

Mission at Work®

Mission at Work[®]

ROUTEPLANNER
NAAR EEN VITALE ORGANISATIE
MET TOEKOMSTWAARDE

Paul Weermeijer

Meer informatie over deze uitgave kunt u verkrijgen bij:

InSpirit

Wallandlaan 4

1261 CX Blaricum

Tel: 035 531 65 65

Email: info@missionatwork.nl

Website: www.missionatwork.nl

© 2012 Paul Weermeijer, Blaricum

2e herziene druk, 2012

Opmaak binnenwerk: Hellelink Digital Design, Zoetermeer

Fotografie: Ronald Naar, Den Haag

Omslagontwerp: Hellelink Digital Design

Druk- en bindwerk: Deltabach, Nieuw-Vennep

Uitgever: InSpirit VOF, Blaricum

ISBN/EAN 978-90-818929-0-2

NUR 801

TREFWOORD Management algemeen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt de auteur en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

VOORWOORD

Mission at Work. Voordat we met deze methodiek aan de slag gingen, had ik een gevoel, dat het ons verder zou brengen. Een echt bewijs had ik niet, het was slechts dat gevoel. Je leest er van alles over in de managementliteratuur, maar in de praktijk ben je als ondernemer en manager al snel bezig met operationele zaken die ook belangrijk zijn. Ik heb inmiddels geleerd, dat deze operationele activiteit afneemt, als je je eigen focus verlegt naar het voortraject. Niet nadenken, maar voordeden dus. Waarom doen we wat we doen? Is dit het juiste? En hoe zorgen we ervoor, dat het ons inspireert, zodat we met meer energie thuiskomen na een dag werken? Mission at Work leidt ertoe, dat je doet wat je moet doen: het bedrijf leiden. Het maakt het werk leuker, interessanter en het levert uiteindelijk meer op.

Na een aantal jaren mag ik zeggen, dat het gevoel wat ik had, veranderd is in feiten. Ons bedrijf heeft dankzij het werken aan en met de missie en visie een duidelijke bestaansreden, een goed beschreven en doorleefde wensdroom van onze toekomst en de gedeelde waarden vind je terug in de hele organisatie. Wat levert dat dan concreet op? In ons geval hebben we diverse losstaande business units veel beter laten samenwerken, doordat medewerkers goed weten waar we naar toe werken. Het levert ook zelfstandige medewerkers op die zelf beslissen. Zij verschuilen zich niet achter de manager en durven meer hun nek uit te steken. De innovatiekracht neemt hierdoor toe en het verlies aan tijd, omdat de koers niet helder is, neemt af. We hebben het ziekteverzuim sterk zien dalen en de klant- en medewerker-tevredenheid zien stijgen.

Wat doen wij zelf anders? Om een paar voorbeelden te geven: medewerkers dragen de visie letterlijk bij zich en ik gebruik het zelf om toe te lichten, waarom we bepaalde besluiten nemen. Dit zorgt voor begrip en medewerkers staan sterk in een 'meedenkstand'. Dat is prettig. Voorheen hadden we diverse business units en werden de besluiten genomen door de unitdirecteuren samen. Nu hebben we een strategieteam, dat verantwoordelijk is voor de weg naar de visie. Dit team is drie keer zo klein! Vóór ons Mission at Work-traject was dit ondenkbaar. Iedereen wilde overal bij betrokken zijn. Nu worden meer dingen losgelaten, omdat er vertrouwen is, dat er in de geest van de visie wordt gewerkt. Dit betekent efficiënter overleg, snellere besluitvorming en meer focus op de uitdaging die we hebben. En minder op onderlinge relaties, misverstanden en het gelijkrichten van tegengestelde belangen in het bedrijf. Zo zijn er nog talloze praktische veranderingen die ons onderneming, maar ook onszelf, hebben gevormd tot een compact geheel met een duidelijke focus.

We hebben in een viertal jaren een aantal Awards gewonnen zoals de titel Best Managed Company (3x), de FD Gazellen Award (2x) en we zijn ‘Onderneming van het Jaar’ geworden in Veenendaal. Is dat dan toeval? Het lijkt erop, dat Mission at Work de start is voor een nieuwe fase van ons bedrijf. Eén met een positieve tint! Dat wordt ook zo gevoeld door onze omgeving. En ja, met dat gevoel begint het....!

Jörgen Waagenaar

CEO Innax Gebouw & Omgeving

INHOUD

Welkom	11
Introductie	15
De methode in vogelvlucht	19

WAT IS EEN MISSIE EN EEN VISIE?

WAT IS HET BELANG VAN EEN MISSIE?

