

5.2 Udvikling af visioner

Af Michael Jensen, direktør Colea Consult
michaelj@colea.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold

1. Introduktion
2. Hvad er en vision og hvad skal en vision kunne
3. Missionen som forudsætning for en vision
4. Kravene til en stærk vision
5. Udarbejdelse af visionen i praksis
6. Udmøntning af visionen
7. Afrunding
8. Mere viden
9. Om forfatteren

I. Introduktion

Med denne artikel vil jeg sætte fokus på et område som ofte omtales, men som jeg i praksis oplever megen forvirring omkring: Udarbejdelsen og brug af visioner.

Som udgangspunkt taler jeg om visioner i og for organisationer, men jeg vil mene, at meget af det jeg beskriver med større eller mindre modifikationer kan overføres på enkeltindivider.

I afsnit 1 leverer jeg en helt grundlæggende definition af, hvad en vision er og hvad den skal kunne, med baggrund i helt overordnede overvejelser og henvisning til en række eksperter.

Jeg oplever alt for ofte en sammenblanding af vision og mission eller endog, at der byttes om på de to. Derfor leverer jeg, i afsnit 3, en klar afgrænsning af disse to fundamentale størrelser.

Da jeg ser missionen som nært beslægtet med og en forudsætning for visionen, beskriver jeg samme sted nærmere, hvad missionen er, og hvordan den udvikles.

I afsnit 4 fokuseres på kravene til en stærk vision. Dette danner baggrund for, at jeg i afsnit 5 kan beskrive, hvordan en stærk vision udvikles.

For at komme et trin tættere på adfærdsplanet beskrives endelig, i afsnit 6, hvordan vi med fordel omsætter visionen i beskrivelser, der kan virke adfærdsregulerende i hverdagen.

2. Hvad er en vision og hvad skal en vision kunne?

For nylig var jeg til møde med direktionen og bestyrelsen hos en af vores nye kunder. Direktøren fortalte, at de for nogle år siden havde gennemført en visionsproces og fortsatte stolt med at fortælle, at mission, vision og værdisæt hang i kantine på nogle store plakater så de var synlige for alle.

Jeg kunne ikke dy mig for at spørge: "Hvad står der så på plakaterne?"

"Ja, ja nu har de jo hængt der så længe, at det kan jeg da ikke huske mere!" Var det svar jeg fik.

Men hvis det blot er meningen med en vision, at den skal fylde et tomrum ud på en væg i en kantine, hvorfor så bruge tid og penge på at udvikle den?

Jeg vil gerne bede dig bruge et øjeblik på at genkalde dig din organisations vision?

Kan du huske den uden brug af hjælpemidler?

Når du har genopfrisket jeres vision, vil jeg dernæst tillade mig at bede dig tænke over, hvad I rent faktisk bruger den til – i hverdagen?

Er svaret på dette spørgsmål negativt eller bare uklart, så vil jeg bede dig overveje hvad I, med fordel *kunne* bruge den til?

Spørgsmålene er nemme at stille, men, for størsteparten af os, langt fra nemme at besvare – man kunne overveje om det er fordi de pågældende visioner er:

- Uinteressante eller meningsløse?
- For lange og kringlede?
- Uklart formuleret eller diffuse?
- Formuleret som andet end en vision – dvs. slet ikke lever op til de kriterier, der kendetegner en vision?
- At visionen ikke er værd at stræbe efter
- At sammenhængen mellem visionen og det den enkelte beskæftiger sig med i hverdagen er for utydelig
- At visioner ganske enkelt ikke er noget vi kan forholde os til i praksis og derfor lige så godt kan droppe
- At visionen ikke er inspirerende nok

Alle ovenstående eksempler peger på visionens *form* eller *indhold*. Begge dele spiller i høj grad ind i forhold til, hvor nem en vision er at huske.

