

# Inhoud

Voorwoord . . . . .	9
Een plotseling afscheid . . . . .	13
Een onbekende wereld . . . . .	16
Weg uit de soberheid . . . . .	23
Over visies . . . . .	32
Het eerste element: de centrale doelstelling . . . . .	41
Het tweede element: duidelijke waarden . . . . .	69
Het derde element: een toekomstbeeld . . . . .	84
Een wazig beeld . . . . .	95
Je kunt alleen via het heden naar de toekomst . . . . .	107

Een visie: thuis en op het werk . . . . .	113
Een nieuwe afspraak: van visie naar realiteit . . . . .	127
Een visie ontwikkelen . . . . .	130
Het communiceren van een visie . . . . .	135
Visie in de praktijk . . . . .	140
Moed . . . . .	154
Van succes naar zinvolheid . . . . .	161
Epiloog . . . . .	166
Dankwoord . . . . .	170
Over de auteurs . . . . .	172
Beschikbare diensten . . . . .	174

# Voorwoord

Een visie zorgt voor focus. Een visie is richtinggevend en heeft invloed. Door een visie kom je vooruit. *Volle kracht vooruit!*

De uitdrukking *volle kracht vooruit* stamt uit het stoomtijdperk. Wij bedoelen ermee dat je zo'n duidelijk beeld hebt van je doelen, zo betrokken bent, zo zeker van het belang van je doel en van je vermogen het te bereiken, dat je in staat bent ondanks hindernissen de juiste maatregelen te nemen. Willen organisaties optimaal presteren, dan moeten de leiders weten hoe ze een overtuigende visie kunnen ontwikkelen die in lijn is met wat hun mensen hopen en dromen. Leiderschap heeft te maken met het aangeven van een richting. Als leiderschap niet ten dienste staat van een breed gedragen visie, kan het om eigenbelang gaan draaien.

Wij hebben over de hele wereld met organisaties gewerkt. Daarvan hebben we geleerd dat het ontbreken van een duidelijke, overtuigende visie het belangrijkste obstakel is dat managers verhindert echte leiders te zijn. Minder dan tien procent van de organisaties die wij bezochten, beschikte over

een duidelijke doelstelling, een aantal samenhangende waarden of een beeld van de toekomst. Met andere woorden, ze hadden geen duidelijk beeld van waar ze heen wilden.

De meeste mensen zijn het met ons eens dat visie een belangrijk thema is. Ze beseffen dat ze zonder een duidelijke visie van alle kanten worden overspoeld met zaken die hun aandacht vragen. Daardoor raken ze hun focus kwijt en verliezen ze hun energie. Ze erkennen wel dat het ontbreken van een visie een negatief effect heeft, maar ze weten niet hoe ze daarin verandering kunnen aanbrengen.

Veel organisaties hebben wel een credo, maar mensen worden erdoor afgestoten. Het hangt ingelijst aan de muur, maar is niet richtinggevend. In het ergste geval heeft het niets te maken met de werkelijke stand van zaken.

Als u nooit een visie hebt gehad of als u betrokken bent geweest bij een mislukte poging er een te creëren, kan dit boek u helpen de volgende keer wel te slagen. We behandelen dit op het oog complexe onderwerp op een begrijpelijke, praktische en eenvoudig toepasbare manier.

*Volle kracht vooruit!* ontdoet de visie van haar mystieke karakter. Het boek maakt visie bereikbaar voor iedereen, zowel binnen organisaties als in het persoonlijke leven. Het verduidelijkt de drie belangrijkste elementen van een overtuigende visie en laat zien hoe een visie kan worden ontwikkeld die zorgt voor energie en ruimte. Het proces dat hier wordt beschreven, heeft direct te maken met uw bedrijf en zijn doelstellingen; het is niet iets om je alleen prettig bij te voelen. We laten zien wat er gebeurt in bedrijven en bij

individuen die niet beschikken over een duidelijke visie, wat de financiële, operationele en persoonlijke gevolgen kunnen zijn van een onduidelijke visie. We laten zien dat deze concepten op verschillende manieren kunnen worden gebruikt: binnen een bedrijf, een afdeling, een gezin en in het persoonlijke leven. We doen u ook ideeën aan de hand over wat u onmiddellijk kunt aanpakken.

In dit boek hebben we informatie bijeengebracht die we de afgelopen twintig jaar door studie en ervaring hebben vergaard. We hebben op tal van terreinen het ontwikkelen van een visie begeleid: bij productiebedrijven, vakantieoord, de auto-industrie, pr, detailhandel, gezondheidszorg, de overheid, onderwijs en andere non-profitorganisaties. We hebben van de mensen in deze organisaties net zoveel terugontvangen als we hun gegeven hebben. Daardoor konden we het trainingsproces de afgelopen jaren voortdurend verbeteren.

