van die vonken, voor het meedrukken op de juiste emotionele knoppen. Door je waarden en doelen duidelijk uit te dragen raak je in een oogwenk de juiste gevoelige snaar. Waarden weken goodwill en interesse los, brengen energie over, brengen mensen bijeen.

Waar er groepsgevoel is en verschillende partijen beginnen samen te werken, elkaar aan te vullen en te versterken, kan synergie ontstaan. Als één plus één drie wordt en het resultaat van de samenwerking wordt meer dan de som van de delen, kan een onderneming uitzonderlijk presteren, een voorwaarde voor enterprise excellence. Zulke bedrijven slagen erin zich te kronen tot most innovative company, employer of the year, best investment company, of most sustainable corporation.

Van kernwaarden tot meerwaarde

Die magie werkt echter maar op één voorwaarde: kernwaarden kunnen aan de basis liggen van krachtige kettingreacties, zolang het niet blijft bij holle woorden. De droom, de belofte die meezeilt op je waarden moet werkelijkheid worden. De kernwaarden van een bedrijf moeten als waar en echt beleefd worden. Alles moet ervan doordrongen zijn. Wordt aan die voorwaarde voldaan, dan ontpoppen sympathiserende klanten zich ongevraagd tot superfans en evangelisten, werknemers worden marketeers en rekruteerders, leveranciers en investeerders worden oprechte supporters van je bedrijf.

Met andere woorden: een onderneming kan maar echt succesvol zijn als ze zelf doet waarin ze gelooft. Kernwaarden dienen af te stralen op alles wat je als organisatie denkt en doet. Producten, diensten, klantenervaringen: idealiter zijn kernwaarden bepalend voor alles wat je als bedrijf creëert en schemeren ze door in de strategie, resoneren ze in de dagelijkse missie en laten ze zich elke dag opnieuw voelen en beleven.

In toonaangevende, duurzame bedrijven liggen de kernwaarden mee aan de basis van een hele waaier van waardecreatieprocessen (waar het hoofdstuk over de Waardestroom in deel drie uitgebreid op ingaat). Alle ondernemingen zijn immers 'waardecreatiemachines'. Het zijn systemen waarin allerlei activiteiten worden gebundeld en gestroomlijnd tot processen die meerwaarde opleveren voor een breed palet van belanghebbenden.

Waarde: betekenisvolle interactie

En daarmee raken we aan een van de meest raadselachtige concepten uit de businesswereld. Want wat is meerwaarde? Puur economisch beschouwd is meerwaarde (zelf spreken we liever van 'waarde') het verschil tussen wat je als input in die waardecreatiemachine steekt en wat je er als output weer uithaalt, uitgedrukt in cijfers.

In deze reeks staat het woord 'waarde' niet alleen voor elke kwantificeerbare tussenstap in een maakproces, maar voor elke betekenisvolle interactie tussen mensen die samenwerken op basis van gedeelde kernwaarden. Waardecreatie staat voor impact en verandering, voor een gedeelde wil om samen iets van betekenis te creëren voor anderen. Kernwaarden voegen zingeving en betekenis toe aan dit creatieproces, motiveren mensen en sturen menselijk gedrag. Het zijn proceskatalysatoren die er mee voor zorgen dat 'niets' 'iets' wordt, dat 'waardeloos' 'waardevol' wordt. Ze doen productschetsen, conceptbrainstorms en prototypes mee ontvouwen tot betekenisvolle, verkoopbare en leverbare eindproducten.

De 'andere' als betekenisgever staat daarbij steeds centraal en heeft vele gezichten – als klant, als medewerker, als samenleving, als bestuurder of aandeelhouder (zie ook Het Enterprise Model op in een volgend deel).

Lijn verdedigen

Eens je gekozen hebt voor de kernwaarden die je bedrijf het best representeren, is het de bedoeling dat ze als guiding principles heersen in alle waardecreatieprocessen. Door kernwaarden transparant, helder en steeds opnieuw te communiceren worden ze een leidraad die consequent kan worden doorgetrokken doorheen elk ontwikkelingsproces.

Door het definiëren van kernwaarden zetten leiders niet alleen een duidelijke ideologische lijn uit, maar leggen ze ook een unieke, onnavolgbare, voor het bedrijf typerende operationele stijl vast. Kernwaarden staan voor een intern akkoord, een bedrijfsetiquette die bepaalt hoe processen verlopen. Ze bieden een betrouwbaar dagelijks houvast dat bepaalt welke activiteiten wel of niet passen bij de onderneming. Ze kleuren de manier waarop je onderneming beslissingen neemt, hoe ze de wereld ziet, hoe ze zichzelf organiseert, hoe er omgegaan wordt met klanten, leveranciers en werknemers, hoe ze producten tot stand brengt.

Met je ideologische lijn zet je dus eveneens de signatuur van je onderneming in het dagelijkse leven. Wat binnen die grenslijn valt, is sterk. Wat erbuiten valt, wordt zwak. Of het nu gaat om iconische ontwerpers of legendarische ondernemers, hun organisaties zijn groot geworden door dicht bij hun waarden te blijven en hun lijn met vuur te verdedigen.

Aura van verwachtingen

Die interne leidraad vertaalt zich naar de buitenkant van een organisatie in een onderscheidende beeldvorming, communicatie en interactie, waarmee je merken en brands opbouwt. Door die waarden te laten doorzinderen in een herkenbaar design en een kenmerkende klantenbenadering kleef je een imago op je bedrijf en bouw je een reputatie op (Zie ook het hoofdstuk over Customer Value Stream in deel drie).

Zoals het boek *Living the Brand*¹² stelt: iedereen in je bedrijfsorganisatie maakt mee je merk. Dankzij een duidelijke communicatie van je kernwaarden kunnen medewerkers participeren in het verspreiden van die boodschap en deze vertalen naar de realiteit. Zij interageren met je klanten, zij bepalen hoe je je merk uitdraagt naar leveranciers, overheden, partners en toekomstige werknemers.

Kernwaarden zijn essentieel om een bedrijf te positioneren en creëren een aura van verwachtingen in de buitenwereld. Om niet teleur te stellen en je reputatie hoog te houden als onderneming is het van cruciaal belang om je fundamenten te onderhouden, door ze regelmatig in vraag te stellen en te blijven communiceren. Door je kernwaarden telkens opnieuw in de spotlights te zetten, kan iedereen die werkt in, met of voor je onderneming juist inschatten wat belangrijk is voor de organisatie, haar grenzen respecteren, ernaar leven. Stakeholders weten wat ze mogen verwachten en verwachten niet het onmogelijke. Worden deze grenslijnen echter te ver overschreden, dan kunnen relaties in geen tijd worden verbroken. Wie niet trouw is aan zijn eigen grondbeginselen kan geen vertrouwen scheppen of langetermijnrelaties opbouwen, wat nochtans van vitaal belang is voor het duurzame voortbestaan van een onderneming.