Andre ting, der kan medvirke til, at en vision er svær at huske eller forholde sig til kan imidlertid handle om helt andre ting end visionen selv, det kan f.eks. være ting som:

- Dårlig formidling af visionen
- At ledelse ikke formår at sætte visionen nok i centrum
- At visioner ikke bruges rigtigt i langt de fleste virksomheder

Denne anden gruppe af muligheder peger meget i retning af ledelsens håndtering og formidling af visionen.

Begge kategorier af årsager til, hvorfor en vision ikke huskes, kan naturligvis kombineres og er det i praksis ofte.

Man kan spørge sig selv, hvorfor det ofte går galt med visioner? Jeg tror der er mange forskellige svar, men, at alle på en eller anden måde bundet i en manglende forståelse for, hvad en vision i grunden *er* og hvad den skal *kunne*.

Lad os se på, hvad et par af verdens førende eksperter på området har at sige til disse to ting:

*"Vision creates focus.
Vision identifies direction.
Vision unleashes power.
Vision allows you to move"*
Kenneth Blanchard & Jesse Stoner

"Visionen formidler et billede af en ønskværdig fremtid. Den appellerer til de langsigtede interesser hos ansatte, kunder, aktionærer og andre, der har en interesse i organisationen. Den indeholder realistiske mål, og er klar nok til at give vejledning når der skal træffes beslutninger. Omvendt er den tilstrækkelig fleksibel til at tillade initiativer og alternative reaktioner i lyset af vekslende vilkår. Endelig er den nem at kommunikere"
John Kotter

Hvis vi skal prøve at koge disse ekspertudsagn ned til en fælles kerne, så er en vision *et billede, eller bare en formulering, af en ønsket tilstand, som har til formål at fastholde vores fokus, og dermed koncentrere vores energi og adfærd i én bestemt retning.*

Altså har en vision dybest set til formål at kunne besvare spørgsmålene: "*hvorhen?*" og i en vis udstrækning "*hvad?*" – vel at mærke i et enkelt og klart forståeligt sprog!

Når det er så vigtigt at kunne besvare disse spørgsmål er det fordi, så længe vi ikke kender svaret, er alle handlinger mere eller mindre, ligegyldige. Når vi kender svaret bliver det lettere at se, hvad vi skal sige "ja" til og hvad vi skal sige "nej" til.

Dvs. at en vision skal kunne hjælpe os i vores daglige til- og fravalg: Når vi står over for to eller flere valgmuligheder, er visionen pejlemærket på den mest optimale beslutning.

Kurt Andersen en konsulentkollega, som jeg har dyb respekt for, påstod for mange år siden, at en god vision også har en dragende effekt. Dvs. at formuleret på den rette måde skulle den gode vision formå at "tiltrække" de handlinger, der virkeliggør den.

Jeg selv og min gamle mentor Leif Ilsøe var meget skeptiske over for denne udlægning, som vi syntes var noget alternativ, men lidt efter lidt har vi, lettere modstræbende, måtte give Kurt ret.

Denne erkendelse betyder imidlertid også, at visionsarbejdet skal tages uhyggeligt alvorligt – for er visionen forkert, har den ingen værdi, eller vil, i værste fald, trække organisationen i den gale retning.

3. Missionen som forudsætning for en vision

Som tidligere nævnt oplever jeg ofte en sammenblanding af mission og vision, eller, at der byttes om på de to størrelse. Derfor er det i en artikel af denne karakter på sin plads, at levere en klar afgrænsning af de to, og samtidig, i korte træk beskrive, hvordan en mission udvikles.

Hvor visionen primært besvarer spørgsmålet "*hvorhen?*" Så er det missionens opgave at besvare spørgsmålet "*hvorfor?*"

Dvs. at missionen skal forklare organisationens eksistensberettigelse, og altså sige noget om, hvad det er for et bidrag man kommer med til samfundet eller markedet, eller sagt på en anden måde; definere, hvilken branche organisationen er i.

Man kan også sige, at missionen udtrykker organisationens *formål*, mens visionen udtrykker dens *slutmål*.

