

## Zinorganisaties

Marianne van Duuren

*'Je voelt het al meteen als je binnenkomt: er zit energie in de tent. Je merkt het aan de manier waarop mensen uit hun ogen kijken en hoe zij zich bewegen, aan hoe ze met elkaar en met hun klanten omgaan. Je ziet het aan de aankleding en het interieur van het gebouw, de indeling van de ruimtes, de kunst aan de muur. Je voelt het als je de directeur een hand geeft. En je weet het zeker wanneer je wat langer met mensen doorpraat en ze je te kennen geven dat zij zich met hun hart aan de organisatie verbonden hebben. Indien je zo'n zinorganisatie tegenkomt, kan dat je leven veranderen.'*

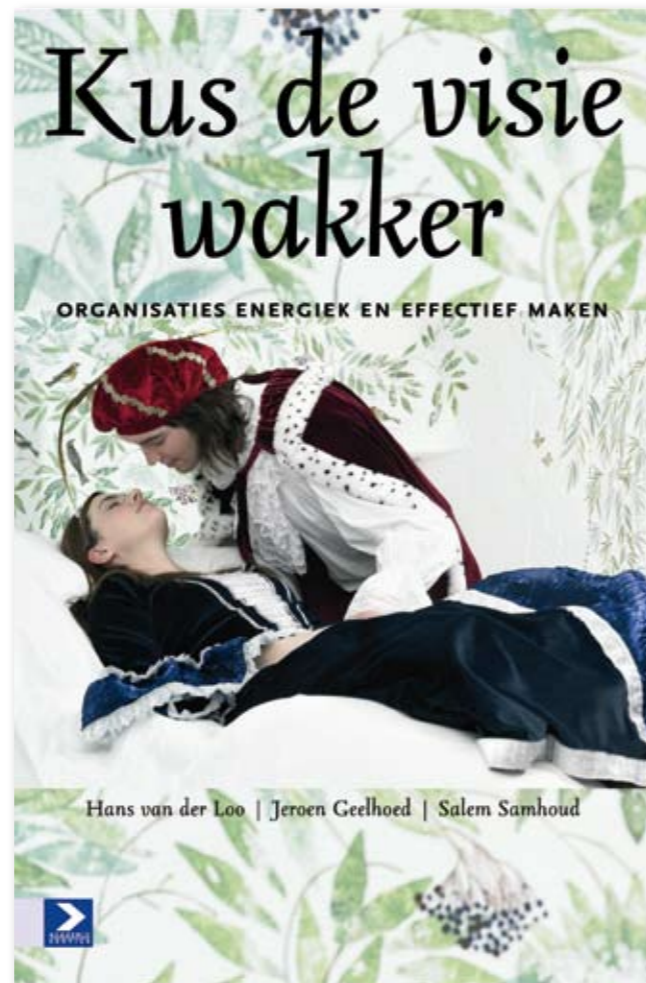
Kijk daar houd ik nu van, nieuwe Nederlandse woorden. Geen Engels vakjargon, maar een fris nieuw eigentijds woord. Zinorganisaties zijn organisaties die een eigen zin en betekenis aan hun handelen geven. Organisaties ook, waar mensen het naar de zin hebben. Zinorganisaties weten wat hun dieper liggende ambities, drijfveren en principes zijn, sterker nog, ze weten het niet alleen, maar ze handelen er ook naar, omdat zij daartoe intrinsiek gemotiveerd zijn. Zinorganisaties zijn bezielde, maar tegelijkertijd ook uitermate zakelijk. Zij hechten veel belang aan de betrokkenheid van hun medewerkers, maar tegelijkertijd gaan ze ook helemaal voor de klant. Zij houden vast aan hun kern, maar vernieuwen ook continu, zij beschikken over een ijzere discipline, maar zijn ook crea-

tief, zij begrijpen de kracht van emoties, maar schuwen het analytisch denkwerk geenszins. Het zijn meesters in de balanceerkunst. Je zou toch denken, dat wil toch iedere leider, manager en bestuurder? Voor zijn klanten, zijn bedrijf, voor zijn werknemers, voor zichzelf?