Duurzaam en volhoudbaar

Een van de meest nagestreefde, vernieuwende, verkondigde kernwaarden de laatste jaren is ongetwijfeld 'duurzaamheid'. Een begrip dat bol staat van de verwachtingen. Elk toonaangevend bedrijf in de 21^{ste} eeuw neemt het engagement om duurzamer te presteren in zijn waardenstatement op, en gebruikt het als selectiecriteria om samen te werken met anderen.

Op verschillende fronten neemt de druk om snel te verduurzamen toe. Consumenten en afnemers zijn vandaag sociaal en ecologisch bewuster dan ooit en laten hun aankoopgedrag almaar meer beïnvloeden door de bestaansredenen van een bedrijf en de ethische koers die het vaart. Steeds meer werknemers eisen van bedrijven dat ze zich bewust sociaal engageren en letten op hun ecologische voetafdruk. Ook aandeelhouders en leveranciers worden kritischer en veeleisender voor de ondernemingen waarmee ze in zee gaan: die moeten vandaag een interessante investering zijn, niet alleen vanuit financieel oogpunt, maar ook vanuit een breed maatschappelijk perspectief. Daarbovenop wordt de internationale en lokale regelgeving om te verduurzamen steeds dwingender.

Elk bedrijf dat gezond wil blijven dient te onderzoeken hoe duurzaamheid kan geïntegreerd worden in zijn bedrijfsvoering. Het betekent dat bedrijven de omvang van de ecologische en sociale verandering die gaande is begrijpen, zodat ze vakkundig reageren op daaruit ontstaande risico's en kansen,¹³ en heel bewust bepaalde activiteiten wel en niet (langer) gaan uitvoeren. En ook al houdt die zoektocht voor elk bedrijf iets anders in, toch verbindt het alle organisaties ter wereld achter een gemeenschappelijke streven: de liefde voor het leven en de wil om voort te kunnen doen.

Duurzame waardecreatie

Want om duurzaam te zijn, het woord zegt het zelf, moeten waardecreatieprocessen kunnen blijven duren. De activiteiten van een onderneming moeten volhoudbaar zijn op langere termijn en dat kan alleen maar als ze geen schade aanrichten aan mens en planeet, en bijdragen tot het in stand houden en/of herstellen van de samenleving en de natuur.

Verantwoord omgaan met mens, maatschappij en milieu, of zelfs proactief een positieve bijdrage leveren aan een betere wereld is niet langer het actieterrein van liefdadigheidsorganisaties, overheden en ngo's, maar een alomtegenwoordige realiteit voor ondernemingen. De klimaatverandering en andere grote structurele sociale uitdagingen confronteren ons elke dag opnieuw met de urgente noodzaak aan nieuwe en betere economische modellen (je leest hier meer over in Het Enterprise Model in deel drie). Duurzame waardecreatie is vandaag een grote transformatieve kracht die zich manifesteert van de intentieverklaringen en toekomstplannen van bedrijven, tot in de geleverde prestaties en uitvoering.

Steeds meer organisaties zijn zich daarbij volop aan het heruitvinden en zoeken naar manieren om hun waardecreatie te verbreden. Almaar meer bedrijven willen door gezamenlijke actie meerwaarde creëren in cocreatietrajecten. Daardoor ontstaan nieuwe businessmodellen met het oog op meervoudige waardecreatie: meerwaarde die gecreëerd wordt op verschillende maatschappelijke fronten, zodat de economische, ecologische en sociale waarden beter met elkaar in evenwicht zijn.

De transitie van een traditioneel businessmodel naar een duurzaam bedrijfsmodel vergt fundamentele veranderingen in waarden, waardecreatieprocessen en nieuwe vormen van leiderschap en stakeholdermanagement. Multi-party management wordt daarbij steeds belangrijker, én ingewikkelder. Om duurzame projecten te kunnen realiseren zijn vandaag makkelijk tien stakeholders betrokken partij. Alle tien zijn ze nodig om te slagen, niemand kan het alleen.

Ieri, oggi, domani

In dit massieve transformatie- en heroriëntatieproces zijn kernwaarden belangrijker dan ooit. Bij het afstemmen tussen verschillende spelers en het realiseren van nieuwe duurzame doelen, belangen en verwachtingen zijn ze een onmisbaar baken. Ze zorgen ervoor dat je onderweg van A naar B je identiteit niet verliest als onderneming, en niet afglijdt van je doelen en objectieven.

Sterke, duurzame ondernemingen bouwen een legacy op, ze kunnen ver terugblikken in de tijd. Elk succesvol bedrijf eert zijn nalatenschap, van de ergste catastrofes tot de grootste successen. Sterke leiders koesteren hun strijdlieden en tradities. Ze zorgen ervoor dat de kernwaarden, kennis en skills die hun organisatie deden overleven, van medewerker op medewerker en van generatie op generatie worden doorgegeven. Maar een ondernemingscultuur is meer dan een antiquiteit. Het is een levend, gedeeld waardensysteem waarmee je ook vandaag en morgen als onderneming kunt uitpakken. 'Duurzaam' in de meest actuele, treffende, niet-mis-te-verstane zin van het woord, betekent in deze reeks dan ook: toekomstgericht. Een succesvolle, duurzame onderneming durft te dromen. Ze durft ver vooruit te denken en groot genoeg te denken, geen vijf maar twintig jaar en verder vooruit. Ze durft zich te vereenzelvigen met een groter doel, over de generaties heen.

Ondernemen is kathedralen bouwen, in de wetenschap dat je de vervolmaking ervan misschien nooit zult zien. Oude waarden en denkpatronen loslaten en nieuwe herkennen naarmate je onderneming groeit is een eeuwige zoektocht. Daarvoor moet een onderneming zichzelf – van kernwaarden tot meerwaarde – regelmatig durven te wikken en te wegen door het verleden (*ieri*) te eren, het heden (*oggi*) recht in de ogen te kijken en vooruit te blikken naar de toekomst (*domani*).¹⁴

De denk- en doemodellen in deze reeks proberen die complexe opdracht wat eenvoudiger te maken.

Elke keuze die je
vandaag als
onderneming
maakt, brengt
je mogelijk een
stap dichterbij
de toekomst.



DENKEN- DOENVELD

Van A naar B met denken en doen.

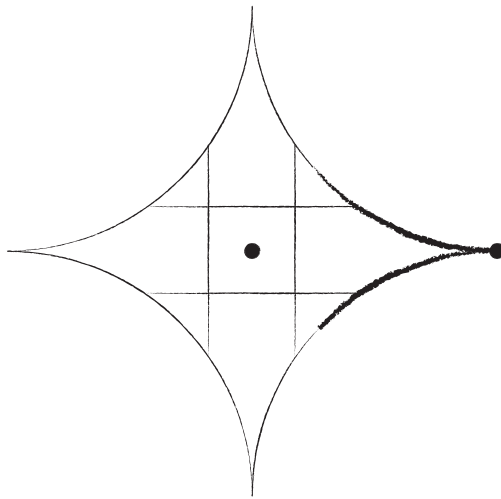
Intro: van keuze tot doelstelling

Alles begint bij keuzes. Door bewust je kernwaarden te kiezen en scherp te stellen schets je de scene waarin je onderneming actief wil zijn, de algemene impact die je voor ogen hebt als bedrijf. Maar om daadwerkelijk ergens te geraken en een goed presterende, competitieve en duurzame onderneming te creëren, zijn concrete doelen nodig. Heldere objectieven stellen bedrijven in staat om vooruit te geraken, balancerend tussen vastheid en verandering, traditie en vernieuwing.