1	Het missie statement	27
1.1	Waarom een missie statement ontwikkelen?	29
1.2	Missie als strategisch instrument	31
1.3	Rol en functie	33
1.4	Gevoel voor missie	35

WIE ZIJN WE? WAT IS ONZE KRACHT?

2	De kracht van onze organisatie kennen	39
2.1	Onze identiteit of wie zijn we?	41
2.2	De kern van de ondernemingsfilosofie	43
2.3	Blokkades en belemmerende patronen	44
2.4	Onze kernkwaliteiten	47
2.5	Kenmerken van de organisatiecultuur	49
2.6	Focus op kracht	54
2.7	Kansen en bedreigingen	56
2.8	Samenvatting: onze kracht, basis van onze missie en visie	58

WAAR STAAN WE VOOR? WAT IS ONZE TOEGEVOEGDE EN ONDERSCHIEDENDE WAARDE?

3	Missie statement en kernwaarden ontwikkelen	65
3.1	Kenmerken en voorwaarden	66
3.2	Voorbeelden van kernachtige missies	68
3.3	Actiewerkwoorden	74
3.4	Kernwaarden van onze organisatie	78
3.4.1	Betekenis geven aan kernwaarden	79
3.4.2	Kernwaarden koppelen aan gedrag	81
3.5	Ons missie statement verwoorden	89
3.5.1	Toegevoegde waarde van de organisatie	89
3.5.2	Onderscheidende waarde voor de klant	91
3.6	Verbinden ingrediënten missie	97

3.7	De formule	102
3.8	Checken van de missie	103
3.9	Ontoereikende missies	104

WAT IS DE GEWENSTE TOEKOMST VAN ONZE ORGANISATIE? WAARHEEN ZETTEN WIJ KOERS?

4	Onze visie creëren	109
4.1	Een inspirerende visie ontwikkelen	113
4.2	Kenmerken van een inspirerende visie	115
4.3	Het creëren van een heldere visie	117
4.3.1	Warming up-oefeningen 1	117
4.3.2	Warming up-oefeningen 2	119
4.4	Tips voor het creëren van onze visie	120
4.4.1	Visie op grote, uitdagende doelen	123
4.4.2	Visie op kernactiviteiten, -producten of -diensten	125
4.4.3	Visie op medewerkers	128
4.4.4	Visie op klanten	131
4.4.5	Visie op werkomgeving	133
4.4.6	Visie op interne processen	136
4.4.7	Visie op leveranciers	138
4.4.8	Visie op concurrenten	140
4.4.9	Visie op marketing	142
4.4.10	Visie op financiën	144
4.4.11	Visie op maatschappelijke bijdrage	146
4.5	Corporate story	148
4.6	Toetsing	150
4.7	De creatieve spanningzone	153
4.8	De creatieve spanningzone doorkruisen	155

WELKE ACTIESTAPPEN NEMEN WE OM ONZE GEWENSTE TOEKOMST TE REALISEREN?

5	Actiestappen	159
5.1	Onderscheid je	160
5.2	Kies en prioriteer een doel	162
5.3	Inventariseer en benut hulpbronnen	164
5.4	Transformeer oude in nieuwe business	166
5.5	Heb lef! Doorbreek grenzen en patronen	168
5.6	Communiceer	170
5.7	Profileer de organisatie	172
5.8	Ontwikkel een rotsvastе overtuiging	174

KERNELEMENTEN PROCES OP EEN RIJ

6	Samenvatting	179
6.1	Een spoedeisende actielijst	180
6.2	Samenvatting missie statement organisatie	181
6.3	Samenvatting visie organisatie	182

HOE KERNWAARDEN, MISSIE EN VISIE VERANKEREN IN ONZE ORGANISATIE?

7	Uitrol in de organisatie	187
7.1	Terugkoppeling	187
7.2	Highlights uit onderzoek	188
7.2.1	Het proces van de uitrol	188
7.2.2	Vormgeven aan missie, visie en kernwaarden	188
7.2.3	Vertaling kernwaarden in de organisatie	190
7.2.4	Doorvertaling visiedoelen	191
7.2.5	Weerstand bij de uitrol	193
7.2.6	Levend houden van kernwaarden, missie en visie	194
7.3	Evaluatie proces uitrol	197
7.4	Modules Mission at Work®	199

Advies en begeleiding	200
------------------------------	-----

Noten	202
--------------	-----

Literatuur	204
-------------------	-----

Verantwoording fotografie	207
----------------------------------	-----

WELKOM

Welkom bij de wegwijzer *Mission at Work*®. Een praktische handleiding voor het ontwikkelen van gedeelde drijfveren, een kernachtig missie statement, een inspirerende visie en concrete actiestappen die aansluiten op de kernkwaliteiten van uw organisatie. Daarnaast kan deze wegwijzer uitstekend dienstdoen als check-en ijkinstrument, met name als uw organisatie al de gemeenschappelijke kernwaarden en een missie en visie statement heeft geformuleerd.

