

EEN VISIECHECK... HOE BEGIN JE ER AAN?

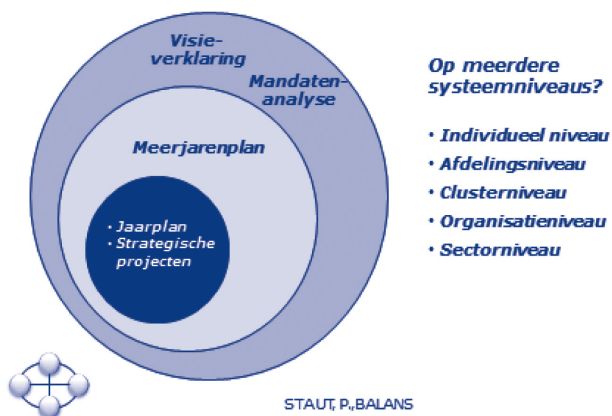
Actualiseren van visie in functie van beleidsontwikkeling

Een visiecheck n.a.v. strategische planning?

Meerjarenplan als kader voor jaarplannen

Steeds meer organisaties hebben ooit aandacht en energie geïnvesteerd in de uitwerking van een eigen visieverklaring. Mooi werk! Steeds meer organisaties werken systematisch met meerjarige beleidscycli. Om de zoveel jaar werken ze opnieuw beleid uit voor een komende meerjarige beleidsperiode. Het meerjarenplan biedt vervolgens een concreet beleidskader voor de uitwerking van de jaarplannen en strategische projecten.

Strategische planning



Visie en mandaten als kader voor meerjarenplannen

Jaarplannen en strategische projecten vinden dus een kader in het meerjarenplan. Maar wat geeft dan richting aan de ontwikkeling van het meerjarenbeleid? De sturende elementen hiervoor zijn de visieverklaring en de mandatenanalyse. Het volgende hoofdstuk gaat hier op in.

Funcities van een vitale visie

Van der Lo e.a. wijzen op volgende vijf funcities van een werkzame visie:

1. Betekenis! (Zingeving)
2. Doel! (Richting)
3. Binding! (Gemeenschapsgevoel)
4. Energie! (Brandstof)
5. Continue verbetering! (Maatstaf)

Een visiecheck of niet?

Bij het uitschrijven van een visieverklaring ga je niet over één nacht ijs. Je doet dit breed-participatief en je neemt er de tijd voor. Een wel doordachte visie kan veranderen, maar liefst niet te snel. Ze heeft een meer tijdloos karakter dan het meerjarig

De enige manier waarop een social-profit-organisatie kan uitmaken of ze goed bezig is, is door eerst nauwkeurig aan te geven op welk sociaal profijt ze juist uit is.

beleid waarmee je ze in praktijk brengt. In principe zal een visieverklaring dus niet al te snel gedateerd zijn en gaat ze meerdere beleidscycli mee. Heb je echter de indruk dat zich een actualisering opdringt, dan dien je een visiecheck in te plannen als een aparte stap in je proces van beleidsontwikkeling. De vraag stelt zich dan hoe je dit aanpakt. Verderop reiken we handvaten aan.

Visie en mandaten als sturende elementen in beleidsontwikkeling

Visie: sturing vanuit keuze

Kort door de bocht kunnen we stellen dat men in de profitsector beschikt over een oogverblindend knipperlicht wat glashelder aangeeft of men goed bezig is of niet: de gezondheid van de portemonnee. Ook voor social-profit-organisaties is financiële gezondheid natuurlijk belangrijk. Ze vinden hun bestaansredenen echter niet in de realisatie van een financieel maar van een sociaal profijt.

De enige manier waarop een social-profit-organisatie kan uitmaken of ze goed bezig is, is door eerst nauwkeurig aan te geven op welk sociaal profijt ze juist uit is. De definiëring van deze maatschappelijke keuze maakt o.a. deel uit van een goede visieverklaring. In die zin biedt de visieverklaring in de social profit de ultieme toetssteen om na te gaan of je op de goede weg zit. Vervolgens is de organisatie het aan zichzelf verplicht om een permanent meetsysteem te ontwikkelen om de vinger aan de pols te houden en te kunnen bijsturen waar nodig.