Bestuurders, leiders, managers en medewerkers nemen voortdurend grote en kleine beslissingen. In navolging daarvan maken medewerkers en collega's keuzes, die op hun beurt het gedrag en de keuzes beïnvloeden van weer andere mensen, enzovoort. Veel van die beslissingen zijn strategisch: ze zijn bepalend voor de verdere ontwikkeling van je bedrijf. Met elke stap die je vandaag als onderneming zet, verandert mogelijk ook de toekomst.

Dit laatste hoofdstuk van deel I beschrijft hoe je van keuzes haalbare doelstellingen kunt maken van alle grootteordes, zodat leidinggevenden en hun teams gezamenlijk de afstand kunnen overbruggen van A, het nu, naar B, hun doel. Het toont hoe je keuzes kunt introduceren, visualiseren, ordenen en concretiseren, zodat je als groep op een en dezelfde golfengete komt en de juiste stappen kunt zetten. Denken is daarbij van cruciale betekenis. Maar doen is even belangrijk; zonder activiteit geen resultaat. Denken en doen moeten op elkaar zijn afgestemd, in elkaar passen, wil je op het einde van de rit een betekenisvolle outcome.

De allerbelangrijkste keuze



De toekomstvisie van een bedrijf leidt een bedrijf in een welbepaalde richting.

Na de kernwaarden van een onderneming is de allerbelangrijkste keuze in een organisatie de toekomstvisie. Het is een allesbepalende keuze die ervoor zorgt dat een bedrijf vooruitgaat in een welbepaalde richting. Als leiders hun vizier richten op een oneindige horizon van toekomstmogelijkheden moeten ze het beeld op een gegeven moment bevroren en kiezen: die droom gaan we nastreven. Dáár gaan we naartoe.

Visionaire, capabele leiders zijn kapiteins die niet alleen hun eigen schip, maar desnoods een hele vloot kunnen aanvoeren in dezelfde richting, omdat ze zien wat anderen (nog) niet zien en dat ook aanschouwelijk kunnen maken. Ze kunnen heldere doelen stellen. Een duidelijke toekomstdroom stelt leiders in staat om te leiden in een concrete richting, naar een bepaald, zichtbaar eindpunt, zodat volgers kunnen volgen. Om die toekomst te bereiken durven ze nieuwe wegen inslaan, nieuwe bronnen aanboren en rivieren verleggen als dat nodig is.

De juiste keuzes – die zijn voor elke organisatie anders en uniek. Elk bedrijf heeft immers andere dromen. Elke onderneming heeft haar eigen geschiedenis en toekomst. In principe heeft elke toekomstvisie bestaansrecht. Er bestaat geen universele waarheid. Er is geen foute of juiste toekomst voor een bedrijf. Een visie is een gedachte die ontstaat in het brein van de onderneming, een mogelijkheid om in te spelen op een bepaalde marktopportunititeit, een kans om waarde te creëren, het begin van een verhaal. Wat telt, is dat deze gedachte sturend wordt en andere keuzes uitsluit. Ze leidt een bedrijf in een bepaalde, dwingende richting. Ga je voor bestemming noord of zuid? Trek je noordwaarts, dan ga je niet naar het zuiden.

“Continu hernieuwen en op zoek gaan naar onze identiteit, visie en doelstellingen. ViCre heeft ons daarvoor een taal geleerd. Die is net als de zee, je denkt en doet met de regelmaat van de getijden.”

- Managing director van een globaal voedselverwerkingsbedrijf

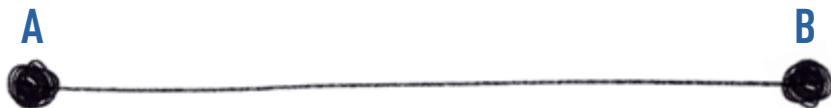
De dot zetten



Door de dot te zetten, visualiseer je een richtpunt, dat symbool staat voor je visie.

De visie van je bedrijf vastpinnen doe je door de dot te zetten met een zwarte stip op een blad papier, je ‘bestemming’. De stip symboliseert de visie van het bedrijf op dat moment. Ze toont de toekomst, zover als toonbaar en kenbaar vandaag.

Om deze visie (punt B in onderstaande tekening) te bereiken kun je een denkbeeldige lijn tekenen vanuit het nu, punt A. Die lijn verbeeldt je pad van mogelijkheden. Je hebt immers een strategie, een stappenplan nodig. Je moet een reeks van activiteiten in gang zetten om van A naar B te geraken.



*Punt A verbeeldt de huidige situatie, Punt B de ideale situatie.
Het lijnstuk AB staat voor de te overbruggen afstand, het pad van mogelijkheden.*

“Met een visie die gericht is op value creation kun je het verschil maken. Het is een kwestie van een visie te hebben. Durven om de dot te zetten.”

- Managing director van een metallurgisch bedrijf

In theorie ziet zo'n plan er meestal zo uit:



Een plan in theorie.

Om afstand AB te overbruggen is een rechte lijn uiteraard de kortste en efficiëntste weg. Maar iedereen die ooit een doel heeft bereikt, weet dat dit slechts theorie is. Ervaren leiders en managers zijn zich ervan bewust dat ze al doende, maar ook al denkende de toekomst vormgeven: ze zullen soms moeten improviseren, andere wegen bewandelen dan gepland.

In werkelijkheid heeft een plan dan ook meer weg van onderstaande tekening:



Chaos: vriend en vijand

Elk bedrijf, elke leider, ieder die een doel wil verwezenlijken vindt dagelijks verwachte en onverwachte obstakels op zijn pad, in vele gedaanten. Een stokkende supply chain, een prangende vacature die maar niet ingevuld geraakt, teleurstellende salescijfers, de kinderopvang of het openbaar vervoer die staken, een oorlog die uitbreekt, een gezondheidsscrisis die iedereen thuishoudt: het is niets anders dan het leven zoals het is, ook in succesvolle ondernemingen.

Dat creëert chaos, wat niet noodzakelijk slecht is. In alle gezonde bedrijven heerst wanorde, het bewijst dat je onderneming leeft en reageert op de wereld rondom. Bovenop het keurslijf van procedures die je organisatie in vaste banen leidt, is wat chaos natuurlijk en zelfs noodzakelijk. Chaos schudt ons wakker wanneer we alles vanzelfsprekend gaan vinden. Een beetje anarchie zo nu en dan verhindert dat er stof komt te liggen op ons kritisch denkvermogen. Het dwingt ons om creatief te worden, om zuurstof binnen te laten, om iets nieuws te durven.