Måske er grunden til, at denne afgrænsning er så svær, at begreberne mission og vision begge er lidt luftige og at de to beslægtede begreber formål og mål, minder så meget om hinanden – jeg oplever i hvert fald at ledergrupper generelt, uanset fagligt niveau, ikke evner at skelne klart.

En anden diskussion, som ofte opstår, går på, hvad der bør komme først, mission eller vision?

Nogle mener, at eftersom visionen udtrykker drømmen om et slutmål, så bør den komme først.

Jeg selv er af den overbevisning, at missionen er mere grundlæggende og derfor naturligt må komme før visionen og danne dens fundament. Lad mig komme med et eksempel.

Du kender muligvis den Statoil reklame, hvor en mand kommer ud af sin opgang en iskold vinterdag, nede på gaden står bilerne parkeret fuldstændig dækkede med sne.

Den stakkels mand, har ingen sneskraber så han bruger de forhåndenværende midler; sit bæltespænde og sin mappe til at skrabe bilen fri for sne med. Da han er færdig trykker han på fjernbetjeningen til bilens centrallås og kan til sin store fortørnelse konstatere, at han har skrabet sne af den forkerte bil!

Altså skulle han have begyndt med slutningen, for at benytte en af Stephen Coveys termer (Syv Gode vaner). Denne slutning og lignende fra det virkelige liv får nogle til at mene, at visionen bør komme først.

Men problemet er bare, at før valget af slutmål: "*Min egen bil fri for sne*", eller måske snarere: "*Jeg kommer på arbejde til tiden*" – kommer valget af en bestemt type aktivitet, 'skrabe sne af bilen'.

Der kunne nemlig være andre måder at leve op til visionen på (tage en taxa, bussen eller andet), men missionen fortæller altså først inden for hvilken branche eller ramme det er vi bevæger os, før det giver mening at tale slutmål.

Nu kan jeg forestille mig, at fortalere for, at visionen bør komme først ikke køber dette argument, så lad mig komme med et andet:

Den oldgræske filosof *Aristoteles* (384 f.Kr. – 322 f.Kr.) argumenterer for, at alle menneskers handlinger har et formål – ja, *alle* handlinger over hovedet. Samtidig er handlinger aktiviteter. Forskellige typer af aktiviteter kan leve op til samme mål og have samme formål.

Men for at kunne handle meningsfuldt er jeg nødt til først at beslutte, *hvorfor* jeg vil gøre noget før jeg kan beslutte, *hvor* jeg vil ende. Altså er formålet/missionen mere grundlæggende end slutmålet/visionen.

Men nok om denne mere akademiske diskussion. Lad os i stedet vende tilbage til dette afsnits egentlige opgave, nemlig en beskrivelse af, hvordan vi udvikler en mission for en organisation.

Når en mission skal udvikles, er det helt afgørende at forstå, hvad det er vi ønsker at opnå med en mission eller et formål – jeg holder i virkeligheden mere af den sidste term da jeg mener, at den er mere præcis og fjerner alle muligheder for religiøse eller militære associationer.

Det vi ønsker at opnå er en klar beskrivelse af, hvad det er virksomheden giver kunden (i offentlige virksomheder, skal denne term ofte forstås bredere end i de fleste private) – *fra et resultatmæssigt synspunkt* vel at mærke.

Dvs. at det første vi skal gøre os klart er: *Hvem er kunden?*

Dette spørgsmål er i hovedparten af tilfælde langt fra så nemt at besvare som det umiddelbart virker – netop derfor er denne øvelse rigtig sund at foretage fra tid til anden, da den er med til at skabe en dybere forståelse for organisationens sag (dvs. hvad den er til for).

Det viser sig nemlig ofte, at der er mere end en type kunde eller, at det er diffust og måske et definitionsspørgsmål hvem kunden er. Forestil dig f.eks. det tilfælde, hvor organisationens produkt/ydelse tilfalder en anden end den, der betaler – hvem er så kunden? Hvad med et utal af offentlige organisationer, f.eks. hospitalssektoren, her leveres ydelsen til en patient, men det er skatteydererne eller borgerne generelt, der betaler for ydelsen. Men vi kan vel ikke kalde en abstraktion som 'samfundet' for en kunde?