We stellen hier meer aan de orde dan alleen het creëren van een overtuigende visie. De vraag is ook hoe u er zeker van kunt zijn dat de visie gedeeld wordt en tot leven komt, en dat ze richtinggevend blijft in de praktijk van alledag. Het creëren van een visie kan een eenmalige gebeurtenis zijn. Dit boek laat zien hoe u van de ontwikkeling van een visie een reis kunt maken.

We hopen dat u enkele praktische ideeën opdoet over het creëren van een visie. De lessen zijn door het hele boek heen te vinden, net als paaseieren die liggen te wachten tot ze ontdekt worden. We hopen dat u geniet van het lezen van dit boek en dat uw ontdekkingen u net zoveel plezier zullen doen als wij hadden bij het schrijven. We hopen ten slotte

## VOLLE KRACHT VOORUIT!

dat u in staat zult zijn de concepten uit dit boek in uw eigen omgeving toe te passen, zodat u met volle kracht vooruit kunt!

Ken Blanchard

Jesse Stoner

Voorjaar 2003

# Een plotseling afscheid

Vol ongeloof stond ik stil. Ik was zo in gedachten verzonken dat ik de windvlagen en de kou niet eens voelde. Ik kon niet geloven dat hij weg was, ik kon niet geloven dat ik geen afscheid had kunnen nemen. Ik kon me een wereld zonder Jim niet voorstellen. Toch stond ik op een sombere winterdag naast zijn open graf.

Hoe was dit mogelijk? Ik was ervan uitgegaan dat Jim er altijd zou zijn als ik hem nodig had. En nu ik hem nodig had om me te troosten, was hij er niet. Ik wilde zo verschrikkelijk graag met hem praten.

Ik keek naar de mensen om mij heen. Ze waren net zo geschokt als ik. Jim had voor ons allemaal veel betekend. Toen het tot me doordrong dat ik de enige niet was die hem miste, voelde ik me getroost.

Toen Kristen, de dochter van Jim, de grafrede uitsprak, hoorde ik ieder woord van wat ze zei. Ze beschreef Jim zo goed dat ik zijn aanwezigheid bijna kon voelen. Ik voelde me wel alleen, maar niet eenzaam. Het was bijna alsof Jim zelf me troostte.

‘Jim Carpenter was een betrokken leraar en de belichaming van eenvoudige waarheden. De manier waarop hij leiding gaf, bracht zowel hemzelf als anderen ertoe de aanwezigheid van God in hun leven te ontdekken. Hij was een zorgzaam kind van God, een zoon, broer, echtgenoot, vader, grootvader, schoonvader, zwager, peetvader, oom, neef, vriend en collega, die streefde naar een evenwicht tussen succes en zinvolheid. Hij kende een spirituele vrede die het hem mogelijk maakte tegen mensen en projecten die hem van zijn weg zouden afleiden, op een liefdevolle manier ‘nee’ te zeggen. Hij had veel energie en was in staat in iedere gebeurtenis of situatie iets positiefs te zien. Altijd wist hij er wel een les of een boodschap aan te ontlenu. Jim Carpenter vertrouwde op Gods onvoorwaardelijke liefde en hij geloofde dat God echt van hem hield. Hij hechtte veel waarde aan integriteit en zijn daden kwamen overeen met zijn woorden. Hij was sportief en slank, een soepele golfmachine. Hij zal gemist worden, want overal waar hij kwam, werd de wereld een betere plek.’

*Een betrokken leraar en de belichaming van eenvoudige waarheden.* De woorden van deze grafrede gaven goed weer hoe Jim had geleefd. Ze gaven zijn wezen weer. Ik glimlachte toen ik bedacht dat ook de humor van Jim niet vergeten was. Hij hield zeker van golfen, maar een soepele golfmachine was hij nooit geweest.

Bij het verlaten van de begraafplaats liep ik naast Kristen.

‘Dat was een prachtige grafrede,’ zei ik, terwijl ik mijn arm om haar schouder legde.



## EEN PLOTSELING AFSCHEID

Kristen zuchtte en zei: ‘Dank je, Ellie. Maar ik heb het niet zelf geschreven. Ik denk dat het van vader is. Ik zat aan zijn bureau om een tekst op te stellen toen ik dit in de bovenste lade vond. Ik vond dat dit hem beter beschreef dan alles wat ik zelf had kunnen schrijven.’

Ze was even stil en zei toen: ‘Maar ik weet niet waarom hij het geschreven heeft.’

Nu begreep ik waarom de woorden me zo bekend in de oren hadden geklonken.

‘Ik ken de achtergrond,’ antwoordde ik zacht. ‘Ik was erbij toen hij het schreef. Het was zijn visie op het leven.’