Het boek *Kus de visie wakker* lag al enige tijd op mijn bureau, 't kwam er niet van om er echt in te duiken. 't Was nog wel genomineerd voor Managementboek van het jaar 2008 en toch bleef het liggen. Had mijn idee over een aantrekkelijke omslag daarmee te maken?

En toen was daar de deadline voor deze recensie. En na twee bladzijden wist ik het weer, ik wist weer waarom ik een aantal jaar geleden zo bijzonder genoten heb van de colleges van Hans van der Loo. Inspirerend en toch gedegen, snel en toch bijzonder de diepte in, theoretisch onderbouwd maar nergens saai of droog. Kortom, dit had ik veel eerder moeten lezen!

Dit boek blijft niet steken bij de praktische handreikingen om een visie te formuleren en ontwikkelen, het waarom van de visie komt uitgebreid aan de orde en wordt zeker onderbouwd door de vele zeer herkenbare praktijkvoorbeelden, maar voor mij is het allerbelangrijkste wel dat veel aandacht wordt besteed aan het rea-



liseren van de visie. Zoals u in het boek kunt lezen stranden visies doorgaans niet zozeer op een gebrekkige formulering, maar op het feit dat weinigen in staat zijn om de visie echt tot leven te brengen. Voorbeelden uit andere organisaties zoals bijvoorbeeld de 'krachtmeting' van de Postbank spreken onmiddellijk tot mijn verbeelding en inspireren tot creatieve en integrale aanpak.

### De opbouw van het boek

Twee delen, zowel de aard als de achtergronden komen in deel één uitgebreid aan bod. Het verlangen naar een visie aan de ene kant – visie is hot! – en visieverwaarlozing als keerzijde: visie als kloppend hart van de cultuur van de organisatie. Het tweede deel: de aanpak en de activiteiten. Hier wordt in vijf hoofdstukken de visie als expeditie beschreven, het ontwaken en ontsteken van de visie, de oriëntatie, het ontdekken, tot de kern komen en

het ontvouwen. Allemaal begrippen die flink worden uitgewerkt. Het laatste hoofdstuk, het ontvouwen gaat over de betekenisgeving, de taal van de visie, de bedoeling, de beleving, de bekrachtiging en de beoordeling. Ofwel hoe komt de visie tot leven in de organisatie en hoe wordt en blijft de visie leidend voor alle betrokkenen.

Vele managers beschouwen het ontwikkelen van een visie als een nutteloos tijdverdrijf. Er worden in het boek hilarische of dramatische voorbeelden gegeven van organisaties die adviseurs de opdracht geven in een middag een visie op papier te zetten zodat de brochure tenminste op tijd gedrukt kan worden. De deadline van de drukker bepaalt het visieontwikkelingsproces? De auteurs geloven dat een visie een onmiskenbaar hulpmiddel vormt om in een onzekere en flexibele wereld te overleven. Mensen en organisaties hebben door de snelheid van de eco-

nomische veranderingen geen vaste koers meer en een visie geeft zowel betekenis (mensen kunnen zich oriënteren en zijn daardoor in staat te begrijpen wat er gebeurt), een streefdoel (dat geldt als een kompas voor het doen en laten) en binding (het verbindt mensen via gemeenschappelijke doelen en waarden).

Het boek bevat naast een gedegen empirische en theoretische onderbouwing tal van (recente, en daarom ook zo tot de verbeelding sprekende) voorbeelden, inspirerende cases, aanpakken voor activiteiten en aan het einde van ieder hoofdstuk niet alleen de haast vereiste samenvatting, maar ook elke keer een lijst met prikkelende en uitdagende vragen om de lezer uit te nodigen tot reflectie, alleen of samen met collega's. Vele hoofdstukken zijn gelardeerd met resultaten uit het onderzoek dat de schrijvers hebben laten verrichten naar de wijze waarop Nederlandse organisaties hun visie ontwikkelen en hoe zij daar vervolgens mee omgaan. Dat laatste maakt het boek voor mij nog toegankelijker dan het al is. Maar ook: uitnodigende lay-out, prettige schrijfstijl, beeldende voorbeelden, heldere schema's, inspirerende foto's en indringende citaten.