Mandaten: sturing vanuit verplichting

In de visieverklaring beschrijft een social-profit-organisatie o.a. voor welk sociaal profijt ze kiest om te ijveren. Koken kost geld. Een sociaal profijt nastreven door het aanbieden van één of andere dienstverlening ook. Meestal kost dit meer dan wat de gebruiker van de dienstverlening er voor zal willen of kunnen geven. Om de zaak toch rond te krijgen zullen social-profit-organisaties zich trachten te legitimeren in de ogen van mogelijke geldschieters: overheden, donoren, sponsors. Voor wat, hoort wat. In ruil voor subsidies, donaties of sponsoring zal de social-profit-organisatie er zich toe verplichten een bepaalde opdracht waar te maken. Met een mandatenanalyse breng je in kaart wie

de mandaatgevers van de organisatie zijn en wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn die aan elk mandaat vasthangen. (Meer lezen? Heene (2013) p. 228-237)

MISSIE... VISIE...

Visie is afkomstig van het Latijn-se woord 'videre': zien. Missie stamt af van het Franse woord 'Mission' wat zending betekent en op zijn beurt komt van het Latijnse woord 'mittere': smijten, gooien, laten gaan, zenden. Over de vraag hoe we missie en visie dienen te verstaan bestaat een vermoeiende verwarring in de managementliteratuur.

Sommigen verstaan missie als een beschrijving van de huidige keuzes. Daar tegenover geeft de visie dan het gewenste toekomstbeeld van de organisatie weer. (Zie bijvoorbeeld Heene e.a., 2013, p. 254).

Anderen verstaan visie als 'een kijk' op de huidige en gewenste organisatie (Zie Van der Loo e.a., 2007, p. 36). Visie is voor hen een overkoepelend begrip. De missie is dan een onderdeel van de visie wat de bestaansredenen van de organisatie vat. Hier volgen we deze tweede optie.

Soorten visiewerk

Tijdloze visie en momentgebonden visioen

In Balans onderscheiden we twee soorten visiewerk. De tijdloze visie vindt uitdrukking in de visieverklaring en beschrijft de kernideologie van de organisatie. Dit soort visiewerk staat voorop in dit artikel. Momentgebonden visiewerk vindt uitdrukking in een concreet toekomstscenario voor een welbepaald datum op het einde van een voorziene beleidsperiode. Dit toekomstscenario of visioen is een onderdeel van het beleidsplan.

Interne en externe visie

Werk je een visie of kernideologie uit voor je organisatie dan is het nuttig om onderscheid te maken tussen de externe en de interne visie. De externe visie drukt de kijk en de keuzes uit op het vlak van de dienstverlening aan de gebruikers. De interne visie drukt de kijk en de keuzes uit m.b.t. de interne organisatie, de samenwerking en de manier van leiding geven en leiding krijgen. In principe werk je visie best uit van buiten naar binnen. Start met de ontwikkeling van een externe visie en werk daarna pas de interne visie uit. Een cultuur is sterker naargelang de externe visie en waarden gespiegeld worden in de interne visie en waarden.

Visie: steeds een 'gesamtkunstwerk'

Een visie is per definitie 'een veelzijdige mentale constructie'. Van der Loo e.a. drukken het zo uit: 'Een werkzame visie

is nimmer zomaar een opsomming van losse elementen, maar is altijd een 'gesamtkunstwerk', een perfecte samensmelting van uiteenlopende elementen.' (p. 37) En verder: 'Deze componenten kunnen in willekeurige volgorde geformuleerd en gelezen worden. De enige voorwaarde is dat zij naadloos op mekaar zijn afgestemd.' (p. 38)

Visie als vierluik

Volgens het 'Ashridge Mission Model' beschrijft een goed mission statement zeker volgende vier facetten:

- Doel: "Waarom bestaat de organisatie?"
- Waarden: "Waar gelooft de organisatie in?"
- Strategie: "Voor welke competitieve marktpositie gaat de organisatie en in welke competenties onderscheidt ze zich?"
- Gedragsstandaarden: "Met welke gedragsregels en beleidslijnen maakt de organisatie haar competenties en haar waarden concreet?"

