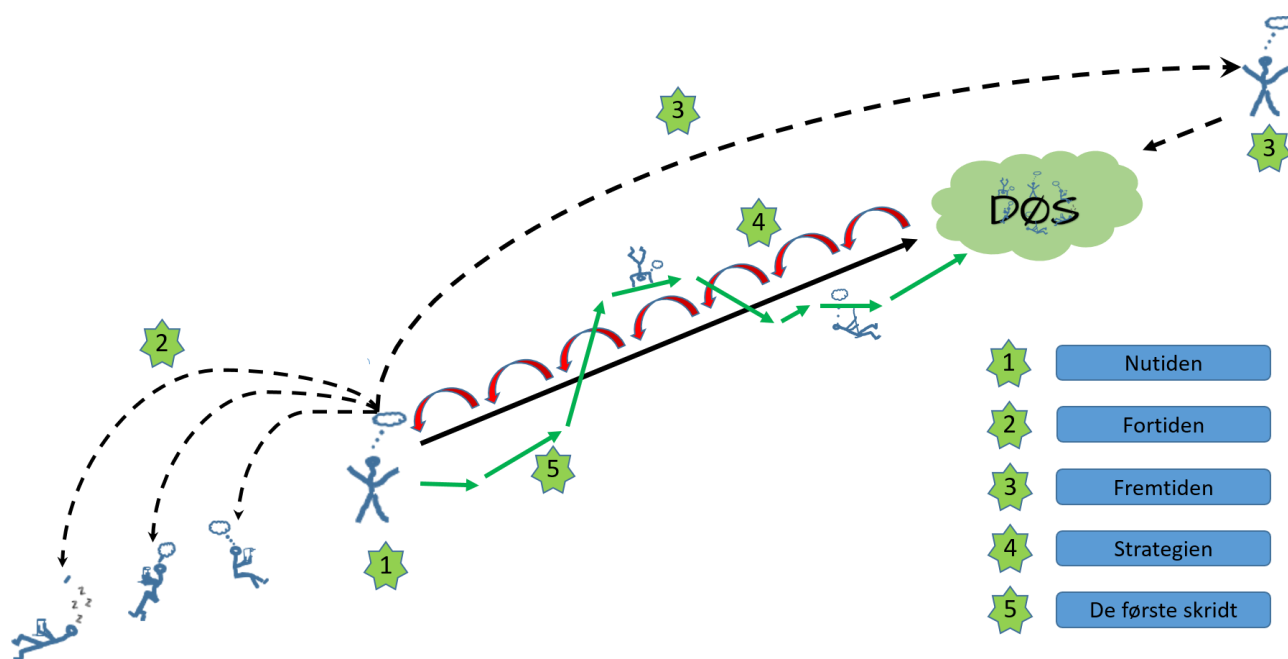




# Visionsbogen



om

***”Derfor er visioner vigtige”***

En artikelserie af Erik Schwensen

Drøftet og redigeret i samarbejde med Uffe Steiner Jensen

# Indholdsfortegnelse

Forsiden .....	1
Indholdsfortegnelse .....	2
Forord .....	3
Derfor er visionen vigtig.....	4
Vores identitet – Hvem er vi? .....	6
Menneskers syn på verden .....	8
Vores værdier, etik og adfærd .....	10
Den visions-nære leder .....	12
Visioner for samfundet .....	14
Strategien og handleplanerne .....	16
Fire nøgler til visionens succes.....	18

# Forord

Kære Læser

Denne artikelserie om visioner fik vi idéen til undervejs i debatterne om *Det Ønskede Samfund*. En debat som netop drejer sig om at debattere og udvikle og udleve en fælles vision om det fremtidige samfund, som vi ønsker os.

Men det er ikke kun selve visionen som er vigtig. Der er fire forudsætningskabende elementer, som vi skal have styr på, inden vi formulerer selve visionen, ligesom vi efterfølgende skal have styr på strategien og handleplanerne for visionens virkeliggørelse.

Det er denne dynamiske visionsproces artikelserien tager hul på og giver et indledende overblik over.

Et udgangspunkt for eftertanke, debat og revurdering, fordi verden og menneskene i den forandrer sig.

Rigtig god læselyst.

Erik Schwensen & Uffe Steiner Jensen

# Derfor er visionen vigtig



Mange taler om deres og andres visioner, og behovet for personlige, forenings- og forretningsmæssige, og ikke mindst samfundsmæssige visioner dukker op, når de mangler eller når vi oplever dybe kriser omkring os. Men hvorfor er visioner og visionært arbejde vigtigt. I denne klumme løfter vi lidt af sløret for, hvorfor vi mener, at en løbende visionær tilgang, og måden vi griber visionær tænkning an på, er altafgørende for en gunstig udvikling, både for det enkelte menneske og for en hvilken som helst organisation, et system og et fællesskab.

## Formål og indhold

Visioner er som vejskilte. De skal vise os i den retning, som vi har besluttet os for at drage ud på, i håbet om at finde det sted, som vi eftertragter og leder efter, fx Det Ønskede Samfund. Visioner er forestillinger om en ny og bedre verden omkring os, tæt på vores drømme og fantasier om svaret på spørgsmålet: *"Hvis nu alt er muligt for os, hvor ønsker vi at stå om et vist antal år ude i fremtiden?"* Men visioner skal være mere præcise og realistiske end slørede og fragmenterede drømme.

Visioner skal være i stand til – med få ord – at virke så dragende på os, at vi ikke kan lade være med at tage de første skridt og de næste skridt mod det fælles mål, som vi har sat os for at nå enten som individer, i fællesskab eller allerhelst begge dele. Visionen skal være i stand til at være den ledestjerne, der også viser vej i mørke stunder og usigtbart terræn eller når vores forudindtagede landkort (vores model af verden) og GPS'er ikke stemmer overens med den virkelighed, der folder sig ud foran os på vores vej mod visionen.

Visionen er langsigtet, og visionen skal holde os på rette kurs uanset hvilke orkaner og storme, der raser omkring og inden i os.

Samtidig skal vi om nødvendigt være i stand til justere visionen og kursen, når og hvis radikale skift sker. Corona-krisen, Ukraine-krisen og Klimakrisen er desværre gode eksempler herpå.