Ligeledes kan vi nævne museer, hvor kunden ligger inden for mange forskellige kategorier:

- Almindelige betalende gæster
- Skoler gennem kollektive ordninger
- Virksomheder, som man tilbyder sine lokaliteter
- "Staten" for hvem man forvalter folkearven
- Kommuner som gennem tilskud ønsker at skabe synergier til det øvrige erhvervsliv i kommunen
- Osv.

Det er altså i en række tilfælde ikke helt simpelt at gøre sig klart, hvem kunden er.

Væsentligt er det, at forskellige typer af kunder, kan have forskellige ønsker og behov de søger dækket gennem organisationens produkter.

Evt. kan det, af hensyn til det at skabe en entydig forretning, være nødvendigt at udpege en typisk hovedkunde som så er den man fokuserer på.

Det næste skridt handler nemlig om at gøre sig overvejelser i forhold til kundens behov inden for det forretningsområde man bevæger sig.

Hvis det ikke er entydigt, hvilke behov kunden søger dækket gennem organisationens produkter, kan det, som oven for nævnt, altså være nødvendigt at udpege en hovedkundegruppe eller kigge efter fællesnævner hos forskellige kunde grupper.

Efter en opstilling af de forskellige (typer) af behov, er det nødvendigt at gå et trin dybere, nemlig til en forståelse af, hvilke mere fundamentale behov, der ligger bag de umiddelbare produktorienterede. Lad mig give et par eksempler.

Hvilket behov tilfredsstillers en seng?

Umiddelbart vil de fleste sige: "At vi får sovet godt". Men dette er blot det umiddelbare behov – bag dette ligger et mere fundamentalt, nemlig behovet for at vågne udhvilet og uden ondt i ryggen.

Ligeledes kan vi spørge: "Hvilket behov tilfredsstillers et besøg på en turistattraktion?" Her er det fundamentale, resultatmæssige behov ikke bare den umiddelbare oplevelse, hvad enten det så er et museum, et "legeland" eller noget helt tredje – det fundamentale er ofte den fælles oplevelse – det sociale element, som knytter individer sammen omkring den ene eller anden oplevelse – dvs. oplevelsen tjener til manifestering af en fælles identitet eller tilhørsforhold - som dybest set kan være af hvad karakter det skal være, f.eks. internt i familien eller følelsen af at være del af en nation.

Det centrale her er altså, at der forud for formuleringen af missionen fordres en klar forståelse af, hvad det er kunden søger tilfredsstillt på dette helt fundamentale plan.

Når denne forståelse, som består i en kombination af forståelsen af hvem kunden er og hvad hun søger, er skabt, kan organisationen arbejde med formuleringen af selve missionen, som består af en klar og enkel beskrivelse af denne forståelse.

Det er væsentligt at missionen formuleres så den forklarer, hvad virksomhedens egentlige bidrag til kunden er, eller bør være og helst ikke med brug af alt for mange ord.

Lad os tage et eksempel.

En af landets største virksomheder har formuleret deres mission således:

"Vores (for)mål er at overvinde diabetes ved at finde bedre metoder til forebyggelse, diagnose og behandling"

Er det klart, hvilken branche virksomheden er i?

Hvem kunden er?

Er det klart hvilket resultat kunden kan forvente af at købe virksomhedens produkter?

Siger missionen noget om, hvad der forventes, adfærdsmæssigt af medarbejderne?

Jeg mener at der kan svares ja til alle spørgsmålene og som sådan har virksomheden, Novo Nordisk altså levet op til kendetegnene på en god mission.

Efter denne gennemgang af missionsudviklingen vender vi atter blikket mod artiklens hovedtema, visionen.

4. Kravene til en stærk vision

Jeg har allerede tidligere beskrevet to helt overordnede kriterier, nemlig at visionen beskriver, hvorhen virksomheden ønsker at udvikle sig, og at den samtidig skal være en helt overordnet rettesnor for til- og fravalg.