Wat niet wegneemt dat de meesten van ons in de praktijk onrustig worden als de dingen niet lopen zoals verwacht. Want chaos is een ongewenste voorbode van verandering. Vaak is het een teken dat iets niet langer werkt, dat de uitgestippelde route niet langer beschikbaar is. Vaak luidt chaos een einde in, maar wat nog belangrijker is, vaak leidt hij ook tot een nieuw begin, een nieuwe weg, de start van iets moois.

Kunnen loslaten

Niet iedereen is in staat om zijn houvast, de doelen, regels en gedragingen die ons dagelijks bestaan bepalen los te laten wanneer zich een nieuwe, andere realiteit aandient. Onze eerste reflex is om te blokkeren, in plaats van mee te gaan in het nieuwe verhaal dat zich aandient. Vaak gaan we, net omdat we te hard bezig zijn met de 'dreigende' verandering, voorbij aan het potentieel, het betekenisvolle dat in de nieuwe situatie verborgen ligt. Om krampachtig alles te behouden zoals het was, wordt dan duchtig met tijdelijke oplossingen gegoocheld. Maar zo'n situatie is nooit houdbaar op langere termijn omdat ze onnatuurlijk is en uiteindelijk alleen leidt tot nog meer chaos.

Te veel chaos verlamt een organisatie. Wordt de onrust te groot dan geraken denken en doen uit balans. De keuzes, de plannen, de mensen, hun activiteiten, hun resultaten... niets verhoudt zich nog juist tot elkaar. Mensen geraken het noorden kwijt, processen gaan slabakken.

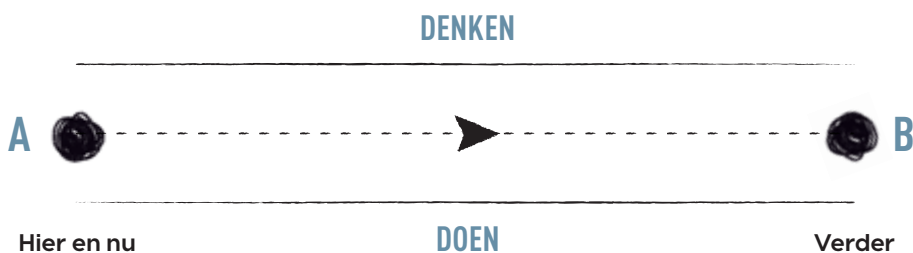
Chaos scheidt kaf en koren in een onderneming. Hoe ambitieuzer je doel, hoe hoger het spel dat je speelt, hoe meer touwtjes je als leidinggevende in handen hebt, hoe meer je met chaos, uitdagingen en stress in aanraking zult komen. Hoe creatiever je dus ook zult moeten zijn en met open blik moet kunnen rondkijken om te zien wat er te zien valt: wat werkt, maar ook wat niet meer werkt, de kansen, de vrijgekomen opportuniteiten, de verborgen patronen, de sleutels tot oplossingen en systematiek.

Bewust ontdebelen

Sterke leiders weten dat er altijd meerdere wegen zijn om een doel te bereiken. Dat wordt op de werkvloer weleens vergeten, zeker in crisistijden, maar ook als het goed gaat. We doen-doen-doen en weten niet meer waarom. Of we lopen helemaal vast in ons denken.

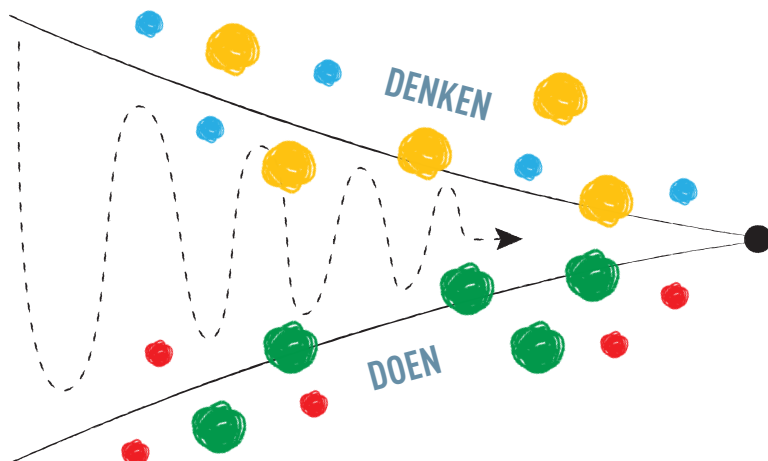
De kunst van het leidinggeven en objectieven bereiken zit in het niet alleen bewust zijn van je doel, maar ook van je alternatieven en van het potentieel om er te geraken. Capabele leiders zien duidelijk de afstand tussen nu (A) en verwezenlijking (B), maar daartussen ook meer dan een rechte lijn. Ze zien altijd een ruimte waarbinnen ze verschillende mogelijke paden kunnen bewandelen.

Enerzijds zijn we zo sterk als onze verbeelding en cognitieve vermogens ons in staat stellen om dromen te verwezenlijken. Anderzijds zijn we beperkt tot ons fysieke kunnen in de echte wereld. Wie zich ten volle bewust is van zijn omgeving en openstaat voor de wereld, kan de denkbeeldige lijn tussen A en B ontdebelen in een denk- en een doe-as, zoals in de tekening hiernaast.



Door je bewust te worden van denken en doen kun je het pad van mogelijkheden 'ontdubbelen'.

Het denken-doenveld



Het denken-doenveld: het maximale speelveld om een doel te bereiken.

Je kunt de grenslijnen van je denken en doen vervolgens 'openduwen', respectievelijk naar boven en naar onderen, zodat er meer ruimte ontstaat om te handelen. Door op vaste tijdstippen stil te staan, te herbronnen en 'bewust te ontdubbelen' kun je je mentale en fysieke manoeuvreerruimte oprekken en ontstaat veel meer speelruimte om doelstellingen te verwezenlijken. Er ontstaat een denken-doenveld, een kegelvormig veld van mogelijke wegen die kunnen worden uitgestippeld tot een doel, zoals hierboven aangegeven.

In de tekening verbeeldt de bovenste as de denk-as, die wordt beheerst door 'geel' en 'blauw' doen, zoals we in het volgende deel (meer bepaald Het 4 Kleurenmodel) zullen zien. Centraal in deze gedachtewereld staan het leiden in ruimste zin, het exploreren, het onderzoeken, het afstand nemen en context zien. Deze denkwereld staat voor awareness, het bewustzijn, het conceptuele en abstracte, de verwondering, het onvolmaakte, onbekend terrein. Het ondersteunende ViCre-model is hier 'De 9 Elementen'.

De onderste as verbeeldt de doe-lijn, het grondwerk, het technische, het pragmatische, het complete, de betrokkenheid. Op deze as regeren de kleuren groen en rood, de invulling, business as usual. 'Doen' is het managen pur sang, het uitgewerkte, het handelen op voorspelbaar terrein. Het ondersteunende ViCre-model is hier 'Het 6 Puntenplan'.