Van der Loo e.a. (2007) zien een goede visie ook als een vierluik. Ze vinden echter dat er volgende componenten in vervat dienen te zitten:

- Een hoger doel: "Waarom bestaan wij?"
- Kernwaarden: "Waarvoor staan wij?"
- Een gewaagd doel: "Waarheen gaan wij?"
- Kernkwaliteiten: "Waarin blinken wij uit?"

Vision Quest met de logische niveaus

Inspireren we ons op de logische niveaus van Robert Dilts (Dilts e.a. 1991) dan helpt dit om de essentiële componenten van een 'volledige visie' nog nauwkeuriger in beeld te krijgen. Vrij naar Dilts leidt dit tot tien cruciale vragen voor een Vision Quest:

1. Actieterreinen: "Op welke terreinen zijn we actief?"
2. Doelgroepen: "Voor wie werken we?"
3. Activiteiten: "Wat doen we?"
4. Competenties: "Waar in blinken we uit?"
5. Regels: "Wat mag, moet, hoort nageleefd?"
6. Beginselen: "Waar gaan we van uit?"
7. Gewaagde doelen: "Waarheen gaan we?"
8. Waarden: "Waarvoor staan we?"
9. Identiteit: "Wie zijn we?"
10. Missie: "Waartoe bestaan we?"

Start met de ontwikkeling van een externe visie en werk daarna pas de interne visie uit.

De cruciale vragen 4, 5 + 6, 8, 10 komen overeen met de facetten van het Ashridge Mission Model. De visievragen 4, 7, 8 en 10 zijn analoog met de elementen uit het vierluik van Van der Loo e.a..

Vision Quest in 'Logische niveaus'



TIEN CRUCIALE VISIEVRAGEN

- MISSIE**
10. Missie: "Waartoe bestaan wij?"
- IDENTITEIT**
9. Identiteit: "Wie zijn wij?"
- OVERTUIGINGEN**
8. Waarden: "Waarvoor staan wij?"
7. Gewaagde doelen: "Waarheen gaan wij?"
6. Beginselen: "Waar gaan wij van uit?"
5. Regels: "Wat mag, moet, hoort nageleefd?"
- CAPACITEITEN**
4. Competenties: "Waarin blinken wij uit?"
- GEDRAGINGEN**
3. Activiteiten: "Wat doen wij?"
- CONTEKT**
2. Doelgroepen: "Voor wie werken wij?"
1. Actieterrein: "Op welk terrein zijn we actief?"



Vrij naar Dilts R. (1991) Tools for dreamers. Metapublications.

VSPW BALANS polstaut@telenet.be



Externe Vision Quest

Zoals al aangegeven raden we aan om verschil te maken tussen extern en intern visiewerk. Extern visiewerk geeft de fundamentele keuzes weer over de inrichting van de dienstverlening. De klemtoon ligt hier op de inrichting van de primaire arbeidsprocessen. Start eerst met extern visiewerk alvorens over te gaan naar intern visiewerk. De tien cruciale vragen om extern visiewerk te stimuleren, klinken als volgt:

1. Actieterrein: "Op welk terrein zijn we actief met onze dienstverlening?"
2. Doelgroepen: "Aan wie verlenen we onze diensten?"
3. Activiteiten: "Wat doen we? Waaruit bestaat ons pakket primaire dienstverlening?"
4. Competenties: "Waarin blinken we uit met onze dienstverlening?"
5. Regels: "Welke codes mogen, moeten nageleefd in onze dienstverlening?"
6. Beginselen: "Waar gaan we van uit in onze dienstverlening?"
7. Gewaagde doelen: "Waarvoor gaan we in onze dienstverlening?"
8. Waarden: "Waarvoor staan we met onze dienstverlening?"
9. Identiteit: "Wie zijn we voor onze cliënten?"
10. Missie: "Waartoe bestaan we?"