## En uendelig proces

Tidligere oplevede vi mennesker verden mere statisk og lineær end i dag. Mange er dog stadig præget af industrisamfundets model af verden, hvor alt kunne beregnes og forudses. Hvis blot vi lagde alle kræfter i, kunne vi regne hvad som helst ud. Et hvert problem kunne analyseres præcist ned i mindste detalje, troede vi.

Men vores model af verden er under fundamental forandring. De tre nævnte kriser har accelereret denne forandringsproces. I dag oplever vi at leve i en meget dynamisk, kaotisk og ikke-lineær verden, hvor Newtons love oftere kommer til kort, og hvor den umiddelbare sammenhæng mellem årsag og virkning synes afløst af meget komplicerede reflektive og dynamiske processer.

Derfor er det i dag vigtigt, at se vores visioner ud fra et helhedsperspektiv. Et holistisk perspektiv, hvor vores visioner indgår som et af elementerne blandt flere i en kompleks responsiv proces, der aldrig ophører. Dette har kolossal betydning for den måde vi vælger at arbejde med visioner på. Tidligere satte vi os ned og formulerede vores vision for de næste 10-20-30 år, og lod dem stå ubørt, måske endda ud over udløbsdatoen, og levede fint med det. Det går ikke i dag.

I dag bør visionsudviklingen indgå som en helt naturlig del af ledelsesprocessen. Brugen af visionen bør indgå i det daglige ledelsesarbejde, både hvad angår den personlige ledelse og i ledelsen af andre. Som nævnt indgår flere elementer i denne komplekse responsive proces.

Nedenfor peger vi kort på syv grundelementer, som vi i hvert fald skal have med, når vi taler om den daglige ledelsesproces. Vi vil i efterfølgende artikler – under samme overskrift - uddybe, begrunde og give konkrete eksempler på de enkelte elementer ud fra egne og andres ledelseserfaringer. De syv grundelementer behandles indledningsvis - og her - i et lineært forløb, men skal ses som et netværk af processer og relationer, som smelter sammen til et holistisk perspektiv, hvor helheden beskrives ud fra delene, og delene beskrives ud fra helheden, hvor interaktionen mellem dele aldrig ophører.

## Syv grundelementer

Forud for udformningen af selve visionen skal vi have styr på fire af grundelementerne:

- Hvem er vi /jeg, og hvorfor er vi her?
- Vores syn på Verden – Hvilke overbevisninger om verden omkring os, ønsker vi at leve efter?
- Hvilke værdier, hvilken etik og adfærd skal præge vores liv?
- Hvilke ledelsesprincipper skal gennemstrømme hverdagslivet?

Dernæst kommer udformningen af selve visionen, som vi indledningsvis berørte og vil behandle særskilt i en senere artikel.

Når visionen er på plads (naturligvis kun første udgave) følger de næste to grundelementer:

- De underliggende strategierne på udvalgte områder
- Selve omsætning af strategier til konkrete handlinger

Undervejs blive vi klogere på de enkelte elementer og tidligere elementer må genbesøges og justeres. Disse justeringer påvirker igen de øvrige elementer og iterative og stadig mere og mere komplekse processer fortsætter uophørligt.

## Samspelet omkring visionen

Det er vores erfaring, at styringen af visionsprocessen og samspelet mellem aktørerne i visionsarbejdet skal foregå mellem alle involverede aktører. Både de der skal være med til at udleve og leve med den valgte vision. Kommer alle ikke med fra starten, så får visionen meget svære livsbetingelser. Den fælles vision bør også skabe grobund for udvikling af lokale visioner, der kan give langt mere mening for og drivkraft til den lokale borger eller medarbejder mod den fælles vision.

# Vores identitet – Hvem er vi?



I 2. artikel i miniserien om *”Derfor er visioner vigtige”* taler vi om vores identitet som mennesker, hvor kommer vi fra, hvordan vi tænker og motiveres, hvem vi egentligt er. Er vi ikke bevidste om vores identitet, og hvem vi er, så vil vi få meget svært ved at finde og formulere en tiltrækkende vision. En vision som indfanger os, og som vi dernæst forfølger, så længe den giver mening for os. I denne artikel går vi derfor tæt på, hvem vi egentligt er, og hvordan den viden kan styrke vores visionsarbejde.

## Arv og miljø – Hvor kommer vi fra?

Vores genetiske arvmasse, vores kulturarv og historie, samt det miljø vi er opvokset i og de mennesker vi omgås er stærke faktorer, som præger vores egen personlige opfattelse af, hvem vi er, som menneske, og hvem vi er som en del af fællesskabet. Og det præger også vores personlige opfattelse af andre mennesker.

Vores arv og miljø kan i høj grad komme til at sætte rammerne, for den vision vi forestiller os for fremtiden. Hvis vi ikke er bevidste om, hvor vi kommer fra og kigger tilbage på de mange succesfulde visioner, som er realiseret i historien, og lærer af dem, så vil vi gentage mange af de fejlslagne visioner. Flere forskere taler om, at ca. 75 % af alle hidtidige formulerede visioner ikke er blevet til noget. Derfor er denne del af visionsarbejdet – at tage ved lære af fortidens succeser – vigtig.

**Vigtigt er også at være bevidst om den historiske og kulturelle sammenhæng og omstændigheder, i hvilke de succesfulde visioner er blevet skabt og realiseret.** Fællestræk og forskelligheder i forhold til nutidens omstændigheder skal frem i lyset, for at finde guldgruberne fra fortiden. Den kulturelle mangfoldighed spiller naturligvis også ind.

## Måden vi tænker på og motiveres

Visionen skal kunne favne og formidles til alle involverede og alle berørte mennesker i samfundet. Det gælder både under udviklingen og i realiseringen af visionen, ellers bliver den en af de 75% fejlslagne. Derfor bliver det afgørende, at forstå og indtænke den måde vi tænker på og motiveres af selve visionen. Alle involverede skal kunne se sig selv i visionen, fra start til slut. Det vil også sige, at visionen skal være så rummelig, at alle berørte føler sig ramt og motiveret af visionen. Men samtidig også, at visionen er så præcis, at den giver mening for det enkelte menneske.

Det kræver, at vi tidligt i visionsarbejdet afsætter tid og ressourcer til at skabe os viden, om de måder vi tænker på, og det vi motiveres af. Det gælder uanset om det er et menneske, en kommune,

en forening eller en virksomhed vi taler om. Omstændighederne er selvfølgelig forskellige, men viden om de måder vi tænker på, og det vi motiveres af er afgørende for visionens succes uanset branche.