Dit boek is zowel voor kleine als grote bedrijven en organisaties geschreven: van multinational en ministerie tot eenmanszaak van een zzp-er. De invulling ervan in een grotere organisatie vraagt om afstemming met management én medewerkers. Zonder een gemeenschappelijk draagvlak en zonder betrokkenheid zijn gedeelde drijfveren, een missie en een visie krachteloze instrumenten, op zijn best een mooie façade voor de buitenwereld.

11

OVERZICHTELIJKE STRUCTUUR

Dit werkboek bestaat uit een overzichtelijke structuur met vragen en opdrachten, die u doelgericht naar de gedeelde waarden, de missie en visie van uw organisatie loodsen. De inhoud is onder andere gebaseerd op het gedachtegoed van de Amerikaanse auteur en communicatiespecialist Laurie Beth Jones. In haar boek *The Path*¹ beschrijft zij een effectieve methode voor het ontwikkelen van een persoonlijke missie voor werk en privéleven.

EXTRA ENERGIE

Als u het werkboek hebt doorgewerkt en het proces hebt afgerond, weet u precies wat de unieke bestaansreden van uw organisatie is, welke drijfveren organisatiebreed worden gedeeld en wat de gewenste toekomst van uw bedrijf is. Elke organisatie heeft vanaf de start impliciet bestaansrecht – levert op een geheel eigen wijze een bijdrage in de vorm van producten en/of diensten die voorzien in een of meer behoefte(n) – ofwel een missie, ook al is deze niet altijd expliciet geformuleerd. Dit laatste kan tot gevolg hebben dat bij de medewerkers het besef van het bestaansrecht van de organisatie in de tijd verwatert. Als de missie alsnog wordt ontwikkeld en op schrift gesteld, kan dat veel extra en gerichte energie in de organisatie genereren.

BASIS VOOR STRATEGIE

Als resultaat van dit boek zult u beschikken over concrete beelden – een visie – van de organisatie die u zich wenst binnen een tijdsbestek van 3 tot 5 jaar en over een beschrijving van de actiestappen die nodig zijn om uw missie en visie te realiseren. Kortom, wanneer u de gemeenschappelijke drijfveren heeft verwoord, het missie statement van uw organisatie eenmaal kent en een visie hebt geformuleerd,

leerd, hebt u een helder inzicht in de vraag waar uw organisatie voor staat en welke acties u dient te ondernemen om de gekozen doelen te verwezenlijken. Een gedegen basis voor het formuleren van een effectieve strategie.

EFFICIENCY EN KOSTENBESPARING

Mission at Work® nodigt uit tot een besluitvormingsproces dat u en uw medewerkers helpt bewuste keuzes te maken tussen wat wel en wat niet bij de kernactiviteiten van uw organisatie aansluit. Een efficiënt hulpmiddel om activiteiten die buiten het kader van de missie vallen en geen toegevoegde waarde hebben, af te keuren dan wel af te bouwen of te stoppen. Op deze wijze draagt het concept 'organisatiebreed' direct bij aan meer efficiency en kostenbesparing.

PASSIE IN WERK

Het ontwikkelen van gemeenschappelijke waarden, een missie en visie statement is een zeer belangrijke stap, die de toekomst van uw organisatie ingrijpend zal beïnvloeden en bepalen. Uw organisatie zal behoren tot een minderheid van bedrijven en instellingen in deze wereld, die een helder gedefinieerd begrip hebben van wie zij zijn, waar ze voor staan, wat hun toegevoegde en onderscheidende waarde is en waarheen ze koers zetten.

Op basis van mijn ervaring heb ik er alle vertrouwen in, dat het resultaat van het proces met dit werkboek de passie in/voor het werk zal aanwakkeren. Het zal leiden tot een inspirerende werkomgeving, waarin management en medewerkers van uw organisatie hun kernkwaliteiten kunnen ontplooien en benutten. Ik wens u veel inspiratie, verbeeldingskracht en vooral moed toe met het invullen van de vragen en opdrachten in deze wegwijzer.