Et spørgsmål, der ofte dukker op, er hvorvidt visionen skal være tidsbestemt eller ej? Umiddelbart vil jeg sige nej, men samtidig må jeg indrømme, at jeg har oplevet organisationer, hvor det gav mest mening, at have en tidsbestemt vision.

Et eksempel på en tidsbestemt vision er John F. Kennedys berømte udmelding fra 1961 om at USA før udgangen af årtiet ville have sendt en mand til månen.

Denne vision viste sig at være stærk nok, til at opfylde det mål, der var indeholdt i den, men efterfølgende har utallige skandaler inden for NASA vist, at visionen enten ikke var stærk nok til at bære organisationen videre, eller at de senere erstatninger ikke har været gode nok.

Under alle omstændigheder kan der ligge en fare i at gøre visionen tidsbestemt: Dels er risikoen, at det tidligt viser sig, at den er uopnåelig, dels kan det jo være at den ikke når til det fastsatte tidsrum.

I begge tilfælde er risikoen at fremtidige visioner har svært ved at finde opbakning og skabe begejstring, fordi folk kan henviser til tidligere visioners fiasko. Risikoen herfor er klart mindre, hvis visionen ikke er tidsbestemt og hvis den har mere karakter af en drøm end et mål.

Visionen skal tænke ud over økonomi og personlig vinding. Der er fortalere for at visioner skal tale om bidrag til menneskeheden for at være virkelig gode. Bl.a. *Joseph H. Bragdon* hævder endog, at *de* organisationer, som er drevet af et højere formål og et højere mål er dem, der også i sidste ende tjener bedst (Bragdon s. 49 ff).

Det vil sige, at visionen i det mindste bør have et etisk fundament. Dette kan f.eks. udtrykkes gennem en vision om at have bidraget med et eller andet til menneskeheden.

F.eks. har vi virksomheden *Innocent*, der har det som erklæret mål at bidrage til at efterlade verden lidt bedre end vi overtager den – en lidt højtravende vision, som de selv siger, men ikke desto mindre en erklæret vision, som skinner igennem i alle deres handlinger.

Her taler vi vel at mærke om en virksomhed, der siden sin spæde begyndelse i 1998, hvor tre englændere fik lyst til at lave en naturlig og ugiftig Smoothie, har udviklet sig til et verdensomspændende brand.

Den bedste vision er dernæst *formuleret i nutid*. Dvs. den er beskrevet som om du allerede er i den – det giver visionen den største bevægende effekt. Det betyder samtidig, at visionen er et billede af et slutmål og for alt i verden ikke af bevægelsen derhen – det er noget helt andet.

Mange begår den fejl at beskrive visionen som en proces, men det betyder igen, at der mangler det pejlemærke som visionen skal være. Jeg oplever nogle gange på seminarer, hvor det hele kan virke lidt diffust og forvirrende i formuleringsfasen, at man på et tidspunkt ender i en procesformulering.

Her er et mit indtryk at procesformuleringen opstår fordi det er den nemme udvej. Men hvorfor ikke bruge den time eller den dag mere på formuleringen, når det handler om noget, der skal have betydning mange år frem?

Det er også vigtigt, at visionen *ikke indeholder relative termer*. Relative termer er ord som "stor", "lille", "mange", "få" osv., for som det ligger i betegnelsen kan man altid til disse termer spørge "stor, lille, mange, få i forhold til hvad?" hvilket blot understreger disse ords meningsløshed i visionssammenhænge.

Det er ekstremt vigtigt, at visionen kan skabe begejstring. I det mindste hos direktion og ledelse, men meget gerne også videre ud i organisationen. Uden begejstringen kommer nemlig ikke det ekstra moment, som den gode vision skal bidrage med.