Visionen skal favne meget forskellige mennesker. Mennesker der motiveres af ønsker om fremtiden eller ønsker at komme væk fra fortiden, mennesker der ser muligheder eller mennesker der elsker faste procedurer, mennesker der er meget specifikke i deres kommunikation eller meget generelle, mennesker der lever i nuet eller foretrækker planlægning, mennesker der ønsker at arbejde selvstændigt, hvor andre foretrækker samarbejde, mennesker der gør, hvad de selv synes er rigtigt eller mennesker, der gør, hvad andre synes er rigtigt, og mennesker der fra starten er med på nye idéer, hvor andre har deres egne.

Mange flere karakteristika kunne nævnes, og betydningen af de enkelte måder at tænke og motiveres på varierer i tid og rum efter de omstændigheder visionsarbejdet foregår i. Der er nok at tage fat på, men det er her fundamentet for den succesfulde vision dannes.

## **Et liv der giver mening**

Vores identitet, og svaret på, hvem vi egentlig er som menneske, indeholder også svaret på, hvad den dybere meningen er med vore liv her på planeten, Jorden. Hvad er meningen med livet, hvorfor er vi til, hvad er din mission her på Jorden? – Det er store spørgsmål, og for mange måske helt ude i hampen at stille og bruge tid på. Vi tænker forskelligt og motiveres af mange forskellige ting. Men menings-skabelsen med vores liv sætter, ligesom vores vision, retning for vores livsbane, pejlemærker og vejskilte for vores færd henimod det sted, hvor vi ønsker at være engang i fremtiden. **Hvis der ikke er sammenhæng mellem det, der giver mening i den enkeltes liv og den fælles vision, mister visionen den drivkraft, som er afgørende for visionens succes.**

## **Identitet og vision**

På en måde kan vi sige, at identitet og vision er sider af samme sag. Ved vi, hvem vi er (vores identitet), og ved vi, hvor vi vil hen (vores vision), så er vi godt på vej til at have styr på meningen med vores liv.

**Den meningsløshed vi i dag ser rundt om i verden, både lokalt og globalt, er et sørgeligt tegn på, at vi er ved at miste vores identitet som mennesker, og vi har glemt vores vision, som en vigtig del af hverdagslivet.**

Det gode er, at bevidstheden om vores identitet kan genskabes og opdateres, og en glemt eller udbrændt vision kan erstattes af en ny. En vision der, blandt meget andet, tager højde for vores aktuelle identitet, måden vi tænker på, og det vi motiveres af i skabelsen af det meningsfulde liv.

# Menneskers syn på verden



I 3. artikel i miniserien om *"Derfor er visioner vigtige"* skriver vi om menneskers grundlæggende syn på verden. Menneskers opfattelser af verden, altså hvordan vi ser verden, lytter til verden og mærker den, præger i høj grad vores måde at tænke, skrive og virkeliggøre vores vision. I denne artikel går vi derfor tæt på fem mulige opfattelser af verden, der vil kunne være med til at forme og give brændstof ikke bare til visionen for Det Ønskede Samfund, men også til andre virksomheders, organisationers og foreningers visionsarbejde.

Formuleringen af vores opfattelser af verden, hjælper os til at begribe og forstå den forunderligere verden vi lever i og er en del af. De fem opfattelser af verden er ikke altid sande, men giver en god forklaringskraft, de giver retning og mening for vores vision for det liv, vi ønsker os. De er en vigtig del af visionsarbejdet. De er med til at forme den måde, vi opfatter verden på, den måde vi ønsker at lede os selv og andre. De fem opfattelser af verden, som vi her skriver om, er helt centrale, både i forhold til vore daglige tanker, overvejelser og beslutninger i hverdagslivet, men også i forhold til vores adfærd og kommunikation og ikke mindst rækkevidden af vores vision.

## ***"Vi oplever ikke verden som den er – Vi oplever en model af verden"***

Vi oplever verden gennem vores sanseapparater. Vi ser gennem øjnene, vi hører gennem ørerne, vi føler, vi lugter og smager. Vi bearbejder og filtrerer sanseindtrykkene gennem vores hjerne, som er påvirket af arv, miljø, erfaring og meget mere. Alt dette betyder, at hvert enkelt menneske får en unik og subjektiv oplevelse og opfattelse af verden – én unik model af verden. Derfor ser vi de mange kulturelle forskelligheder, forskelle mellem nationer, organisationer og sammenslutninger. Forskelligheder, som er naturlige, fordi vi er mennesker på godt og ondt. Hvordan verden virkelig er, ved vi kun et stykke ad vejen, og derfor må vi også tage næste opfattelse af verden i brug.

## ***"Vi skal have respekt for andre menneskers opfattelse af verden"***

Ønsker vi en fælles vision for en virksomhed, en nation, et fællesskab, for NATO, for FN eller lignende sammenslutninger, bliver vi nødt til at respektere andre menneskers, nationers og sammenslutningers opfattelser af verden. Deres modeller af verden. Hvis vi for eksempel ønsker at trække USA, Rusland og Kina med i retning af vores klimadagsorden, bliver vi nødt til i udgangspunktet at forstå og respektere deres opfattelse af verden. Det betyder ikke, at vi nødvendigvis skal acceptere deres model, men i udgangspunktet respektere den, ligesom de skal respektere vores opfattelser. En ægte følelse af gensidig ligeværdighed er forudsætningen for gensidig tillid og forenet udvikling.



## ***”Det er mig, der styrer mit sind og dermed mine resultater”***

Vi har hver især ansvaret for egen adfærd og kommunikation, som også udtrykker vores sindstilstand. Andre mennesker kan påvirke vores sind, men de har grundlæggende intet ansvar for styringen heraf. Det har vi kun selv. Så ved bevidst at styre vores sind, kan vi gennem vores adfærd og kommunikation skabe de resultater, vi ønsker ud fra vores vision, vi har besluttet os for. Eksterne og interne provokationer og forstyrrelser får ikke magten over dig, når du styrer dit sind.

Som leder bliver denne opfattelse af verden særlig vigtig. For evnen til at styre vores sind er adgangsnøglen til vores ubevidste og bedste ressourcer. Ressourcer som vi har brug for, for at skabe vores resultater, nå vores mål og vision. Ikke mindst vores politiske ledere har derfor en særlig pligt til at besidde denne evne, både overfor sig selv og overfor de mennesker, som de er politiske ledere for. Er vore politiske ledere ikke i stand til at træde ind i denne særlige rolle og sindstilstand med disse tre opfattelser af verden in mente, er vi som befolkning ilde stedt.