Onmiddellijk gingen mijn gedachten terug naar een andere winter die op soortgelijke wijze was begonnen.

# Een onbekende wereld

Een winter met veel grijze luchten. Het sneeuwde nauwelijks, maar het was voortdurend koud en de zon kregen we amper te zien. Een dof gevoel overheerste toen ik onzeker op de drempel van een onbekende wereld stond. Ik was halverwege de dertig. Mijn man was weggegaan, uit ons huwelijk, van onze kinderen, uit ons leven. Op een ochtend kondigde hij aan dat hij van plan was te vertrekken en 's middags was hij al weg.

Ik was geschokt. Ik kon niet geloven dat ik het niet had zien aankomen. Ik voelde me heel dom toen ik naar signalen zocht die ik over het hoofd had gezien. De voorbije jaren was ik vooral druk geweest met de kinderen en met ons eigen leven. Het was nauwelijks tot me doorgedrongen dat Doug afstandelijker was geworden. Ik dacht dat hij het te druk had met zijn werk.

De scheiding was er snel door. De advocaat verzekerde me dat het een goede regeling was. Hij zei: 'Doug doet niet moeilijk want hij voelt zich schuldig.' Toch hield ik niet genoeg geld over voor mijn levensonderhoud. Ik moest op

zoek naar een baan, maar ik had er geen idee van hoe ik het moest aanpakken. Tot dan toe was ik alleen maar moeder, echtgenote en vrijwilligster geweest. Ik had nooit financieel bijgedragen aan het huishouden. Het leek wel alsof alles wat ik voor vanzelfsprekend had gehouden, voorbij was.

De kinderen waren tieners en hadden mij steeds minder nodig. Ik voelde me volkomen alleen en overdonderd. Op sommige dagen leek uit bed komen al een hele prestatie. Ik voelde me voortdurend futloos.

Ten slotte hoorde ik ergens diep in mezelf een stemmetje dat zei: één stap tegelijk. Ik wist dat ik allereerst een bron van inkomsten moest zien te vinden. Ik overdacht de situatie. Ik was intelligent. Ik was als een van de besten van mijn jaar afgestudeerd. Ik was op de school van de kinderen penningmeester geweest van de oudercommissie. Ik deed de administratie voor de bibliotheek. Ik betaalde onze rekeningen altijd op tijd en deed altijd de belastingaangifte. Ik schreef graag, maar hoe moest ik als schrijver in mijn onderhoud voorzien? Ik had niet eens een opleiding op dat gebied. Het enige waarop ik kon bogen, was een graad in de bedrijfseconomie.

Elke zondag spelde ik de vacatures op bedrijfskundig en financieel terrein. Uiteindelijk vond ik op die manier mijn eerste baan, op de afdeling boekhouden van een middelgroot assurantiekantoor. Ik schafte representatieve kleding aan en bereidde me erop voor deze vreemde nieuwe wereld te betreden.

\*\*\*

Mijn eerste werkdag verliep beter dan ik had verwacht. Een vriendelijke vrouw die Marsha heette, dezelfde die ook het sollicitatiegesprek had afgenomen, heette me welkom op kantoor en vertelde dat ik aan haar zou rapporteren. Ze leidde me rond over de afdeling, liet me het gebouw zien en vertelde wat mijn verantwoordelijkheden waren. Mijn taak was te helpen bij de belastingadministratie: het verzamelen van fiscaal relevante gegevens en het voorbereiden van de belastingaangiften.

Ze zei dat ik eerst maar eens rustig moest rondkijken. Dat stelde me gerust. Ik kreeg het gevoel dat ik weer loskwam uit het moeras waarin ik was weggezonden. Ik vond het heel plezierig verantwoordelijkheden te hebben, collega's te ontmoeten en een eigen werkplek te krijgen met een eigen bureau, een computer en voicemail. Er was zelfs al een voice-mailbericht.



*Goedemorgen allemaal, met Jim. Het verhaal gaat dat Abraham Lincoln op woensdagavond vaak heimelijk het Witte Huis verliet om te gaan luisteren naar de preken van Dr. Finnes Gurley in de New York Avenue Presbyterian Church. Hij gaf er de voorkeur aan ongezien te komen en te gaan. Wanneer Dr. Gurley wist dat de president zou komen, deed hij de deur naar zijn privé-vertrek niet op slot.*

*Bij een van die gelegenheden glipte de president via een zijdeur de kerk binnen en ging hij zitten in de studeerkamer van de voorganger. Het vertrek lag direct*

*naast het koor. Hij zette de deur op een kier zodat hij Dr. Gurley kon horen.*

*Toen hij weer naar huis liep, vroeg een assistent aan Lincoln wat hij van de preek vond. De president dacht na en antwoordde toen: 'De inhoud was schitterend en het was een elegante vertelling; hij had er duidelijk werk van gemaakt.'*

*'Dus u vond het een prachtige preek?' vroeg de assistent.*

*'Nee,' antwoordde Lincoln.*

*'Maar u zei toch dat de inhoud schitterend was, de vorm voortreffelijk en dat duidelijk was hoe hard hij eraan had gewerkt?'* probeerde de assistent weer.