I tilknytning til begejstringen kommer en ting som stolthed ind i billedet: Den organisation, som har en vision, medarbejderne kan være stolte af, vil høste et ekstra udbytte derved, for der findes ikke bedre og mere dedikerede medarbejdere, end de, der er stolte af deres organisation og deres arbejde. Hermed er også peget på endnu en væsentlig grund til, at visionen bør være etisk velfunderet.

Endelig er det af absolut vigtighed, at visionen, hvis den skal have den ønskede effekt, er skrevet i *positive termer*. Dvs. at visionen ikke skal beskrive det vi bevæger os væk fra, men det vi ønsker at opnå.

Eksempelvis må en vision ikke være formuleret således: "*Vi er ikke længere en lokalt forankret virksomhed*". I stedet er det meget stærkere at skrive: "*vi er en regional eller global virksomhed*".

Dels har vores hjerner svært ved at forstå negationer, dels er version to et meget klarere billede af det vi ønsker at opnå, og kan derfor have den omtalte dragende effekt, hvilket den første vending mangler.

Hermed er omtalt de krav en vision skal leve op til, lad os derefter se, hvordan visionen udvikles i praksis.

5. Udarbejdelse af visionen i praksis

Mennesker er forsynet med både hjerne og hjerte. Nogle er mere styret af følelser, mens andre mere følger fornuften – jeg tror endnu ikke nogen er kommet til den endelige konklusion på, hvad der er det fornuftigste!

Ikke desto mindre er det væsentligt at både følelser og fornuft aktiveres, når vi skal udvikle en vision: Hvis ikke visionen taler til vores følelser opnår vi ikke den begejstring, som skaber den virkelige bevægelse. Hvis omvendt visionen ikke taler til vores fornuft kan det være svært at se, hvordan den skal realiseres, eller hvad vi skal sige "ja" og "nej" til i hverdagen.

Det betyder imidlertid også, at den gode visionsproces aktiverer både højre og venstre hjernehalvdel, dvs. både vores kreativt/abstrakte og vores logisk/sproglige centre i hjernen.

Jeg plejer personligt at starte med en øvelse, hvor, afhængigt af gruppens størrelse, enten den enkelte eller mindre grupper, får til opgave, at *tegne* deres vision på et stykke flipover papir – giv endelig rigelig farver.

Opgaven er præcist formuleret således: "Sæt jer ned i jeres vision, kig rundt og tegn det I ser – det er ikke tilladt at bruge ord".

Ikke alle bryder sig om denne øvelse – nogles blufærdighed over for at skulle tegne, gør at de føler det meget grænseoverskridende. Ikke desto mindre er denne del af visionsskabelsen uhyre vigtig, netop fordi den er nonverbal og dermed primært aktiverer hjerte og højre hjernehalvdel.

Alt efter, hvor meget man vil udfordre gruppen tager denne øvelse fra 15 minutter til tre timer – jo længere tid man er villig til at ofre des bedre bliver resultatet.

Det sublime resultat opnås ved at investere i lærred, pensler og farver, men har også en tendens til at rykke hjerneaktiviteten en anelse mere til venstre, fordi dette opfattes noget mere officielt og højtideligt og derfor får folk til at tale mere og tænke sig om inden de begynder at male. Fordelen ved denne metode er, at virksomheden efterfølgende har et håndgribeligt minde om processen, som efterfølgende tager sig mere præsentabelt ud end et stykke flipover papir.

Når den enkelte/grupperne har tegnet deres vision er det tid til en fælles præsentation. Denne må gerne foregå i en lettere løftet stemning med højlydte tilkendegivelser og klapsalver - alt sammen noget, der er befordrende for den følelsesmæssige side af visionsskabelsen.

Det handler her om at finde fællesnævnerne i de forskellige "visioner", at få sat konkrete ord på, som evt. noteres ned i stikordsform til senere brug – et alternativ er at tegne den fælles vision, som en mellemstation inde, der sættes ord på.

Selve den efterfølgende formulering er ofte, især i begyndelsen en kaotisk affære, hvor det handler om at holde tungen lige i munden og ikke lade de frustrationer, der opstår fordi det hele kan virke lidt svært og diffust, betyde at man hurtigt afslutter med et middelmådigt resultat til følge.

