



🕒 5 min. 👁️ 📌 21-01-2021

Sådan formulerer du en appellerende vision

Hvorfor skal din organisation have en vision? Hvad er en vision helt præcist? Og hvad er vigtigt, når du skal lykkes med at formulere en vision, som medarbejdere forstår og bliver motiveret af? Få her et bud på, hvordan du formulerer jeres vision – hjulpet godt på vej af helt konkrete eksempler.

Skribentinfo

[Christian Nyvang Qvick](#)

Partner

LEAD – enter next level

Visionsledelse er udtryk for en ledelsesform, hvor du formulerer, formidler og fastholder en vision for din organisation.

Forskningen peger fx på, at visionsledelse kan føre til, at dine medarbejdere bliver mere motiverede, engagerer sig mere i arbejdet, i højere grad betragter deres arbejde som meningsfuldt, ønsker at forblive i din organisation, og at de præsterer bedre.

En vision: Din organisations billede af den ønskværdige, langsigtede fremtid

Som leder har du en lang række gode grunde til at bedrive visionsledelse. Men i sagens natur er det svært at bedrive visionsledelse, hvis der ikke er formuleret en vision for din organisation, som du kan lede med afsæt i. En vision er udtryk for din organisations billede af en ønskværdig, langsigtet fremtid.

Denne forståelse af en vision rummer tre væsentlige opmærksomhedspunkter, som knytter sig til ordene "ønskværdig", "fremtid" og "billede". Hver af disse opmærksomhedspunkter er vigtige at have blik for, inden du – enten alene eller i samspil med dine medarbejdere, bestyrelse eller andre – går i gang med at

formulere visionen for din organisation. Nedenfor ser vi på hver af dem.

Læs også: [Få motiverede medarbejdere med meningsfuld visionsledelse](#)

Visionen skal være ønskværdig

Tag et kig på de to nedenstående visioner for to fiktive kræftsygehuse.

1. Vi vil være en af de bedste arbejdspladser i landet. Derfor stræber vi efter at skabe et godt arbejdsmiljø med høj trivsel og gode muligheder for kompetenceudvikling for sygehusets medarbejdere, så vi derigennem kan rekruttere nye og fastholde nuværende medarbejdere.
2. Vi vil være det sygehus i Danmark, der leverer den bedste kræftbehandling. Og vi vil sørge for, at vores patienter aldrig oplever manglende sammenhæng i deres behandlingsforløb, men derimod føler sig understøttet under et sammenhængende behandlingsforløb.

Bemærker du, hvad der er den primære forskel på visionerne? Den første vision handler om sygehuset og dets ansatte gennem et fokus på arbejdsmiljø, trivsel, kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse. Den anden vision handler om de patienter, som sygehuset skal gøre en forskel for.

Dette skel er centralt, for det knytter sig til ordet "ønskværdig", der indgår i forståelsen af en vision. At noget er ønskværdigt indebærer, at det er værd at stræbe efter. Det er med andre ord værdigt til at blive ønsket. Et centralt kendetegn ved en vision er, at en vision beskriver en fremtid, der er værd at stræbe efter.

Som følge af, at offentlige organisationer er politisk styrede, skal de alle – på den ene eller anden måde – bidrage til at skabe værdi for borgerne og samfundet. Tænk fx på et kræftsygehus, der stræber efter at levere den bedst mulige kræftbehandling for patienterne.

Det er en fremtid, der er værd at stræbe efter at opnå. Et godt arbejdsmiljø, høj trivsel, gode muligheder for kompetenceudvikling eller lignende interne forhold på arbejdspladsen kan også være vigtigt, men det er ikke i samme grad noget, der er værd at stræbe efter at opnå som et ultimativt mål for organisationen. Ovenstående bliver bakket op af et nyt [studie](#), der viser, at medarbejdere kun bliver motiveret af en vision, hvis den drejer sig om at gøre en forskel for borgere og samfund.

Det første du skal huske på, når du skal formulere visionen for din organisation er, at den skal handle om dem, som din organisation skal gøre en forskel for.

Læs også: [Visionsledelse: Hvilke faldgruber bør du være opmærksom på?](#)

Den vigtige forskel på en vision og en mission

Det andet opmærksomhedspunkt knytter sig til ordet "fremtid". Det indebærer, at visionen skal sige noget om, hvad din organisation stræber efter at opnå – om fx 3, 5 eller 7 år. Dette opmærksomhedspunkt er væsentligt, for i praksis er visioner ikke altid fremtidsorienterede.

Det hænger blandt andet sammen med, at begrebet "vision" af og til bliver forvekslet med det beslægtede begreb "mission". Lad os fortsætte eksemplet med kræftsygehuset for at se forskellen på en vision og en mission.