HERZIENE DRUK

In deze herziene editie is de tekst op veel plaatsen aangepast en herschreven. Inmiddels ben ik in mijn adviespraktijk ruim 8 jaar aan de slag met de inhoud van *Mission at Work*®. De expertise die hiermee is opgedaan, heeft op veel punten van mijn aanpak geleid tot voortschrijdend inzicht. De neerslag hiervan is terug te vinden in deze herziene druk. Ook zijn veel praktijkvoorbeelden en proceduretips toegevoegd, die het ontwikkelingsproces van kernwaarden, missie en visie statement inzichtelijker en toegankelijker maken.

Ter afsluiting dank ik mijn maatje en levenspartner Trudy van Dam voor haar steun op momenten dat de voortgang van het creatieproces van deze vernieuwde uitgave mij moeilijk viel. Zij bood de ruimte mij te blijven concentreren op het schrijven van dit boek. Veel heb ik ook te danken aan Laurie Beth Jones. Haar beproefde concept *The Path*™ is voor mij nog steeds een voorbeeld en een inspiratiebron. Voorts gaat mijn dank uit naar vele anderen voor hun puntige commentaar

en nuttige aanvullingen op het manuscript. In het bijzonder dank ik Chan Blok, Floris Hurts, Kees Kouwenhoven, Jan Smit, Aris Wateler en Gerda Welleweerd. Hun bijdrage en commentaar hebben de leesbaarheid en praktische toepasbaarheid van dit boek nog meer vergroot. Last but not least bedank ik Ernst Hellemink voor zijn geduld en inzicht om dit boek de juiste vorm en opmaak te geven.

Paul Weermeijer

INTRODUCTIE

Onderzoek² wijst uit, dat 83% van de organisaties in Nederland al een visie (en missie) blijken te hebben. Zelfs 93% van de managers vindt een visie noodzakelijk. Een visie werkt samenbindend, inspireert medewerkers en levert een bijdrage aan omzet en winst. De andere kant van de medaille is, dat veel managers hun visie ‘ongeloofwaardig’ en ‘weinig inspirerend’ vinden. Ook qua uitvoering is er veel mis. Drie op de zeven managers blijken niet bekend te zijn met de inhoud van de visie. De vertaling van relatief abstracte kernwaarden naar concreet gedrag blijft in meer dan de helft van de gevallen achterwege. In de praktijk is er in organisaties een grote kloof waar te nemen. Enerzijds tussen het hebben van gedeelde kernwaarden, een missie en visie en anderzijds het daadwerkelijk gestalte geven hieraan in het dagelijks werk.

15

WAARDECREATIE

Internationaal onderzoek³ daarentegen toont aan, dat vooral bedrijven in de groei-economiën in Azië koploper in de wereld zijn wat betreft het hebben van effectieve organisatievisies (inclusief de missie en gemeenschappelijke kernwaarden). In China, India en Maleisië worden organisatievisies volledig omarmd en creëren zij waarde voor de onderneming en haar stakeholders. 85% van de respondenten geeft aan, dat de visie leidt tot omzet- en winstgroei, 87% beweert bovendien, dat de visie leidt tot hogere klanttevredenheid en 84% laat weten, dat de visie ook heeft geleid tot meer betrokken medewerkers. Aziatische managers geven aan welke effecten hun visiegedreven bedrijfsvoering heeft: doelen worden duidelijker, de creativiteit neemt toe en er is een grotere focus op prestaties.

TOP 5 VISIEKILLERS

De top 5 waarom organisatievisies (inclusief missies en gedeelde kernwaarden) uiteindelijk sneuvelen zijn voor alle landen geldig, in het bijzonder voor Nederland:

- Gebrek aan voorbeeldgedrag aan de top
- Snelle wisselingen aan de top
- Visie wordt niet goed gecommuniceerd
- Visie wordt niet consistent doorgevoerd
- Visies zijn niet uitgebalanceerd.

Kanttekening: niet alleen in de top van organisaties komen veel wisselingen voor, maar ook in het hele personeelsbestand. Wanneer visie en missie niet permanent en consistent worden uitgedragen in woord en gedrag, groeit de onhelderheid snel, omdat nieuwkomers de bestaansgrond, geschiedenis en uitgangspunten van de organisatie niet eens leren kennen.

BUREAULA

Kortom gedeelde kernwaarden, missie en visie blijken door het merendeel van management en medewerkers in Nederland niet voldoende te worden gekend en gedragen. In veel gevallen wordt deze fraai 'verpakte' kennis in een bureaula opgeborgen om er nooit meer uit te komen.