Mange kriser og krige kunne være undgået eller minimeret, hvis vore politiske ledere havde den evne. Den nuværende krisen om Ukraine er desværre endnu et eksempel på, at verdens politiske ledere stadig har brug for et par træningstimer i de tre første verdensopfattelser.

## ***”Betydningen af din kommunikation viser sig i den respons du får”***

Resultatet og betydningen af vores kommunikation ligger ikke i, hvad vi ønsker og tror, vi kommunikerer. Vi mennesker reagerer på det, vi oplever. Ikke på det, der rent faktisk sker. Resultatet og betydningen af vores kommunikation ligger derfor i de svar (sprogligt og kropssprogligt), som vi får tilbage. Vores evne til at sanse den feedback, og vores evne til at bearbejde disse sanseindtryk er afgørende for vores kommunikationsevne og evnen til at få vores budskaber igennem.

## ***”Enhver situation indeholder flere valgmuligheder – Så hvis noget ikke virker, så gør noget andet”***

Denne opfattelse af verden er måske den sværeste opfattelse at blive overbevist om. Men benytter vi den, vil der altid være en alternativ løsningsmulighed for os. Mange opfindere og forskere er mestrer i anvendelsen af denne opfattelse af verden. En form for vedholdenhed og stædighed kan vi kalde det. Men det er også en bevidst handling ud fra idéen om, at vores valg og beslutninger blot er midlertidige fastlåsnings af vores forventninger til udviklingen af en given fremtidig situation. Ethvert valg åbner op for nye valg og muligheder. Så forekommer et valg umuligt, så træf et nyt, gør noget andet.

## **Afrunding**

Vores opfattelser af verden er ligesom vores identitet rammesættende for vores visions succes. Men der er flere afgørende faktorer herfor, som vi sætter fokus på i de kommende artikler. Næste artikel i miniserien *”Derfor er visioner vigtige”* handler om *”Vores værdier, etik og adfærd”*.

# Vores værdier, etik og adfærd



I debatten om *Det Ønskede Samfund* skriver vi i 4. artikel i miniserien "*Derfor er visioner vigtige*" om vores værdier, etik og adfærd. Vores værdier, etik og adfærd bør præge formuleringen og virkeliggørelsen af den vision, vi ønsker for vort samfund, vore virksomheder, kommuner og fællesskaber. I denne artikel går vi derfor tæt på fem afgørende værdier med tilhørende etik, moral og adfærd. En adfærd der er med til at forme og give brændstof til den vision vi ønsker at udleve.

Formuleringen og udlevelsen af vores fælles værdier hjælper og støtter os på vejen til det samfund vi ønsker os. De er ledetråde for vores etik og adfærd, altså den måde vi udvikler vores liv på, og dermed også afgørende for vores visions succes. Ligesom vores identitet (hvem vi er) og vores syn på verden, som vi har skrevet om i miniseriens tidligere artikler.

## ***De fem værdier***

Vi finder nogle af de helt fundamentale værdier i Den Danske Grundlov fra den 05. juni 1849 med efterfølgende justeringer. Vi finder også dele af vores værdisæt i en række internationale konventioner og aftaler, som løbende sættes til debat. Men vi finder det også i hverdagen, i måden vi opfører os på og i den måde vi kommunikerer på. Og meget af det gør vi ubevidst, selvom Corona-krisen og Ukraine-krisen har løftet sløret for og synliggjort flere af vores "glemte" værdier. Et eftersyn og en fornyelse af vores fælles værdier gennem en frugtbar debat og en synliggørelse af de værdier, som vi ønsker at bære videre til de næste generationer, er uhyre vigtig.

Der er fem værdisæt, som betyder meget for os:

### ***Retfærdighed***

**Vores samfund skal bygge på retfærdighed over for alle samfundsborgere.** Det vil sige, at alle samfundsborgere skal stilles lige over for vedtagne love. Det gælder høj og lav, uanset race, religion, køn og det gælder uanset, hvilken økonomi du råder over. Retfærdighed er tæt forbundet med værdien ærlighed.

### ***Ærlighed***

**Ærligheden gælder både overfor dig selv og andre.** For hvis du ikke er ærlig overfor dig selv, hvordan vil du så kunne styre ærligheden overfor andre. Vi fastholder således ærlighed som en grundlæggende værdi. Vi er nemlig overbeviste om, at hvis vi er i stand til at "hælde mere ærlighed" ind

i samfundet, så vil vi stå med en vigtig ingrediens og med et i ørefaldende "soundtrack" til vores ønskede samfundsmodel.

### **Tillid**

Tillid er en afgørende værdi i det danske samfund. Tillid mellem mennesker spiller en kæmperolle. Din hverdag og dit liv bygger på tillid: at du har tillid til at vuggestuen passer på dine børn, at du har tillid til at din familie hjælper dig om nødvendigt, at du har tillid til at lægen hjælper dig, hvis du bliver syg, at du har tillid til, at du får den vare, som du bestiller i Internet butikken, at du har tillid til din kollega på arbejdet, at vi har tillid til vore politikere, erhvervslivet, myndigheder og styrelser. **"Corona-krisen" har understreget, at tillid er en afgørende værdi for et samfund og dets indbyggere.**

### **Frihed under ansvar**

Begrebet kan vi med fordel gentænke med en endnu bedre balance mellem "frihed" og "under ansvar", hvor det første måske netop nu synes tilsidesat til fordel for det sidste. Hvad er det for et ansvar, som hver enkelt af os har som samfundsborger, både lokalt og globalt? Og hvilken frihed giver det ansvar os herefter? Rækkefølgen er betydningsfuld.

### **At bidrage efter evne**

**"Evne forpligter"** er stadig et meget rammende udtryk for et nødvendigt værdisæt i "det ønskede samfund". Det forudsætter, at vi skaber rammebetingelserne for, at den enkelte kan bidrage efter evne. På den måde fremmer vi anvendelsen af samfundsborgernes styrker frem for at fokusere på svaghederne. Alle har noget at bidrage med.