Kortom, geef het uzelf of uw MT cadeau, ga niet naar de hei, maar duik hiermee uw organisatie in, bespreek en doorwerk het met elkaar en maak uw eigen visie nog pakkender, levendiger en richtinggevender dan hij mogelijk al is.

*Marianne van Duuren is maat in de Maatschap van Duuren, van Zuylen & Partners. U kunt haar bereiken via [www.dzmaatschap.nl](http://www.dzmaatschap.nl).*

*Kus de visie wakker. Door: Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud. Academic Service | 2007 | Prijs: € 29,95 | ISBN: 978 90 526 158 20*

## Het lelijke jonge eendje



Dit boek bestaat uit zes losse hoofdstukken, die elk zijn gebaseerd op een van de klassieke verhalen van H.C. Andersen. De verhalen bieden een vrolijk handvat om samen met collega's moeilijke thema's aan te snijden. Aan de hand van 'De nieuwe kleren van de keizer', bijvoorbeeld, kunnen we ons afvragen welke dingen 'onbespreekbaar' zijn in ons eigen team op het werk. En aan de hand van 'Het lelijke jonge eendje' kunnen we bespreken hoe we elkaars sterke punten

kunnen aanmoedigen. Daarom geeft Mette Norgaard aan het eind van elk hoofdstuk ook enkele suggesties voor onderwerpen die in een groepsdiscussie aan de orde zouden kunnen komen.

*Het lelijke jonge eendje gaat naar zijn werk; Lessen voor op de werplek uit de sprookjes van Hans Christian Andersen. Door: Mette Norgaard | Scriptum, | 2008 | Prijs: € 17,95*

## De Kama Sutra

India is altijd een bron van levenswijsheid geweest. De geheimen van die rijke, spirituele kracht liggen verscholen in oude Indiase teksten. Dit boek ontsluit de essentie van die wijsheid op een toegankelijke manier. Deze klassieke teksten zijn niet uitsluitend voor hippies. Ze bevatten opmerkelijk praktische technieken die mensen kunnen gebruiken om de teugels in handen te nemen en het heft in handen te houden, en strategische manoeuvres voor succes in zaken en politiek. Bovendien geven ze waardevol advies over communicatieve vaardigheden en tijdloze wijsheden over hoe u uw leven in balans kunt brengen.

*De Kama Sutra van business; Managementprincipes uit de Indiase klassieken. Door: Nury Vittachi | Scriptum | 2008 | Prijs: € 19,95*



## Verborgen agenda's



Psycholoog Jeffrey Wijnberg bespreekt in dit boek de heimelijke motieven van het menselijk ras: sociaal gedrag waarachter angst, machtswellust en zelfverrijking schuilgaat. Het zijn niet alleen politici, criminele types en gewiekste zakenlieden die mooi weer spelen terwijl zij uit zijn op persoonlijk gewin, maar ook uw beste vrienden, uw naaste familieleden en uw hartelijkste collega's die zich volkomen anders kunnen voordoen dan ze in werkelijkheid zijn.

Wie de spelletjes die mensen spelen weet te doorgronden, kan zich wapenen in een wereld waarin de mooiste schijn uiteindelijk toch weer bedriegt. Hoe tegenstrijdig het ook klinkt, Wijnberg komt tot de vrolijke conclusie: niets is zo zichtbaar als wat de mens verbergen wil. Met Sigmond-strips van Peter de Wit.

*Verborgen agenda's; Waarom mensen niet doen wat ze zeggen en niet zeggen wat ze doen. Door: Jeffrey Wijnberg | Scriptum | 2008 | Prijs: € 18,95*

**'Visies stranden doorgaans niet zozeer op een gebrekkige formulering, maar op het feit dat weinigen in staat zijn om de visie echt tot leven te brengen.'**