Een proef op de som: heeft u de missie van uw eigen organisatie paraat? Kunt u hem nu onmiddellijk hardop uitspreken? Kunt u gelijk zeggen, wat de gedeelde kernwaarden van uw organisatie zijn en hoe deze in concreet gedrag zichtbaar zijn voor medewerkers, klanten en andere stakeholders? Als u het antwoord op deze vragen schuldig moet blijven, is de inhoud van dit boek wellicht een hulpmiddel en aansporing alsnog een en ander kernachtig te verwoorden en in uw organisatie te verankeren.

ZINGEVING

Het missie statement is letterlijk en figuurlijk de zin van een onderneming of instelling. Het vat in één enkele zin samen wat de *raison d'être*, de bestaansgrond van een organisatie is. In deze tijd waarin het tempo van veranderingen en onzekerheid in het bedrijfsleven en in de samenleving gestaag toenemen, is bij mensen een groeiende behoefte aan houvast en betekenisgeving waar te nemen. Deze laatste liggen besloten in onveranderlijke, duurzame principes die te vergelijken zijn met natuurwetten. Gedeelde kernwaarden en een adequaat geformuleerd missie statement zijn gebaseerd op dergelijke principes. Deze zijn als het ware een leidraad die structureel richting geeft aan het denken en handelen van alle echelons, in tijden van voor- en tegenspoed.

COMMUNICATIE-INSTRUMENT

De kernwaarden, missie en visie van een onderneming zijn in essentie strategische communicatie-instrumenten, die een richtinggevend en inspirerend effect hebben op alle doelgroepen die de organisatie zowel intern als extern wenst te beïnvloeden. Primaire voorwaarde om dit effect te realiseren, is dat er intern voldoende draagvlak is en gedeelde waarden, missie en visie door alle echelons worden (h)erkend, onderschreven en uitgedragen. Hierin schuilt een ongekend en vaak onderschat energiepotentieel voor het genereren van arbeidsvreugde en bezieling in het werk. Vandaag de dag in veel bedrijven een schaars goed en een fundamentele basis voor continuïteit en structureel succes. Om intern voldoende draagvlak te creëren is het aan te bevelen in een zo vroeg mogelijk stadium alle medewerkers te betrekken bij het proces van missie- en visieontwikkeling. Een gedegen en uitvoerbaar communicatieplan is hierbij een onmisbaar hulpmiddel. Zie ook hoofdstuk 5 paragraaf 5.6.

TOEPASSING

Dit werkboek is speciaal toegesneden op het ontwikkelen van gedeelde drijfveren,

missie en visie van een organisatie.⁴ Het concept is niet alleen van toepassing op organisatieniveau, maar ook op (management)team- of afdelingsniveau. Als in uw organisatie het klimaat niet rijp is voor het onderwerp, kunt u heel goed de gemeenschappelijke kernwaarden, missie en visie van uw eigen onderdeel of afdeling ontwikkelen en wellicht hiermee een voortrekkersrol in uw bedrijf vervullen.

MISSIE STATEMENT TEAM

Het verdient aanbeveling deze wegwijzer samen met management en medewerkers in te vullen en in teamverband te werken. Dus niet alleen het managementteam erin betrekken. Een traditionele top-down benadering is minder vruchtbaar, omdat in moderne organisaties met goed opgeleide, verantwoordelijke medewerkers een bottom up aanpak meer kans van slagen heeft. Uit eigen onderzoek⁵ en in diverse praktijkcasussen in de afgelopen jaren is gebleken, dat bestuurders een verborgen angst hebben de controle over proces en uitkomsten te verliezen. Intuïtief kiezen zij liever voor een top-down benadering. Directie of managementteam moest menigmaal overtuigd worden, dat een bottom up aanpak meer betrokkenheid van de medewerkers en betere resultaten oplevert.

Qua samenstelling gaat de voorkeur uit naar een heterogene groep functionarissen. Denk hierbij aan ervaren mensen die goede representanten van (de cultuur van) de organisatie zijn. Iemand die bijvoorbeeld kort in dienst is, kan ook een welkome aanvulling op het team zijn, omdat deze persoon nog een frisse en onbevooroordeelde blik op de organisatie heeft. Voorts dient rekening te worden gehouden met een representatieve spreiding over de werkmaatschappijen en afdelingen. Neem alle functieniveaus op, kijk naar de verdeling mannen/vrouwen, naar leeftijd. Met het oog op draagvlak verdient bovendien een lid van de ondernemingsraad een plaats in het team. Wees ook niet bang om kritische medewerkers te betrekken. Een eigenzinnige, niet alledaagse kijk op de organisatie is zeer welkom.