Netop det med enigheden er en naturlig udfordring og de to åbenlyse udfordringer, jeg gerne vil omtale handler på sin vis begge om denne: På den ene side kan folk være rygende uenige om hvordan visionen skal formuleres og på den anden side kan visionen ende med, hvis man ikke er yderst påpasselig, at være en, dominerende, persons værk.

Typisk handler uenighed om visioner om et af følgende punkter:

- Det indholdsmæssige
- Formen

Det er vigtigt at identificere hvilken af disse kategorier uenigheden tilhører, når den skal udredes, da der er vidt forskellige tilgange til at løse dem. Taler vi indhold handler det nemlig typisk om følelser, mens uenighed gående på formen typisk handler om noget fornuftsmæssigt.

Indholdsmæssige uenigheder kan gå på hele visionen eller dele af den. En eller flere personer kan ganske enkelt være uenige i, at det er den rigtige vision eller de kan være mere eller mindre skeptiske over for om den er realiserbar (skal en vision over hovedet være det?).

Når der opstår uenighed om visionen er det vigtigt, at den ikke blot overhøres eller overdøves af en tromlende leder eller konsulent: I og med at visionen er en så fundamental del af en organisations koncept er det noget vi ikke bare tager let på.

Spørgsmålet er om alle behøver at være enige eller om en vision til tider kan være noget, der skiller vandene og dermed får nogle til at forlade en organisation – det er umuligt at generalisere på, og det konkrete tilfælde må afgøre hvordan uenigheden skal håndteres. Blot er det vigtigt at understrege at uenighed om en vision skal tages meget alvorligt og behandles derefter.

Frem for alt må det ikke være stræben efter den laveste fællesnævner, der kommer til at styre formuleringen – så må der næsten hellere være enkelte, som melder sig ud. Dette vil i givet fald være et udtryk for at folks drømme har flyttet sig fra hinanden – noget, der alligevel vil komme til udtryk i hverdagen efterfølgende – hvorfor det trods alt er bedst at erkende dette så tidligt i processen som muligt.

Et afgørende parameter bør være begejstringen når vi er på visionsniveau: Kun hvis alle nøglepersoner kan finde begejstring i visionen kan vi forvente, at den har styrke til at skabe bevægelse i hverdagen. Derfor bør også ethvert forsøg på at opløse, specielt indholdsmæssige uenigheder omkring visionen, søge efter de elementer, der begejstrer alle eller hvis dette ikke er muligt så flest muligt.

Det handler, som med missionen, ofte om at få et første bud noteret ned, så der er noget mere konkret end tegninger og stikord at forholde sig til. Der er et par åbenlyse udfordringer i forbindelse med den endelige formulering af visionen og her er det vigtigt hele tiden at holde sig en visions formål klart, at fastholde fokus på både hjerne og hjerte, og at sikre klarheden i det endelige resultat.

Når visionen er formuleret er det på tide at teste om den også kan forventes at tilføre organisationen det vi ønsker jævnfør mine tidligere udredninger.

Testen af visionen går i al sin enkelthed ud på at stille følgende spørgsmål til den:

- Visionen hjælper os til at forstå hvilken branche vi virkelig er i
- Visionen giver retningslinjer, der er en (helt overordnet) hjælp i vores daglige beslutninger
- Visionen giver et billede af en virkelig ønskværdig fremtid
- Visionen er bæredygtig
- Visionen handler om storhed, ikke bare om at slå konkurrenterne
- Visionen er inspirerende, den handler ikke bare om tal
- Visionen rører ved vores følelser
- Visionen hjælper os til at se hvordan den enkelte bidrager til helheden

Kun, hvis der kan svares ja til alle spørgsmål er visionen stærk nok til at stå sin prøve i tiden fremover, men samtidig skal vi selvfølgelig være opmærksomme på, at den virkelige test finder sted i hverdagen ude i organisationen, når udfordringer skal håndteres, og der skal udvises konsekvens.