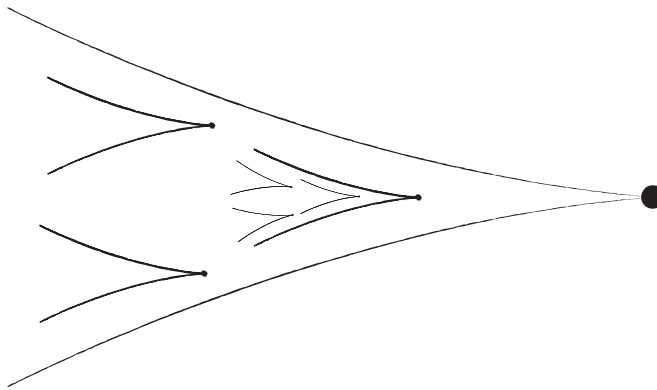
Van groep naar team

Zonder toekomstvisie en duidelijk afgebakend speelveld is een onderneming een willekeurige verzameling van mensen die 'iets aan het doen zijn'. Een onderneming wordt dan een absurd schouwtoneel, een allegaartje zonder drive of logica, een mensenwolk die alle kanten gelijk opstuift.

Dankzij goed gecommuniceerde, gedeelde keuzes zijn de prestaties die succesvolle bedrijven kunnen neerzetten stuk voor stuk bijzonder, om niet te zeggen een klein wonder. Mensen die elkaar van haar noch pluim kennen beginnen samen te werken om een doel te bereiken dat ze op hun eentje nooit zouden nastreven. Want waarom kiezen werknemers voor een onderneming? Wat motiveert mensen om gemiddeld x uur per dag, y uur per week een deel van hun leven te wijden aan andermans business? Werkzekerheid, een aantrekkelijke baan en dito salaris doen mensen voor een onderneming kiezen. Maar met maandelijks een mooi bedrag op hun rekening te parkeren creëer je geen loyale gemeenschap, geen engagement in voor- en tegenspoed.

Een groep die zich kan verenigen en vereenzelvigen met een gedeeld doel wordt een team. Hoe groter een onderneming wordt, hoe groter de groep, hoe meer sociale relaties ontstaan, wat impact heeft op de sterkte van de onderlinge verbindingen en de cohesie, dynamiek en stabiliteit van de groep. Door te vertrekken vanuit een heldere, breedgedragen visie, kun je deze groepsdynamica optimaal bespelen. Een bedrijf kan gezamenlijk beginnen denken en doen en gaat als één geheel functioneren, een geheel waarin iedereen zich kan herkennen en een eigen rol kan spelen.

Starten met het einde in gedachten



Binnen het denken-doenspeelveld ontstaan verschillende kleinere, ondergeschikte denken-doenveldjes.

Ergens een dot zetten, een duidelijk richtpunt, maakt het mogelijk om te starten met het einde in gedachten – beginning with the end in mind, zoals dat heet. Door het benoemen van een hoofddoel kan iedereen bijdragen met hetzelfde objectief voor ogen. Het voorkomt dat medewerkers zichzelf afvragen wat ze proberen te bereiken met een bepaald initiatief en waarom dat ene resultaat dat zij persoonlijk moeten behalen zo belangrijk en waardevol is.

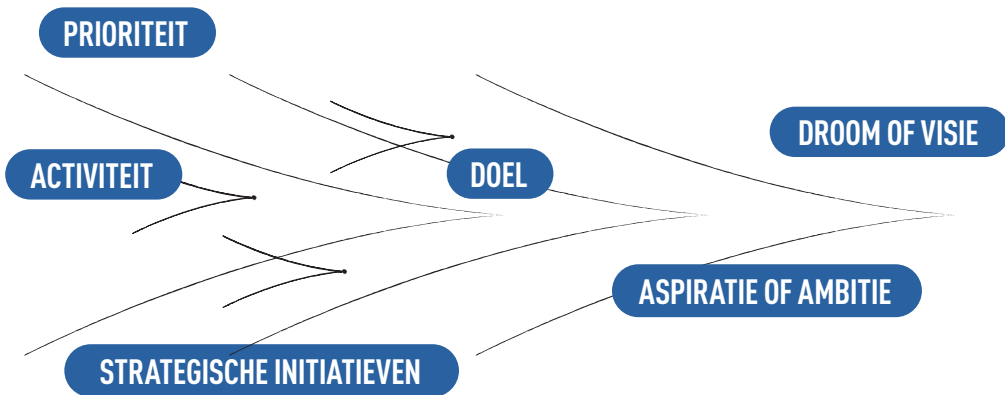
Het framen en begrenzen van een doel zijn belangrijk. Onduidelijkheid over wat wat is, wat hoofd- en bijzaak is, creëert chaos en verwarring, gebrek aan doorzicht en perspectief. Met het schetsen van een algemeen toekomstbeeld, en door dat beeld ook consequent als bedrijfsvisie te benoemen, creëren leiders een duidelijk overkoepelend kader waarachter verschillende partijen zich kunnen scharen.

Het is een langetermijnorientatie die een team gefocust houdt, die afgeschaald kan worden en opgesplitst naar kleinere doelstellingen met kleinere perspectieven, invloedssferen en draagwijdtes die elk bijdragen tot het bereiken van het hoofddoel, zodat elke betrokkene zijn plaats kent. Naargelang de rollen en verantwoordelijkheden zal een doel bereiken immers andere dingen betekenen. De dot die jij moet bereiken als collega-leider, als manager, als departement, als business unit, als individuele werknemer, kan ver weg of dichtbij liggen. De benodigde inspanningen klein of groot. De benodigde tijd kort of lang. Zo zullen er binnen het overkoepelende bedrijfsdenken-doenspeelveld verschillende kleinere veldjes ontstaan.

Hiërarchie van doelstellingen

In een professionele context gebruiken mensen vaak verschillende benamingen om te communiceren waar ze naartoe willen of te beschrijven wat ze verwachten van elkaar. Er wordt gesproken over visies, aspiraties, ambities, doelen, prioriteiten en objectieven, zonder te weten welke vlag welke lading dekt of zonder gevoel van verhouding of proportie.

Door te discussiëren over een visie ontstaat al snel een woud van hoofddoelstellingen, subdoelstellingen, bijdoeltjes, zijdoeltjes. Dankzij het denken-doenveld blijft de droom of visie helder voor iedereen in het hele proces. Door vast te houden aan een vaste hiërarchie van doelstellingen die leiderskeuzes logisch ordent en in elkaar past, kunnen medewerkers het bos weer door de bomen zien.

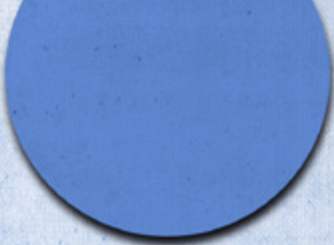


Met een duidelijke hiërarchie van doelstellingen creëert een bedrijf orde en overzicht.

In deze reeks geldt de droom of visie van een bedrijf als de mater familias. Ze geeft een bedrijf een dwingende richting en staat aan het hoofd van een familie van onderliggende doelen, een lijn van nakomelingen. Ze kan worden opgebroken naar aspiraties/ambities, doelen en strategische initiatieven, prioriteiten of objectieven, en ten slotte activiteiten. Dat zijn stuk voor stuk woorden die doelstellingen met een kleinere scope, impact en betekenis beschrijven en die je van klein naar groot in elkaar kunt schuiven.