DWARSDOORSNEDE ORGANISATIE

Een optimale samenstelling van een Missie Statement Team (MST) is afhankelijk van de grootte van de organisatie. Een kritische ondergrens is een team van circa 8 personen te vormen. Daaronder loopt de continuïteit van het team en het project gevaar, indien tijdens het traject mensen door overmacht regelmatig moeten afhaken. De bovengrens is ongeveer 28 personen. Daarboven wordt het bijna onwerkbaar wat betreft groepsproces, afstemming en gezamenlijk keuzes maken. Het MST dient een dwarsdoorsnede van de organisatie te zijn. Bij wijze van spreken van magazijnmedewerker tot directielid. Zo wordt een breed draagvlak gecreëerd en kan gebruik worden gemaakt van de expertise van de verschillende teamleden. Om deze reden is er ook voor gekozen de vragen en opdrachten in dit werkboek in de wij-vorm te formuleren.

PROCESBEGELEIDER

De inhoud van het boek is zo samengesteld, dat de opdrachten in principe door medewerkers zelf kunnen worden uitgevoerd. Het proces vraagt echter om afstand nemen, een helicoptervisie op de organisatie en inzicht in gedragspatronen. Dat kan lastig zijn, omdat bedrijfsblindheid en/of belangenverstrengeling een belemmering blijken te zijn. Vanuit deze optiek is het raadzaam te overwegen een externe professional als procesbegeleider in te schakelen. Deze kan vanuit een onafhankelijke positie het Missie Statement Team deskundig terzijde staan en de voortgang van het proces aansturen en bewaken.

DE METHODE IN VOGELVLUCHT

Mission at Work® is een doe-boek. De kracht ervan is de eenvoud van de structuur. Elk hoofdstuk telt een aantal paragrafen die zijn opgebouwd uit drie elementen: een kader met een quote, een inleidende tekst en een aantal vragen of opdrachten. Er is geen voorstudie voor nodig om de inhoud van het werkboek te begrijpen en de vragen te kunnen beantwoorden. De opdrachten en antwoorden op de vragen leiden onvermijdelijk naar de gedeelde drijfveren, missie en visie van de organisatie. De kern van het werkboek bestaat uit vijf hoofdstukken, die tezamen een afgerond geheel vormen. Deze hoofdstukken geven invulling aan een aantal fundamentele vragen:

Hoofdstuk 1	Het missie statement	<i>Wat is het belang van een missie?</i>
Hoofdstuk 2	De kracht van onze organisatie	<i>Wie zijn we? Wat zijn onze kerncompetenties?</i>
Hoofdstuk 3	De missie van onze organisatie	<i>Wat is de toegevoegde en onderscheidende waarde voor onze klanten? Welke drijfveren delen we?</i>
Hoofdstuk 4	De visie van onze organisatie	<i>Waarheen zet onze organisatie koers?</i>
Hoofdstuk 5	Actiestappen	<i>Welke stappen nemen we om onze gewenste toekomst te realiseren?</i>

WAT IS HET BELANG VAN EEN MISSIE?

In hoofdstuk 1 wordt toegelicht wat het strategisch belang van een kernachtige missie is. Aansluitend volgt een beschrijving van rol en functie. Een adequate missie is de motor van de bezielde organisatie en is primair gericht op lange-termijndoelen. De missie heeft niets te maken met korte-termijn-denken, snel financieel gewin of managementhypes. De kracht komt pas vrij mits aan een aantal voorwaarden is voldaan. Een organisatie kan haar missie slechts waarmaken op voorwaarde dat zij authentiek is, voldoende draagvlak heeft in alle echelons, als ook (h)erkend en uitgedragen wordt door alle medewerkers.

WIE ZIJN WE? WAT IS ONZE KRACHT?

Hoofdstuk 2 geeft antwoord op de vraag: wie zijn we als organisatie en wat is onze

kracht? Zonder zelfkennis is het bijna onmogelijk om een effectieve missie te creëren. Inzicht in de identiteit van de organisatie verschaft de basis om focus en richting te geven aan ons denken en handelen. Krachtbronnen van een organisatie zijn onder andere: de filosofie, de kerncompetenties en de organisatiecultuur. Daarnaast dienen de schaduwkanten van het denken en handelen, verankerd in belemmerende (gedrags-)patronen, niet te worden genegeerd. Een belangrijk doel van de vragen in dit hoofdstuk is – naast zelfinzicht verkrijgen – uit de verschillende krachtbronnen ingrediënten te verzamelen voor het ontwikkelen van de gemeenschappelijke drijfveren, missie en visie.

“Uit onze missiezin en de kernwaarden blijkt heel duidelijk, dat onze organisatie een keuze heeft gemaakt. We zijn nu meer naar buiten gericht: we zijn er vooral voor de mensen achter de voordeur en in de buurten.”