I forlængelse af disse ord, vil jeg i næste afsnit komme med et par bud på, hvordan vi med fordel kan udmønte visionen i praksis.

6. Udmøntning af visionen

Når alt kommer til alt har en vision ingen værdi, hvis ikke den bliver en del af organisationens hverdag som rettesnor og handlingsvejledende metafor.

Til syvende og sidst handler det hele om fokus:

*“We are the most focussed company that I know of
or have read of or have any knowledge of.*

We say no to great ideas every day.

*We say no to great ideas in order to keep the
amount of things we focus on very small in
number so that we can put enormous energy
behind the ones we do choose.”*

Tim Cooke, CEO i Apple

Vægtige ord, især når de kommer fra ledelsen i en organisation, som alene i 2010 havde indtægter for 40 mia. dollars.

Derfor må det primært handle om at fokusere hele organisationen på en række langsigtede mål der ”oversætter” visionen til klare forretningsmæssige termer.

Dette kan handle om ting som:

- Omsætningsstørrelse
- Kendskabsgrad
- Markedsandele (lokalt, regionalt eller sågar globalt)
- Alt mulig andet der i klart kan udtrykke, hvornår visionen er nået eller blot som skridt på vejen – hvad der er bedst i praksis, er svært at generalisere om

Det vigtige her er, at målsætningen skal handle om den konkretisering af visionen, der er så nødvendig for, at den bliver nemmere at definere handlinger for.

Dernæst er det godt, på afdelingsplan og med udgangspunkt i visionen at diskutere spørgsmål som:

- Hvorfor er vi her?
- Hvad bør vores hovedfokus være?
- Hvad skal vi gøre mere af?
- Hvad skal vi gøre mindre af?
- Hvad skal vi helt stoppe med at gøre?

Endelig bør disse spørgsmål også besvares på helt personligt plan af den enkelte medarbejder, uanset organisatorisk niveau.

Andre ting, der er med til at sikre at visionen bliver til hverdag er naturligvis at der defineres en klar strategi og efterfølgende nogle handlingsplaner for dens realisering – sidst men ikke mindst er løbende opfølgning den egentlige nøgle.

Endelig kan formuleringen af et værdisæt, der udtrykker hvilke principper organisationens medarbejdere skal efterleve, være med til at konkretisere vejen til visionen, men denne formulering og efterfølgende værdibaserede ledelse udgør et kapitel for sig selv, hvorfor det ikke kan omtales her.

Vi kommer dog ikke uden om at det, der til syvende og sidst skal realisere visionen er at ledelsen holder fast i den og selv gør det, der skal til for at nå den.

7. Afrunding

Hermed håber jeg at have leveret lidt inspiration og indsigt i hvordan både mission og vision formuleres og, hvordan det bedst muligt sikres, at de også flytter noget i hverdagen.

Mission og vision er ikke størrelser, der bør ændres særlig tit – de bør dog tages op til revision, når det anses for urealistisk at de kan nås eller når de er tæt på at være realiseret.

Jeg oplever en mangfoldighed af måder at udvikle, formulere og bruge mission og vision på, og har her forsøgt at beskrive de metoder og rammer, som min erfaring siger mig fungerer bedst.

Min drøm er, at mission og vision i praksis, får den betydning som potentielt ligger i dem, husk på at ikke alle vores drømme bliver til virkelighed, men kun dem vi tør drømme, har vi muligheden for at realisere.

8. Mere viden

Blanchard, Kenneth & Jesse Stoner (2002): *Full Steam Ahead!* San Fransisco: Berret-Koehler Publishers.

Bragdon, Joseph H. (2006): *Profit for Life – How Capitalism excels.* Cambridge, MA: Society for Organizational Learning

Kotter, John (1999): *I Spidsen for Forandringer.* København: Peter Aschenfeldts nye Forlag.

9. Om Forfatteren

Michael Jensen, Colea Consult.

Se håndbogens forord for yderligere oplysninger om forfatteren.