*'Dat is waar,' zei Lincoln. 'Maar Dr. Gurley heeft het belangrijkste vergeten. Hij heeft ons niet gevraagd iets groots tot stand te brengen.'*

*Ik geloof niet dat er iets mis is met middelmatige levens en middelmatige prestaties. Het goede in de wereld ontstaat doorgaans dankzij de inspanningen van heel veel heel gewone mensen. In ons leven dienen we echter naar grootheid te streven. Dat leek Lincoln te beseffen.*

---

Ik herinner me dat voicemailbericht zo goed omdat ik het heb opgeschreven. Die eerste ochtend had ik nog niet zoveel te doen en het leek me bovendien een goede oefening voor mijn computervaardigheden. Bovendien vond ik het een intrigerende boodschap. Wie was Jim? Waaraan had ik zijn

bericht te danken? Zoiets had ik in het bedrijfsleven niet verwacht.

Marsha nodigde me samen met enkele andere personeelsleden uit voor de lunch. We kletsten wat over een groot project dat aanstaande was, over het weer en over onze gezinnen. Misschien wilde ik straks helemaal niet meer weg bij dit bedrijf. Ik had het naar mijn zin. Ik had me lang niet meer zo goed gevoeld.

Over het voicemailbericht vroeg ik niets, deels omdat ik er niet aan dacht, en eerlijk gezegd ook omdat ik niet de indruk wilde wekken dat ik niet wist hoe het er in het bedrijfsleven aan toging.

De middag was zo voorbij en toen ik naar huis ging, voelde ik me voor het eerst sinds lange tijd weer positief gestemd.

\* \* \*

De dagen daarna ging ik helemaal op in mijn werk. Ik wilde graag veel leren om zo snel mogelijk nuttig te zijn voor het bedrijf. Op vrijdag had ik nog steeds niemand iets gevraagd over de berichten op mijn voicemail, maar elke ochtend was ik nieuwsgierig naar de korte boodschap die steeds hetzelfde begon: 'Goedemorgen allemaal, met Jim'. Telkens noteerde ik de tekst als ik even wat tijd over had. Ik lette er steeds op, voor het geval er iemand langskwam, de indruk te wekken dat ik druk in de weer was.

Het waren nogal ongewone berichten. Ze leken te bestaan uit een mengeling van verhalen, persoonlijke filosofie en gebeurtenissen uit het leven van mensen. Een van de berichten begon zo:



*Goedemorgen allemaal, met Jim. Gisteren is Sue Mason, een van onze receptionistes, geopereerd. Hoewel de operatie geslaagd is, zijn er toch wat kankercellen aangetroffen. De artsen denken dat ze de meeste hebben kunnen verwijderen, maar Sue zal niettemin chemotherapie moeten ondergaan. Laten we bidden voor Sue en met de juiste energie en positieve gedachten aan haar denken.*

---

Ik kende Sue niet, maar dacht niettemin op een positieve manier aan haar. Dat kon zeker geen kwaad. Nog steeds had ik niemand iets gevraagd over de voicemailberichten. Het leek daarvoor nooit het goede moment. Bovendien was het een soort mysterie geworden – iets waar je elke dag naar uitkijkt. Het was lang geleden dat er zich in mijn leven iets mysterieus had voorgedaan.

Toen ik aan het eind van die eerste werkweek thuiskwam, overdacht ik mijn ervaringen. De hele week was ik opgewonden en nieuwsgierig geweest. Ik had wel stress gevoeld, maar lang niet zoveel als wanneer ik de hele tijd thuis zat. Alle energie die ik op kantoor voelde, leek te verdwijnen zodra ik mijn huis binnenging. Alex en Jen zouden het weekend bij hun vader doorbrengen. Zelfs als ze thuis waren, leken ze aan zichzelf genoeg te hebben. Ze waren nu vijftien en dertien en hadden hun eigen plannen; voorzover ik kon zien, hadden ze me alleen nog nodig als ze geen vervoer hadden. Ooit was ik echtgenote en moeder geweest. Nu wist

## VOLLE KRACHT VOORUIT!

ik niet meer precies wie ik was. Zowel zaterdag als zondag sliep ik uit en de rest van de dag lummelde ik neerslachtig rond. Ik wilde dat het weer maandag was.