Woningcorporatie

WAT IS ONZE TOEGEVOEGDE EN ONDERSCHIEDENDE WAARDE? WELKE DRIJFVEREN DELEN WE?

Hoofdstuk 3 staat centraal in *Mission at Work*®. Het vormt het hart van dit boek en is gericht op het ontwikkelen van de missie van de organisatie ofwel het beantwoorden van de vraag: wat is precies onze toegevoegde en onderscheidende waarde voor onze klanten? Een adequate missie is beknopt, tot de verbeelding sprekend en is letterlijk en figuurlijk de zin van de organisatie. Deze zin is op zijn best opgebouwd uit de volgende componenten: de toegevoegde en onderscheidende waarde, actiewerkwoorden en eventueel de vermelding van de doelgroep(en).

De essentie van een organisatie is te herleiden enerzijds tot de toegevoegde waarde ofwel het richtinggevend principe, intrinsiek voor de branche. Anderzijds tot een onderscheidende waarde. Deze verwijst naar de manier waarop de organisatie haar producten of diensten levert. Hoe zij tegemoetkomt aan – onuitgesproken – behoeften dan wel ‘pijnpunten’ in de dienstverlening. Hiermee onderscheidt een organisatie zich specifiek voor klanten ten opzichte van de concurrentie. Kortweg, de missie is een samenvatting van datgene waar de organisatie voor staat (hoger doel, duurzaam principe) en gaat (proces).

Daarnaast zijn de vragen in dit hoofdstuk gericht op het ontwikkelen van gemeenschappelijke kernwaarden van de organisatie ofwel wat drijft ons? Het denken en handelen van een organisatie worden gestuurd door een beperkt aantal waarden, niet meer dan drie of vier. Het is essentieel deze waarden expliciet te maken, met andere woorden hoe zijn deze gedeelde drijfveren zichtbaar in ons gedrag? Niet alleen intern voor alle medewerkers, maar ook extern voor klanten, leveranciers, financiers en andere stakeholders.

“Kernwaarden benoemen was het expliciet maken van wat we al waren en zijn. We kunnen nu beter intern en extern uitleggen, waarin we ons onderscheiden. We kunnen tot in de essentie aangeven wie en wat we zijn. Het ligt volledig ten grondslag aan ons handelen. Bij alles wat we doen kijken we of we er een kernwaarde aan kunnen koppelen. We gaan hierin zo ver, dat als iets onze kernwaarden niet draagt, dan past het niet in onze organisatie. Zo nemen we soms afscheid van mensen als zij onze kernwaarden niet delen.”

Opleidings- en communicatieadviesbureau

WAARHEEN ZETTEN WIJ KOERS? WAT IS ONZE VISIE?

Als we onze identiteit en onze unieke missie – het kompas waarmee we de koers van de organisatie bepalen – kennen, dan is de volgende stap de missie concreet vorm te geven. De invulling van de vorm is gebaseerd op gewenste toekomstbeelden. Waarheen zetten wij als organisatie koers? Dit wordt in onze definitie de ‘visie’ van de organisatie genoemd. Anders gezegd, de visie is een concrete beschrijving van onze ‘gewenste toekomst’. Voltooide en concrete plaatjes van alle organisatieaspecten, alsof die nu al werkelijkheid zijn. Deze beelden worden gerealiseerd door middel van visualisatie. Via een aantal eenvoudige oefeningen wordt in hoofdstuk 4 de organisatievisie vormgegeven. Bijvoorbeeld op het terrein van een aantal strategische organisatiedoelen, zoals: visie op kernactiviteiten/producten/diensten, markten, medewerkers/HRM, klanten, interne processen (bijvoorbeeld ICT, communicatie tussen afdelingen), innovatie, marketing, financiën, werkomgeving/vestigingsplaats, maatschappelijke bijdrage (bijvoorbeeld aan duurzaamheid).

“We zijn een stuk deskundiger bedrijf geworden door de basis te leggen voor kennismanagement. Dat is echt merkbaar, hoewel nog niet over de hele linie. We zijn bekender geworden in de markt. Door het effect van onze ‘one name policy’ hebben we een grotere naamsbekendheid gekregen. Onze marketingacties zijn veel minder versnipperd. Cross-selling is toegenomen. We zijn meer bezig met nieuwe ideeën voor oplossingen bij de klant door meer discussie bij medewerkers daarover, hoe dingen beter zouden kunnen.”

Ingenieursbureau

WELKE STAPPEN NEMEN WE OM ONZE GEWENSTE TOEKOMST TE REALISEREN?