## **Vores etik og adfærd**

I debatten om Det Ønskede Samfund er flere andre værdier sat i spil: Værdier som tryghed, loyalitet, ordentlighed, ordholdenhed, ytringsfrihed, respekt for andre, offentlighed i forvaltningen og mange flere. Det er kombinationen og afvejningen af værdierne, og det er bevidstgørelsen og samtalen om værdierne, der skaber fællesskabet i et værdibaseret samfund og giver meningen i livet. Temaer som: prioritering af værdier, værdidilemmaer, risikovillighed, etik, forpligtelsen til at være med i dialogen om udviklingen af vort samfund, whistleblower-ordning er også blevet vent i debatten, ligesom bevidstgørelsen og anvendelsen af vore værdisæt i den daglige samtale mellem mennesker er blevet diskuteret.

**Værdidebatten er vigtig.** Endnu vigtigere er det dog at koble vores værdier sammen med den etik og adfærd, vi udøver hver eneste dag. Etik forstås generelt som nogle filosofiske grundregler for ønskelig menneskelig adfærd, ligesom moralsk opførsel anvendes om, hvad vi anser for sømmeligt og rigtigt for menneskelig handlen. Hvad der er rigtigt, hvad der er forkert, god eller ondt og så videre. Vigtigst er dog ikke samtalen herom, men den konkrete handling på baggrund heraf.

**Begrund din adfærd.** Vi opfordrer alle til at begrunde deres daglige adfærd og adfærdsmønstre som mennesker, som ledere overfor medarbejdere, som forældre overfor jeres børn mv., ud fra de værdier I ønsker at leve jeres liv efter.

## **Afrunding**

Vores fælles og individuelle værdier, etik og moral og den tilhørende adfærd er rammesættende for vores visions succes, ligesom vores identitet og syn på verden er det.

# Den visions-nære leder



Foto: ES-Leadership v. Erik Schwensen

I miniserien om "Derfor er visioner vigtige" er vi nu kommet til det sidste og måske allervigtigste element, inden vi tager hul på selve visionen. Indtil nu har vi skrevet om, hvorfor visionen er vigtig, om vores identitet, om menneskers syn på verden, og vi har skrevet om vores værdier, etik og adfærd. I denne artikel er emnet "Den visions-nære leder", for hvis ikke den rette lederstil er på plads og udfoldes 100 %, så falder selv den bedste vision hurtigt til jorden og forbliver flotte ord på papir, uden mening og indhold. Den visions-nære lederstil gennemses af et dagligt fokus på at skabe, fastholde og udvikle den røde tråd mellem organisationens identitet og mission (opgave), organisationens syn på verden, organisationens værdier, etik og adfærd, selve visionen og de heraf udledte strategier og konkrete handlinger. Det er det denne artikel handler om.

Vi har tidligere, tilbage i 2021, skrevet om "Fremtidens ledere i Det Ønskede Samfund" og om "Det åbne og ansvarlige lederskab". Udviklingen siden har kun understreget artiklernes pointer, mens nye kommer til, når vi taler om den visions-nære leder.

De grundlæggende lederegenskaber, som vi må forlange af vores ledere, er: åbenhed, tillidsbaseret lederskab, ejerskab og ansvarlighed, ydmyghed, gennemsigtighed og troværdighed, retfærdighed og ligeværdighed, vedholdenhed og tålmodighed, medinddragende og delegerende, ærlighed, inspirerende, motiverende, meningsfuldhed, loyalitet overfor lederopgaven, initiativrig og innoverende, handlekraftig, silonedbrydende med en holistisk opbyggende og grænsekrydsende lederstil, magtbalancerende og ikke mindst evnen til at se sig selv som en del af noget større og udøvelse af en bæredygtig lederstil med fokus på FN's verdensmål.

Derudover skal den gode arbejdsplads og medarbejdernes livslange og rettidige kompetenceudvikling være i lederens fokus hver eneste dag. For lederen er ikke noget i kraft af sig selv. **Lederen er kun noget i kraft af sine medarbejders engagement og kompetencer.**

Lederen skal – som nævnt indledningsvis - gå forrest i efterlevelsen af vores fælles værdier og vores mission og vision. Lederen skal besidde det tilstrækkelige mod til at tage de risikobetonede beslutninger, som betyder, at vi når vores fælles visioner.

Men for den visions-nære leder er tre egenskaber særligt vigtige: "Den røde tråd", situationsbestemt ledelse og "*Sig det du gør*" & "*Gør som du siger*"

## ***"Den røde tråd"***

Den visions-nære leder har først og fremmest fokus på at skabe, fastholde og udvikle den røde tråd mellem organisationens identitet og mission (opgave), organisationens syn på verden, organisationens værdier, etik og adfærd, den udøvede lederstil, selve visionen og de heraf udledte strategier og konkrete handlinger. Ikke kun overfor sig selv, men også eksplicit overfor sine medarbejdere, mellemledere og underchefer, sin egen chef og netværket omkring organisationen (kunder, leverandører, konkurrenter og andre aktører). Ja, både venner og fjender. For det gør ikke noget, at fjenden lytter med, bare du er hurtigere i beslutningskraft og handling og er visionært tænkende.

## **Situationsbestemt ledelse**

Situationsbestemt ledelse er et ældgammelt begreb, men ikke desto mindre stadig relevant at tage frem, for der er ikke mange ledere, der evner denne disciplin. De har kun én lederstil, som de skruer op eller ned for. Og for den visions-nære leder er evnen til situationsbestemt ledelse livsvigtig. At vælge sine ledelsesværktøjer situationsbestemt fra en fyldt værktøjskasse, som kan støtte lederen er altafgørende. "Den røde tråd" vil ikke kunne overleve uden en uendelig vekselvirkning mellem lederstile i forhold til, hvad hver enkelt situation, medarbejder og aktør i netværket kræver for at være en optimal medspiller.

## ***"Sig det du gør" & "Gør som du siger"***

Den visions-nære leder begrundet alle sine valg og beslutninger ud fra den lagte vision og "den røde tråd", ikke kun overfor sig selv og sine nærmeste. Nej, den visions-nære leder kommunikerer alle sine valg og beslutninger ud til hele sit og organisationens netværk med begrundelser ud fra den valgte vision. Ikke bare ved visionens lancering, ikke kun i skåltaler og ved særlige lejligheder. Nej, det sker hver dag, hele tiden. Hver eneste kommunikation skal gennemsyres af visionens og "den røde tråds" idégrundlag, både i skrift og tale. Dette bør ske under egne overvejelser og beslutningsprocesser, i det tilfældige møde med medarbejderne samt i forhandlinger med andre aktører.