We zetten ze even op een rij:

- ➔ **Droom of visie** schetst een droomscenario, een ideële situatie, een gewenste algemene toestand van het bedrijf in de verre toekomst. Deze 'opperdoelstelling' durft de dingen groots te zien, zoomt uit, gaat voorbij aan de zorgen van vandaag en morgen. Dromen en visies spreken abstracte taal, de taal van de verbeelding, die losstaat van de werkelijkheid. Wie droomt, hoopt op iets, zonder de exacte uitkomst te weten, los van eventuele belemmeringen, budgetten, beschikbare middelen. Het gaat over dingen durven te verwachten, hopen dat een bepaalde gebeurtenis zal plaatsvinden. Ook al weet je nog niet hoe.
- ➔ **Een aspiratie of ambitie** doet de droom landen en haalt een visie naar de werkelijkheid. Ze vertaalt en verkleint een droom naar een gewenst, haalbaar, grootschalig resultaat op langere termijn. Een aspiratie of ambitie is de optelsom van verschillende doelen.
- ➔ **Een doel(stelling)** omschrijft een bestemming, een outcome. Een doel definieert een eindpunt in de tijd en overspant een langere periode, meestal drie tot vijf jaar, zonder noodzakelijkerwijs de methode of activiteiten te beschrijven die nodig zijn om dit punt te bereiken. Het beschrijft vooral het gevolg van deze activiteiten en zet de richting uit waarin zal gewerkt worden. Doelen worden meestal conceptueel verwoord en kunnen doorgaans niet in kwantificeerbare eenheden worden gemeten.¹⁵
- ➔ **Een strategisch initiatief** is de praktische evenknie van een doel. Het is een concreet plan om een doel te bereiken aan de hand van duidelijke prioriteiten en concrete objectieven. Waar een doel definieert wat je wil bereiken, legt een strategisch initiatief uit hoe je dat kunt bereiken. Een strategisch initiatief kan meerdere projecten omvatten, en verschillende strategische initiatieven kunnen samen een groter doel helpen te bereiken.¹⁶
- ➔ **Een prioriteit of objectief** is een zeer specifieke prestatie die bijdraagt tot de verwezenlijking van een doel. Prioriteiten of objectieven zijn kleiner en smaller dan doelen en beschrijven de meetbare acties, welomlijnde taken of activiteiten die op korte termijn moeten uitgevoerd worden om een doel te bereiken. Ze kunnen worden gerangschikt in volgorde van belangrijkheid.
- ➔ **Een activiteit** is de allerkleinste deeleenheid van een visie. Het is een stap, een oorzaak, een verplaatsing van energie die tot grootse verwezenlijkingen kan leiden.



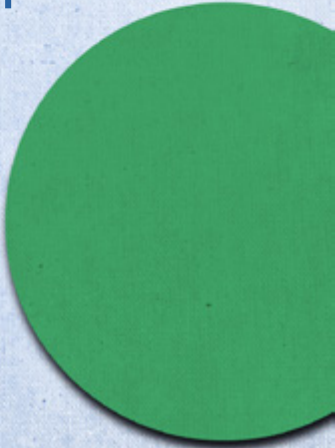
Uit de praktijk

“We willen ons succes trachten te herhalen op wereldschaal, met andere technologieën, andere methodes, in andere talen en culturen.

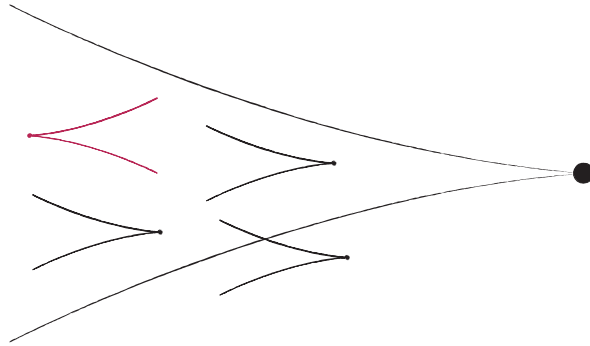
De complexiteit van dat verhaal beheersen en uit elkaar halen zonder dat de mensen in verwarring geraken, dat is voor elke onderneming moeilijk.

Met ViCre-taal gaat dat stukken beter.”

- Oprichter van een industrieel automatiseringsbedrijf



Go with the flow



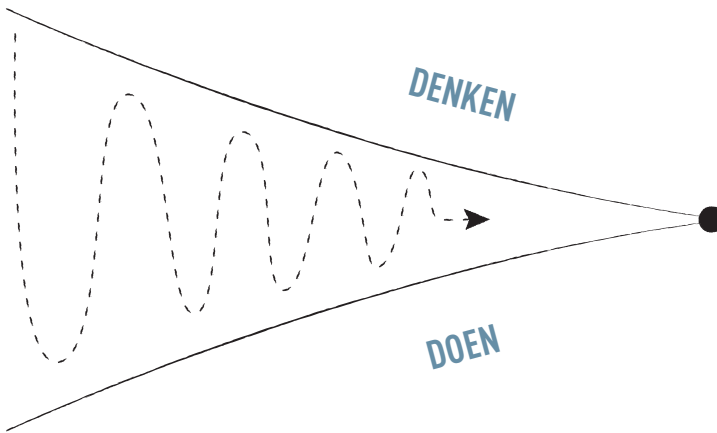
Deelvisies die buiten de visie vallen of een andere richting uitgaan hebben een verzwakkend en destabiliserend effect.

Een sterke, duidelijke visie verenigt het denken en doen van een heleboel mensen. Bij het vertalen van een visie of doel naar hun eigen, persoonlijke werkomgeving zullen sommige medewerkers gebaat zijn bij veel bewegingsvrijheid. Sommige mensen houden van een breedhoekperspectief op hun werk. Anderen zullen zich comfortabeler voelen op beperkt speelterrein, hebben objectieven binnen handbereik nodig om te presteren.

Op zich doet hoeveel interpretatieruimte mensen innemen er niet echt toe, zolang de 'deelvisie' of subvisie die ontstaat door hun vertaalslag binnen de krijtlijnen van de bedrijfvisie valt en het in onderling overleg met een leidinggevende gebeurt. Het is belangrijk dat mensen autonoom keuzes kunnen maken, de dingen kunnen doen op hun manier, maar wel in verbondenheid, binnen het grotere bedrijfsscenario, zodat denken en doen elkaar bekrachtigen. Deelvisies die buiten het bestek van de visie vallen of een andere richting uit gaan zullen een verzwakkend en destabiliserend effect hebben.

Als een onderneming haar visie wél goed kan doorvertalen naar alle bedrijfssniveaus, resulteert dat in een duidelijke hiërarchie van doelen, prioriteiten en activiteiten. Omdat er minimale weerstand is en maximale flexibiliteit, kan er synergie ontstaan. Wanneer leiders goed gealigneerd zijn met hun collega's en medewerkers, werken verschillende krachten in dezelfde richting. Die kun je bij elkaar optellen, wat een versterkend effect heeft, waardoor een slipstream-effect ontstaat waarbij iedereen worden meegezogen in een gemeenschappelijke stroom, de flow van de onderneming.