Als we weten waar onze organisatie zich nu bevindt, als we de richting kennen waarheen we koers zetten en de beelden van de gewenste organisatie op ons netvlies hebben, dan treedt er spontaan een ‘potentiaalverschil’ op in ons brein.

Met andere woorden, ons denken wordt gestimuleerd om de gewenste situatie te creëren. Dit proces wordt het doorkruisen van de 'creatieve spanning zone' genoemd. Het is de energie die ontstaat als we graag iets willen verwezenlijken, maar die ook noodzakelijk is om in actie te komen en uiteindelijk de missie en visie van de organisatie te realiseren. Zonder actie blijft dit alles een mooie belofte, een potentieel. Hoofdstuk 5 loodst ons in acht stappen door de creatieve spanning zone, een gedegen voorbereiding om onze energie in gerichte actie om te zetten. Hiermee is het creatieproces van de organisatiemissie en visie voltooid. Dit klinkt als een eindpunt, maar in feite is het de start van een voortdurende cyclus: de zogenaamde waarde(n)gedreven creatiecyclus.

“Door het Mission at Work-traject werd ons duidelijk: wij doen er toe als club in deze markt. Vooral hier waren mensen autistisch lijkt wel. Het was nooit goed genoeg, we waren niet trots op ons bedrijf. Medewerkers waren onzeker over hun prestaties, ze wilden het te goed doen. Waren erg kritisch. De lat lag te hoog. Daar zat ook angst in om te staan voor wie en wat je bent. Klanten waarderen ons nu meer en wij zijn een speler geworden die op de kaart staat. Onze mensen hebben een andere bril opgezet. Het zelfbewustzijn is groter geworden door het traject met InSpirit. Signalen uit de markt worden ook beter opgepikt.”

Duurzaam energieadviesbureau

WAARDE(N)GEDREVEN CREATIECYCLUS

Een organisatie creëert waarde, voegt waarde toe voor de klant door haar gedeelde waarden of drijfveren zichtbaar te maken in de praktijk van alle dag. Met creatiecyclus wordt bedoeld, dat een organisatie een doorlopend cyclisch scheppingsproces is (zie stroomdiagram). Te vergelijken met een spiraal die twee kanten op kan bewegen. Naar boven of naar beneden. In het eerste geval beantwoordt een organisatie aan haar bestaansreden. Met andere woorden, de organisatie komt met het maken van producten of het verlenen van diensten tegemoet aan een of meer behoeften van haar doelgroepen. De organisatie maakt winst en borgt de continuïteit. Indien de spiraal een neerwaartse beweging maakt, komt de organisatie niet voldoende tegemoet aan de behoeften van haar klanten. De omzet en winst zullen stagneren en haar voortbestaan is in gevaar. Afhankelijk van de levensduur van de organisatie, zal deze cyclus zich blijven herhalen.

TOELICHTING STROOMDIAGRAM

Organisaties voorzien per definitie in een of meer behoeften van hun doelgroepen (samenleving). Dit doen zij op basis van een eigen identiteit en bestaansrecht. Anders gezegd: wie zijn we en wat is onze toegevoegde waarde voor de afnemer? Als dit helder is, dient zich een volgende vraag aan: waar leidt die toegevoegde



waarde voor de klant toe? Waarheen zetten wij als organisatie koers? Wat is onze gewenste toekomst? Ofwel wat is onze visie? De volgende stap is, hoe gaan we onze visiedoelen realiseren of wat is onze strategie? De strategie zal bepalend zijn welke producten en diensten geleverd worden. En uiteindelijk beoordelen de afnemers of deze producten en diensten voorzien in hun behoeften of niet.

De inhoud van dit boek is met name gericht op drie aspecten van de cyclus. Het is een praktisch hulpmiddel om de identiteit (kernwaarden), missie en visie van een organisatie te doorgronden en te expliciteren. Het is mijn ervaring, dat deze begrippen in menig organisatie niet helder zijn verwoord en/of onvoldoende zichtbaar worden gemaakt in de praktijk van het werk. In mijn optiek zijn juist deze aspecten het fundament van een excellente organisatie met toekomstwaarde. Het uitgangspunt is, dat een organisatie slechts op langere termijn succesvol kan zijn, wanneer zij precies weet wie ze is (identiteit), waar ze voor staat (missie) en waarheen zij koers zet (visie). Dit zijn de voorwaarden voor het ontwikkelen van een stevige basis om de organisatiedoelen te realiseren en de juiste producten en diensten te leveren. Als dit laatste het geval is, wordt naar behoren in een of meer specifieke behoeften van de afnemers voorzien. De basis voor continuïteit van een organisatie.