Men det er ikke nok, som visions-nær leder, at sige det du gør. Du skal også gøre, det du siger. Det lyder enkelt og banalt, og alligevel ser vi mange ledere glemme netop det. De taler solen sort, uden efterfølgende handling. Det ser alle medarbejdere straks, og alle de andre aktører også, både venner og fjender. Så der er god grund til ikke alene at være opmærksom på sammenhængen, men også tilsikre en sømløs og maksimal sammenhæng mellem det sagte og gjorte. Det gælder alle ledere, ja alle aktører, men i særlig grad gælder det for den visions-nære leder.

# Visioner for samfundet



I mini-artiklerien om *"Derfor er visioner vigtige"* er vi kommet til selve udformningen af visionen. Behovet for en personlig, en forenings- og forretningsmæssig, og ikke mindst en samfundsmæssig vision dukker op, når den mangler, eller når vi oplever dybe kriser omkring os, som Ukraine-krisen er et forfærdeligt eksempel på. Gennem de første fem artikler i serien har vi søgt at skabe fundamentet for formuleringen af selve visionen, som vi her giver vores bud på efter et kort tilbageblik – et resumé af fundamentet for visionen.

## Fundamentet for visionen

Vi har flere gange nævnt, at visionen kan betragtes som et vejskilt. Den skal pege og vise os i den retning, som vi ønsker at bevæge os ad. Visionen er en forestilling om, en oplevelse af eller et billede på en ny og bedre verden. Visionen ligger tæt på vores drømme og fantasier om svaret på spørgsmålet: *"Hvad er det for en verden, vi ønsker at leve i, hvis alt er muligt?"* Men visionen skal være mere præcis, mere konkret og mere realistisk end bare en sløret og fragmenteret drøm.

Visionen skal udspringe af, hvem vi er – vores oplevede identitet. Visionen skal afspejle vores syn på verden og de overbevisninger vi ønsker at leve efter. Visionen skal formuleres i overensstemmelse med vores værdier og hvilken etik og adfærd, som vi ønsker skal være fremherskende i vores liv. Visionen skal gennemsyres af de ledelsesprincipper, som vi ønsker at lede os selv og andre efter, og som vi selv ønsker at blive ledt ud fra. Dette fundament kan du læse mere om i vores forudgående fem artikler. Du finder dem på [AVISEN \(https://avisen.nu/\)](https://avisen.nu/) eller på vores [hjemmeside \(https://www.es-leadership.dk/det-oenskede-samfund/\)](https://www.es-leadership.dk/det-oenskede-samfund/).

Visionen skal være i stand til – med få ord – at virke så dragende på os, at vi ikke kan lade være med at tage det første skridt og de næste skridt mod det fælles mål. Mål som vi har sat os for at nå enten som individer, i fællesskab eller allerhelst begge dele. Visionen skal være i stand til at være den ledestjerne, der også viser vej i mørke stunder og i usigtbart vejr og terræn, eller viser os vej, når vores forudindtagede landkort (vores model af verden) og "GPSer" ikke stemmer overens med den virkelighed, der folder sig ud foran os.

Visionen skal være langsigtet, og visionen skal holde os på rette kurs uanset hvilke orkaner og storme, der raser omkring os og inden i os selv.

Samtidig skal vi være i stand til justere visionen og kursen vi har sat, når radikale scenskift sker. For de sker og de kommer sjældent alene. Klima-krisen, Corona-krisen og netop nu Ukraine-krisen er desværre "gode" eksempler herpå.

Men disse scenskift og kriser skal ikke holde os tilbage. Tværtimod de bør animere os til at tænke endnu mere visionært. Sætte en ny kurs. Vi skal udnytte de kolossale kræfter, som kriserne slipper løs, ved at styre de løsslupne kræfter i den retning vi ønsker. Det er netop her en rettidig og en skarpt formuleret vision har sin værdi og styrke.

## Visionens indhold

Selve visionen bør ud over at leve op til de før nævnte retningslinjer bestå af en overordnet, præcis og kort formuleret sætning, der favner essensen og udløser den holistiske forestilling og oplevelse af en fremtidig ønsket tilstand for en selv, et fællesskab eller et samfund.

*"Det meningsfulde liv for alle"* kunne være en vision for et fællesskab. En anden vision for et fællesskab kunne være *"Fællesskabet, hvor det meningsfulde liv leves og trives"*. Ordet "Fællesskabet" kunne byttes ud med andre relevante begreber, som *"Fristaden"*, *"Fristedet"*, *"Kommunen"*, *"Landet"* etc.

Visionens budskaber uddybes efterfølgende med svar på i hvert fald tre spørgsmål, som sikrer en fælles forståelse af visionens indhold og forventninger hertil.

**Det første svar drejer om, hvad det egentligt er visionen handler om, og hvilke elementer visionen består af?** I forhold til de to nævnte visionseksempler kan det være en uddybende beskrivelse af forestillingen om hvad vi forstår ved "det meningsfulde liv" og "fællesskabet". Hvis vi forestiller os, at visionen er for "Det Ønskede Samfund" finde vi masser af inspiration til denne beskrivelse i mange af vores artikler og indlæg under vores hidtidige debatter om det ønskede samfund siden begyndelsen i marts 2020.

**Det andet svar er en uddybning af, hvorfor er visionen vigtig, og hvad den betyder for os?**

Gode svar på disse to spørgsmål er måske det allervigtigste, for kun de gode svar vil inspirere og motivere os. Det får os til at handle og ændre adfærd i retning af visionen. Ved undervejs i livet at genbesøge og måske opdatere disse svar, genererer vi ny mental energi så visionen nås.

**Det tredje svar drejer sig om, hvordan vi vil vide, at vi har nået visionen?**

Det tredje svar, som underbygger og udbygger de to første svar, kan bestå af flere delsvare på spørgsmål: "Hvor står vi, når visionen er nået?", "Hvad laver vi der?", "Hvordan gør vi det?", "Hvorfor gør vi det?" og "Hvem er vi, når visionen er opfyldt?".

Disse svar er med til at underbygge selve visionen og knytte dens sammenhæng til fundamentet for visionen. Ved at fastholde og udbygge denne sammenhæng øges chancen for at nå visionen betydeligt.