1. Vision: Vi vil være det sygehus i Danmark, der leverer den bedste kræftbehandling. Og vi vil sørge for, at vores patienter aldrig oplever manglende sammenhæng i deres behandlingsforløb, men derimod føler sig understøttet under et sammenhængende behandlingsforløb.
2. Mission: Vi skal forebygge, at danske borgere får kræft. Vi skal helbrede de kræftsyege, der kan helbredes. Og vi skal give den bedst mulige sidste tid til de kræftsyege, der ikke kan helbredes.

Bemærker du forskellen? Visionen drejer sig om sygehusets fremtidige ambitioner. Om det ekstraordinære de stræber efter at opnå, som de ikke mestrer på nuværende tidspunkt.

Missionen drejer sig derimod om sygehusets fundamentale formål – hvad der er sygehusets eksistensberettigelse. Og dette skel er væsentligt. For en mission udtrykker en tidløs tilkendegivelse af, hvorfor organisationen eksisterer – hvad der er sygehusets kerneopgave.

En vision udtrykker derimod, hvordan fremtiden vil se ud, hvis organisationen får succes. Visionens kraft ligger i, at den motiverer til handling ved at tydeliggøre, at ledere og medarbejdere ikke "kun" skal lykkes med organisationens mission, men at de også skal stræbe efter noget, der rækker "ud over" organisationens fundamentale formål. Visionen sætter med andre ord retning for det som organisationen særligt er optaget af at lykkes med – i dette tilfælde at levere Danmarks bedste kræftbehandling og levere sammenhængende behandlingsforløb.

Læs også: [Og hvad så nu - vi har fået en vision?](#)

Visionen skal skabe billeder

Det tredje opmærksomhedspunkt knytter sig til ordet "billede". Ordet "vision" udspringer af det latinske ord "videre", der betyder "at se". Denne kobling er vigtig, for den tydeliggør, at et centralt kendetegn ved en vision er, at den skaber billeder af en ønskværdig fremtid for din organisation. En velfungerende vision hæfter sig med andre ord fast med mental sekundlim til dine medarbejders nethinder. Hvilken af de to nedenstående visioner skaber de klareste billeder på din nethinde?

1) Vi vil være det sygehus i Danmark, der leverer den bedste kræftbehandling. Og vi vil sørge for, at vores patienter aldrig oplever manglende sammenhæng i deres behandlingsforløb, men derimod føler sig understøttet under et sammenhængende behandlingsforløb.

2) Vi vil være national spydspids inden for behandling af kræft. Og vi vil, at patienterne aldrig falder mellem to stole, men derimod føler sig holdt i hånden under et sammenhængende behandlingsforløb.

Indholdet i de to visioner er det samme – men sprogbruget er forskelligt. Den første vision benytter sig ikke af billedsprog, mens den anden gør. Og det er ikke uden betydning, når formålet er, at visionen skal skabe billeder af den ønskværdige fremtid for din organisation.

Sanserne skal aktiveres

Det vil undre mig, hvis det ikke er den anden vision, der skaber de mest tydelige mentale billeder af sygehusets ønskværdige fremtid hos dig. Det hænger sammen med, at denne vision appellerer til dit sanselige system. Dette system forholder sig til informationer som du kan se, høre og føle og det hjælper

dig med at forestille dig begivenheder ved at aktivere dine sanser. Den første vision appellerer derimod ikke til dette system. Og du har god grund til at formulere en billedskabende vision. Således peger et [studie](#) på, at dine medarbejdere i højere grad "ser" visionens indfrielse for sig og at de forstår visionen på samme måde, når visionen er billedskabende.

Læs også: [Ledelse af samskabelse - fra vision til effekt](#)

Navigér udenom de indholdsmæssige landminer

Så hvad kan du tage med fra denne artikel? Når du skal formulere en vision, skal du huske på, at den skal være ønskværdig, fremtidsorienteret og billedskabende. Dermed betyder det også, at den eneste vision du er blevet præsenteret for i denne artikel, som reelt "lever op til" alle tre kriterier for en velfungerende vision er den sidste vision i artiklen.

Processen med at formulere en vision kan altså være fyldt med indholdsmæssige landminer, du skal navigere udenom – men når du lykkes med det, er du til gengæld godt på vej til at sætte en motiverende og klar retning for din organisation.

Værd at huske:

- Visionen handler om dem, som organisationen skal gøre en forskel for.
- Visionen skaber billeder af en ønskværdig fremtid for organisationen.
- Visionen sætter ord på den retning som organisationen er særligt optaget af at lykkes med.

Bliv klogere på visionsledelse i ny bog

Vil du vide mere om, hvad du skal være opmærksom på, når du formulerer en vision for din organisation? Og vil du blive knivskarp på, hvordan du kan mestre visionsledelsesdisciplinen? Så kan du læse mere i bogen "Visionsledelse – sådan sætter du en klar og meningsfuld retning for din organisation" af Christian Nyvang Qvick. Læs mere om bogen [her](#).