Als denken en doen één worden



In een bedrijf dat ritmisch laveert tussen denken en doen ontstaat flow.

Zoals de stippellijn in de tekening aangeeft, zal een onderneming bij het bereiken van haar doelen voortdurend heen en weer slingeren tussen denken en doen. Geen van deze twee mag overheersen. Als leiders een ritme creëren, vasthouden aan een regelmatige drumbeat om met hun teams samen te zitten en te overleggen, kan een bedrijf laveren tussen denken en doen, waardoor deze elkaar in toom en in balans houden. Zo vindt een onderneming haar optimale pad.

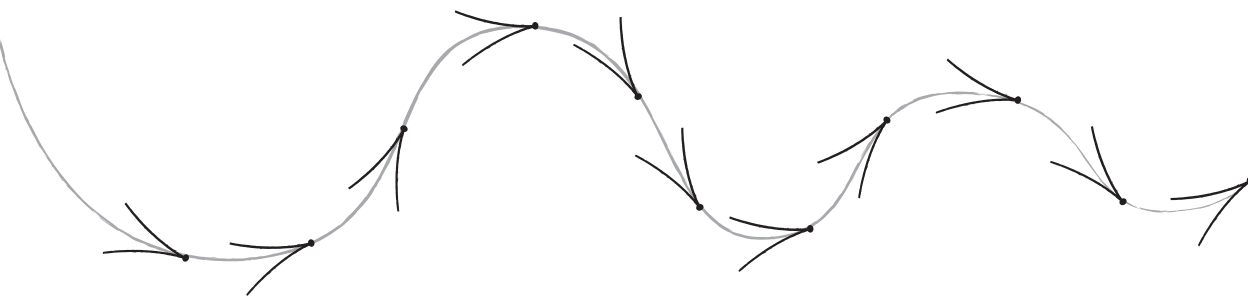
In een bedrijf met sterk leiderschap zullen denken en doen naar elkaar toe trekken op weg van A naar B. Bij de opstart van een nieuw project zal de afstand tussen denken en doen aanvankelijk groot zijn en het voortgangsrhythme traag. Er zijn immers veel mogelijkheden en vrijheidsgraden om een doelstelling te halen. Alle projectfasen moeten nog volop verkend worden, iedereen moet zich inwerken, het team moet nog worden gesmeed.

Maar naarmate het doel nadert zal het veld van mogelijkheden verkleinen: door veelvuldig samen te werken groeien denken en doen naar elkaar toe, waardoor er minder gezocht en afgetast moet worden. Gaandeweg zal meer kennis beschikbaar worden. Dingen zullen beter in elkaar klikken. Teamleden geraken beter op elkaar ingesteld, talenten en skills meer uitgesproken. Het team leert steeds beter wat het nog niet wist. De projectdoelstelling wordt iedere keer helderder.

Naar het einde van het proces ontstaat een taal die almaar minder dubbelzinnig wordt wanneer over het project wordt gecommuniceerd, waardoor handelingen

steeds 'juister' zullen worden en het voortgangsrhythme zal versnellen. Een team geraakt in een staat van aligned execution, waarbij de leden zo goed op elkaar zijn afgestemd dat ze bij wijze van spreken elkaars gedachten kunnen lezen en naadloos kunnen anticiperen op elkaars gedrag, zodat ze met rase schreden vooruitgaan. Denken en doen convergeren tot eenzelfde punt waar droom en daad, visie en verwezenlijking, beleid en uitvoering samenvallen.

Perfectie nastreven is een illusie



Een visie is een richtpunt dat nooit echt bereikt zal worden.

Het hierboven beschreven proces is bovenal een theoretisch gebeuren: een visie is slechts een tijdelijke projectie, een weerspiegeling van ideeën en gedachten op dat ene ogenblik. In werkelijkheid zal een visie als 'eindpunt' dan ook zelden of nooit bereikt worden. En dat hoeft ook niet. Visies evolueren, een toekomstbeeld zal mettertijd oplossen om plaats te maken voor een andere visie, die op haar beurt weer momentaan is. Het zijn telkens ideaalbeelden die even bevroren worden gedurende afzienbare tijd. Elke seconde die verstrijkt ontstaat er een andere realiteit, wat een visie per definitie achterhaald maakt zodra ze is uitgesproken en het in de praktijk vrijwel onmogelijk maakt om lang dezelfde koers aan te houden.

Dat wil zeggen dat, net zoals in het echte leven, volmaaktheid nastreven in een bedrijf een illusie is. Naarmate een bedrijf dichter bij zijn 'dot' geraakt en opschuift richting toekomst blijft de wereld immers voortdraaien. Telkens als je een mijlpaal hebt bereikt en dichterbij je doel bent geraakt, zal zich nieuw terrein

ontvouwen met nieuwe inzichten en uitdagingen. Elke dag zullen nieuwe kansen zich aandienen. Crisissen zullen onverwachts en brutaal de kop opsteken. Leiders zullen van gedachte veranderen, klanten en leveranciers zullen met de noorderzon vertrekken, nieuwe stakeholders zullen van zich laten horen.

Het is dan ook ontzettend belangrijk om een visie en haar onderliggende doelstellingen regelmatig te evalueren en zo nodig los te laten. De juiste dosis relativeringsvermogen zorgt voor speling en wat meer rek, en wellicht ook wat meer mildheid bij het nastreven van doelen. Een visie kan een bedrijf alleen vooruitstuwten als ze actueel en relevant blijft. Door te beseffen dat een visie geen absoluut maar een relatief streefpunt in de tijd is, zal een bedrijf telkens weer nieuwe paden kunnen openen naar meer mogelijkheden.

Bochten in het parcours

Sterk leiderschap leidt onvermijdelijk tot bochten in het parcours. De leiderskeuzes die een onderneming vandaag doen schitteren zijn dan ook allesbehalve rechtlijnige beslissingen. Het zijn bewuste – menselijke – stellingnames, die breed worden gedragen in het bedrijf omdat ze logisch en zinvol zijn en omdat werknemers er zich mee kunnen vereenzelvigen op dat ene moment, zolang het duurt en zinvol is.

Leiders moeten ‘hun’ visie en ‘hun’ waarheid – het geheel van overtuigingen, waarden en feiten waarin ze op dat moment geloven – in regels en processen kunnen gieten, als pijlers voor hun beleid. Maar ze moeten ook de moed én de vrijheid hebben om tegen hun eigen overtuigingen in te gaan gaan als de dingen niet langer werken. Elk evenwichtig beleid is het resultaat van voortschrijdend inzicht en twijfel. Wie niet durft te twijfelen stelt zichzelf niet in vraag en dat is, zeker in tijden vol verandering, eerder een uiting van zwak dan van sterk leiderschap.