# Strategien og handleplanerne



Når et samfunds, en forenings eller en virksomheds vision er på plads kommer turen til strategien og handleplanerne. For hvordan når vi vores vision eller i det mindste kommer tættere på vores vision? Det handler denne 7. artikel om i miniserien om "Derfor er visioner vigtige". Det er strategien og de tilhørende handleplaner, der forbinder visionen med det sted, hvor vi står i dag, det er strategien, som viser vejen frem mod visionen, og det er strategierne, som trækker os mod den uimodståelige vision, som vi i fællesskab har formuleret og forbundet os til.

## Strategiens og visionens samspil

Visionen er den ledestjerne, der både viser og fortæller om en ønsket fremtidig tilstand for den organisation, det menneske, den kommune, den nation eller det samfund, vi taler om. Visionen som ledestjerne viser os dermed også retningen mod den ønskede tilstand, men visionen viser os ikke detaljerne om vejen dertil, delmålene, omvejene, elementerne, farerne og risikoen osv. Visionen handler alene om den fremtidige ønskede tilstand i form af et billede eller en beskrivelse, som vi skrev om i sidste artikel. Nej, detaljerne om vejen til visionen finder vi i vores strategi og de tilhørende handleplaner. Det vil sige, at vores vision realiseres via strategien med tilhørende handleplaner, hvis gennemførelse leder os i retning af den ønskede tilstand (visionen).

Det rette samspil mellem vision og strategien er afgørende. Det er et dynamisk samspil, der er i evig forandring, fordi verden omkring os konstant forandrer sig. Nogle tror dog stadig på, at visioner skal være statiske i den periode de rækker ind i, og at der er et lineært forhold mellem vision og strategier. Men dette er en forældet tankegang fra industrisamfundets tidsalder, hvor Scientific Management-tankegangen florerede, og arven herfra ser vi fortsat mange steder i samfundet i dag.

I dag er det ikke nok at beslutte sig for en vision med tilhørende strategi og gennemføre dem ud fra en given og fastlåst plan. I dag er det nødvendigt rettidigt at genbesøge visionen med tilhørende strategi i forhold til de forandringer, vi oplever i verden omkring os. Forandringer som ofte kommer overraskende for os, fordi vi hverken er gode nok til at se, hvad der sker omkring os eller gode nok til at tage ved lære af vor historie. Murens fald i 1989, Corona-krisen og nu Ukraine-krisen er tydelige eksempler herpå.



Visionen og strategien skal derfor indtænkes i hverdagslivets gøremål, så vores daglige adfærd afspejler dem, ligesom vores oplevelser i hverdagen skal reflekteres ind i vores vision og strategi, så de rettidigt tilpasses og ikke står tilbage som slukkede fyrtårne. Dette bør vi alle gøre, uanset vores roller og plads i samfundet, og med passende, rettidige intervaller bør vi foretage mere grundlæggende revisioner af vores vision og tilhørende strategier.

## Den overordnede strategi

Den overordnede strategi, som vi taler om, er strategien for skabelsen og udlevelsen af vores vision med tilhørende handleplaner. Vi omtalte den overordnede strategi i vores første artikel om "Derfor er visioner vigtige", hvor vi talte om den overordnede handleplan for artikelsekserien, og vi har fulgt den gennem alle artikler, ligesom vi har anvendt samme metode i arbejdet omkring udviklingen af Det Ønskede Samfund.

Den overordnede strategi handler om at knytte nutiden (vores mission) til fortiden (vores historie) og tilknytte dem til fremtiden (vores vision) i en helt særlig proces og på en helt særlig måde. Kort fortalt består processen i fem elementer: 1) Vores overvejelser om, hvor vi står netop nu (nutiden), 2) Et tilbageblik på det vi ønsker at fastholde og på vores hidtidige succeser (fortiden), 3) Et udsyn mod vores fremtidige tilstand (vision), 4) Strategien og 5) Handleplanerne og de første skridt mod visionen.

Processen er iterativ, det vil sige tilbagevendende til tidligere elementer. Fordi vi bliver klogere undervejs, verden forandrer sig, nye aktører kommer på banen og nye strategier dukker op og præger processen på nye måder. Alt dette betyder også, at visionen skal genbesøges undervejs med passende mellemrum, som tidligere beskrevet. Ellers bliver vores vision forældet, visner bort og bliver et fængsel frem for et fyrtårn. Men visionen skal kun ændres, når der sker markante og pludselige, uforudsete omvæltninger i verden omkring os.

Den overordnede strategi er et spændende og komplekst kapitel, som vi i detaljer må vende en anden god gang.

## Handleplanerne

Handleplanerne medvirker til at realisere visionen og strategien i forhold til den organisation, det menneske, den kommune, den nation eller det samfund, som vi taler om. Det kan være knyttet specifikt til opgaven (missionen), ledelsesprocesserne eller de forudsætningsdannende rammefaktorer for virksomheden. Det kan være handleplaner om kommunikation, kompetenceudvikling, kapacitet, økonomi, personale, fysiske rammer, arbejdsmiljø, virksomhedskultur, relationer til samarbejdspartnere og listen kan fortsættes. Pointen er, at hver enkelt handleplan, skal spille sammen med de andre handleplaner, den overordnede strategi og selve visionen. Kun derved når vi i mål med visionen.

# Fire nøgler til visionens succes



Flere forskere peger på at kun ca. 25% af de udarbejdede visioner bliver til noget i virkeligheden, hvorimod resten dør ud og glemmes uden succesfuldt resultat. Så hvad er det, man skal være særligt opmærksom på for, at ens egen vision bliver til virkelighed og får succes? Ja, det kigger vi nærmere på i denne 8. artikel, der afrunder artikelserien om "Derfor er visioner vigtige". Vi gør det ud fra egne erfaringer og observationer, og naturligvis de syv forudgående artikler om emnet. I artiklen peger vi på de fire forhold, som vi finder allervigtigst for en succesfuld vision.

## Involvering og medejerskab

En succesfuld vision kræver medinddragelse og medejerskab af alle involverede og berørte aktører allerede fra begyndelsen af visionsprocessen. Også de der senere skal være med til at realisere og leve med den valgte vision. Kommer ikke alle med i udviklingen af selve visionen, så får visionen meget svære livsbetingelser. For det er under udviklingen af visionen, at alle berørte parter skal tanke tilstrækkelig energi og drivkraft op, og generere lyst og engagement nok til at virkeliggøre visionen.