In navolging van hun leiders moeten ook teamleiders en medewerkers hun activiteiten kritisch in vraag durven stellen. Ook zij moeten zich kwetsbaar kunnen opstellen, andere ideeën durven uiten en hun twijfels op tafel kunnen leggen.

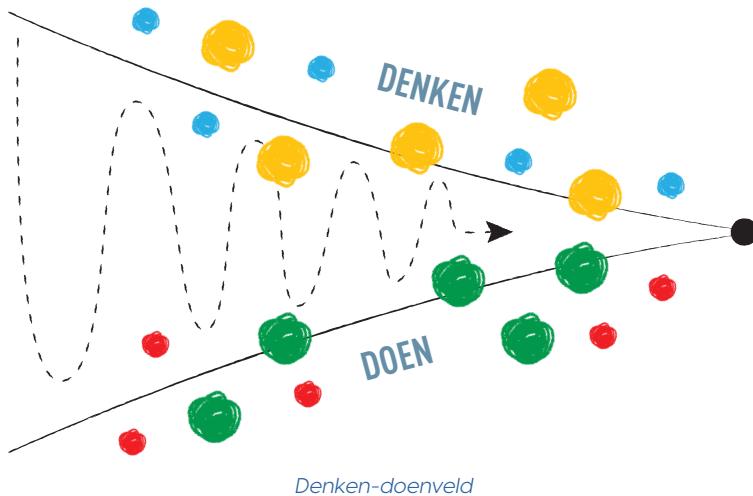
Doelen verwezenlijken, op welke schaal ook, is een continu leer- en aanpassingsproces, wat ‘het onderweg zijn’ vaak waardevoller en interessanter maakt dan het bereiken van de bestemming. Als dat alles op een consistente, systematische manier gebeurt, verleggen bedrijven voortdurend hun grenzen. Ze maken duurzame voortgang, en schuiven gestaag en ‘oneindig’ door de tijd.

The background of the entire page is a light blue-grey color. It features several blue line-art outlines of human faces in profile, facing each other. Interspersed among these faces are various colorful shapes: circles and teardrop-like forms in red, yellow, green, and blue. Some of these shapes have a slight drop shadow, giving them a 3D appearance as if they are floating or attached to the surface. The overall composition is abstract and artistic.

**De filosofie van
denken en doen
is nog maar
het begin**

TOT ZOVER DEEL 1:

OP NAAR HET VERVOLG



De filosofie van denken en doen is nog maar het begin

Je legde zojuist de eerste etappe af in de ontdekkingsreis van A naar B. Met deel 1 legde je een stevige basis en kreeg je inzicht in hoe denken en doen de sleutel zijn tot helderheid, transformatie en groei.

De volgende delen brengen je nog verder in je inspirerende reis van A naar B, met onder andere 5 modellen:

- **4 Kleuren:** om prioriteiten te stellen op basis van meerwaarde
- **Waardeketen:** om processen te stroomlijnen
- **5 sporen:** om effectief te verbinden
- **Denkmodel:** om je ideeën te ordenen
- **Doemodel:** om je ideeën te realiseren

Elk deel biedt praktische tools en nieuwe inzichten. In het laatste deel bundelen we onze mijmeringen over leiderschap en over de toepassing van de modellen en tools in een wereld die altijd evolueert.

Werd je van dit eerste deel nieuwsgierig en enthousiast naar meer? Dan hebben we goed nieuws, want we geven deel 2, 3, 4, 5 en 6 de komende maanden één voor één vrij.

We zien je dus graag terug in het volgende deel.

Tot snel!

Het ViCre-team

REFERENTIELIJST

- 1 Volgens de definitie van <https://www.encyclo.nl/begrip/idiolect>.
- 2 Yuval Noah Harari (2017). Sapiens, een kleine geschiedenis van de mensheid. Thomas Rap.
- 3 Filip Joos (4 juli 2022). Alles van waarde, ook wiskunde, begint bij taal. De Standaard. https://www.standaard.be/cnt/dmf20220703_97731785
- 4 Midas Dekkers (2021). Wat loopt daar? Een biologische kijk op rassen. Atlas Contact.
- 5 Naar het citaat van de Duits-Amerikaanse filosoof en psycholoog Erich Fromm: "De taak die we onszelf moet stellen is niet om ons veilig te voelen, maar om onzekerheid te kunnen verdragen". https://citaten.net/quotes/erich_fromm/liefhebben%2C_een_kunst%2C_een_kunde.html
- 6 <https://nl.wikipedia.org/wiki/Sapir-Whorfhypothese>
- 7 Uit de roman van Jeroen Brouwers (2015). Bezonken Rood. New York: New Amsterdam Publications.
- 8 Naar het essay van Stefan Hertmans (6 nov. 2021). Hoe te leven op de ruïnes van het kapitalisme. De Standaard. https://www.standaard.be/cnt/dmf20211105_95882334.
- 9 Naar het concept van blame-free reporting: 'Veilig melden' is vooralsnog een systeemconcept dat vooral binnen de gezondheidszorg wordt bepleit. Het biedt een veilig, transparant en laagdrempelig kader waarin artsen en andere hulpverleners incidenten en (bijna-)fouten kunnen melden en bespreken om bij te dragen tot de verbetering van de kwaliteit en de patiëntveiligheid binnen een organisatie.
- 10 Jelle Van Riet (11 mei 2024). Interview Erwin Mortier: "Er zijn in het leven een paar cruciale momenten waarop je examens aflegt in menselijkheid". De Standaard. https://www.standaard.be/cnt/dmf20240508_95080242
- 11 Rose Hollister, Kathryn Tecosky, Michael Watkins, and Cindy Wolpert (August 10, 2021). Why Every Executive Should Be Focusing on Culture Change Now. MIT Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-executive-should-be-focusing-on-culture-change-now/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Why%20Every%20Executive%20Should%20Be%20Focusing%20on%20Culture%20Change%20Now&utm_campaign=OpenAccessIO21
- 12 Nicholas Ind (2007). Living The Brand. Kogan Page Ltd.
- 13 Menno Kooistra (12 juli 2023). Is 'duurzame transformatie' meer dan het laatste modewoord? Nyenrode Business Universiteit. <https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/is--duurzame-transformatie--meer-dan-het-laatste-modewoord>
- 14 Naar de gelijknamige titel van het boek waarin de geschiedenis wordt beschreven van Fiats iconische 500 model: Gianni Cancellieri & Lorenzo Ramaciotti (2007). Ieri, oggi, domani. Giunti.
- 15 Jamie Birt (October 1, 2022). Goals. vs. Objectives: What's the Difference? Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/difference-between-goals-and-objectives>
- 16 Strategic Initiatives: Definition, Characteristics and Types (July 10, 2024). Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-initiatives#:~:text=A%20strategic%20initiative%20is%20a%20comprehensive%20plan%20that%20a%20organization,how%20you%20can%20achieve%20it.>



ViCre is een Belgisch consultancybedrijf opgericht in 2005.

We zijn gespecialiseerd in de groeiondersteuning
van bedrijven, leiders en teams.

Dat doen we met praktijk- en resultaatgerichte consultants
en onze eigen beproefde ontwikkelingsmethodes.



www.vicre.eu