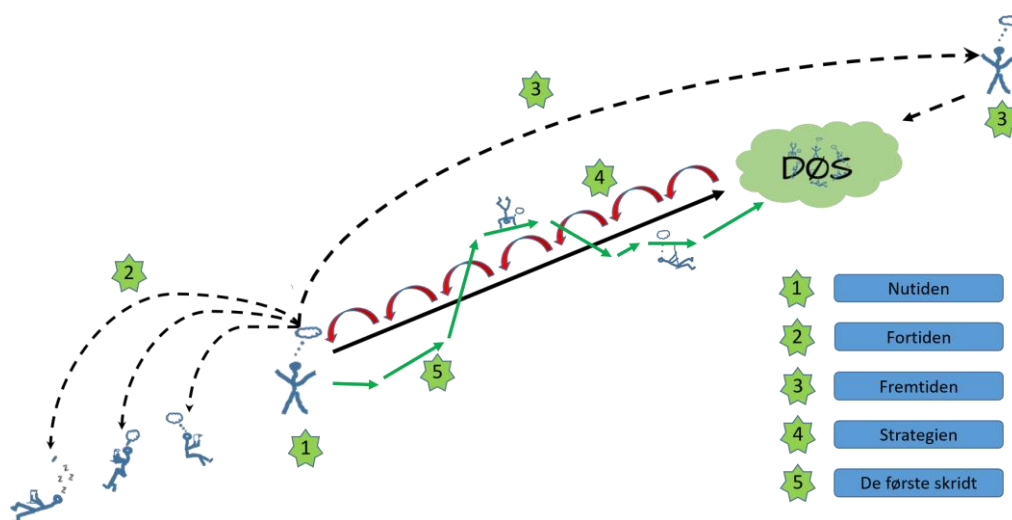
## Visionsprocessens natur og dens elementer

Visionsprocessen handler om at knytte nutiden (vores mission og vores model af verden) til fortiden (vores historie og erfaringer), og knytte nutiden til fremtiden (vores vision) i en helt særlig proces og på en helt særlig måde. Visionsprocessen skal skabes ud fra dette helhedsperspektiv. Et holistisk perspektiv, hvor vores vision indgår som et af elementerne blandt flere i en kompleks responsiv proces, der aldrig ophører.

Det er helt centralt for en succesfuld visionsimplementering, fordi verden omkring os er dynamisk og i konstant forandring. I dag oplever vi en meget dynamisk, kaotisk og ikke-lineær verden, hvor den umiddelbare sammenhæng mellem årsag og virkning synes afløst af meget komplicerede refleksevene og dynamiske processer. De kriser, som vi oplever (finans-krisen, Corona-krisen, Ukraine-krisen og Klima-krisen), synes at accelerere denne forandringsproces.

Visionsprocessen må derfor være iterativ. Det vil sige en stadig tilbagevenden til tidligere elementer i processen. Vi bliver klogere undervejs, det er en lærende proces, nye aktører kommer på banen og nye strategier dukker op og præger processen på nye måder. Alt i alt betyder dette, at visionsprocessens delelementer skal genovervejes undervejs. Hvis vi ikke indbygger den dynamik i visionsprocessen, så bliver visionen forældet, visner bort og bliver i realiteten et fængsel frem for et fyrtårn for os. Men visionen skal kun ændres, når der sker markante og pludselige, uforudsete omvæltninger i verden omkring os.

Meget kort fortalt består visionsprocessen af fem elementer (se nedenstående grafik): 1) Vores overvejelser om, hvor vi står netop nu (nutiden), 2) Et tilbageblik på det vi ønsker at fastholde, vores hidtidige succeser og fælles ressourcer (fortiden), 3) Et udsyn mod vores fremtidige tilstand (visionen), 4) Strategien og handleplanerne og 5) De første skridt henimod visionen.



Visionsprocessen for fx Det Ønskede Samfund: Grafisk fremstilling af Erik Schwensen®

## Visionens formulering

Det tredje forhold er naturligvis visionen selv.

Visionen er som et sæt vejskilte. Den skal vise os i den retning, som vi har besluttet os for at drage ud på i håbet om at finde det sted, som vi eftertragter og leder efter, fx Det Ønskede Samfund. Visionen er forestillingen om en ny og bedre verden omkring os, tæt på vores drømme og fantasier om svaret på spørgsmålet: "Hvis nu alt er muligt for os, hvor ønsker vi så at være om et vist antal år ude i fremtiden?"

Men visionen skal være mere præcis og realistisk end slørede og fragmenterede drømme.

Visionen skal være i stand til – med få ord – at virke så dragende på os, at vi ikke kan lade være med at tage de første skridt og de næste skridt mod det fælles mål, som vi har sat os for at nå enten som individer, i fællesskab eller allerbedst begge dele. Visionen skal være den ledestjerne, der også viser vej i mørke stunder og usigtbart terræn, eller når vores forudindtagede landkort (vores model af verden) og GPSer ikke stemmer overens med den virkelighed, der folder sig ud foran os.

Visionen er langsigtet, og visionen skal holde os på rette kurs uanset hvilke orkaner og storme, der raser omkring os og inden i os. Samtidig skal vi om nødvendigt være i stand til justere visionen og kursen, når og hvis radikale scenskift sker.

## Visionen i hverdagen

Det fjerde og sidste forhold er hverdagens visionsarbejde.

Visionsarbejdet bør indgå som en helt naturlig del af ledelsesprocessen. Visionens indhold bør indgå i det daglige ledelsesarbejde, både hvad angår den personlige ledelse og i ledelsen af andre. Hverdagens gøremål og opgaver kan med fordel begrundes ud fra den valgte vision med de tilhørende strategier og handleplaner. Derved holdes visionen dagligt i live, virkeliggøres og holdes opdateret, frem for at ligge gemt og glemt i arkivet til vi opdager, at tiden er løbet fra den.

## Afrunding

Hermed runder vi miniserien om "Derfor er visioner vigtige" af. Det blev til i alt otte korte artikler i denne omgang. Debatten og artiklerne om Det Ønskede Samfund fortsætter.

Læs mere om debatten i [AVISEN \(https://avisen.nu/\)](https://avisen.nu/) eller på vores [hjemmeside \(https://www.es-leadership.dk/det-oenskede-samfund/\)](https://www.es-leadership.dk/det-oenskede-samfund/). KOM OG VÆR MED ☺