Interne Vision Quest

Intern visiewerk geeft de fundamentele keuzes aan m.b.t. de interne organisatie, de wijze van communiceren, samenwerken en leiding geven. De klemtoon ligt hier op de inrichting van de secundaire en tertiaire werkprocessen. De tien cruciale vragen om intern visiewerk te stimuleren, klinken als volgt:

1. Missie: "Waartoe bestaan we?"
2. Identiteit: "Wie zijn we voor onze medewerkers?"
3. Waarden: "Waar staan we voor in de organisatie van onze samenwerking?"
4. Gewaagde doelen: "Waar gaan we voor in de organisatie van onze samenwerking?"

5. Beginselen: "Waar gaan we van uit in de organisatie van onze samenwerking?"
6. Regels: "Welke codes mogen, moeten nageleefd in de organisatie van onze samenwerking?"
7. Competenties: "Waarin blinken we uit in de organisatie van onze samenwerking?"
8. Activiteiten: "Wat doen we? Met welke actieprogramma's zorgen we voor de organisatie van onze samenwerking?"
9. Doelgroepen: "Op wat voor medewerkers rekenen we?"
10. Actieterrein: "Op welke terreinen zijn we actief i.f.v. de organisatie van onze samenwerking?"

Enkele voorbeelden van visie-uitspraken

- Missie van Disney: 'Geluk creëren voor mensen van alle leeftijden, overal.'
- Missie van Nike: 'Inspiratie en innovatie geven aan elke atleet* in de wereld. Atleet*: als je een lichaam hebt, ben je een atleet.'
- Missie van Starbucks coffee: 'Een verheffende ervaring bieden die een verrijking is in het leven van alledag.'
- Identiteitsuitspraak en gewaagd doel Rijkswaterstaat Nederland: 'In 2008 zijn we de meest publieksgerichte Rijksuitvoeringsorganisatie.'
- Kernwaarden van Disney: 'Geen cynisme; koesteren en verbreiden van 'gezonde' Amerikaanse waarden; creativiteit, dromen en fantasie; fanatieke aandacht voor consistentie en details; bewaren en beheersen van het imago van Disney.'
- Kernwaarden van IKEA: 'Eenvoud, bescheidenheid, kostenbewustzijn, verantwoordelijkheid overnemen, enthousiasme, verjonging'.
- Gewaagd doel van J.F. Kennedy in 1962: 'Een mens op de maan'.
- Kerncompetenties van McKinsey: analytisch vermogen, snel wereldwijde kennis beschikbaar hebben.
- Kerncompetentie VSPW – Gent: snel kwalitatief hoogstaande opleidingen kunnen ontwerpen en aanbieden die maximaal gebruik maken van de vruchtbare wisselwerking tussen werken en leren.

Huidige, gewenste en minimale visie-uitspraken

Wil je visie expliciteren, dan bieden Van der Loo e.a. (2007 p. 39) nog een andere bruikbare overweging: beslis in welke mate je de huidige situatie, de gewenste situatie en de minimaal noodzakelijke situatie uit de verf wil halen:

- Huidige actieterreinen, doelgroepen, activiteiten, competenties, regels, beginselen, doelen, waarden, identiteitsaspecten, missie-aspecten.
- Gewenste actieterreinen, doelgroepen, activiteiten, competenties, regels, beginselen, doelen, waarden, identiteitsaspecten, missie-aspecten.

- Minimaal noodzakelijke actieterreinen, doelgroepen, activiteiten, competenties, regels, beginse-len, doelen, waarden, identiteitsaspecten, missie-aspecten. (= ‘license to operate-uitspraken’).

Kies wat je uit de verf wil halen in de visieverklaring!

Mocht je de ambitie hebben om bovenstaande inbreng te gebruiken om een ‘volledige visie’ uit te werken, berg deze verzuchting dan op. De visieverklaring wordt dan zo uitgebreid

Krijg je visieverklaringen van andere organisaties onder ogen, ga dan na wat zij verkozen om uit de verf te halen.

dat ze nog nauwelijks tot lezen verleidt. Kies wat je naar voor wil halen. Hou hierbij rekening met het doelpubliek waarvoor je de visieverklaring uitwerkt. Naargelang het doelpubliek kan je andere aspecten in het licht zetten. Gebruikers zullen meer geïnteresseerd zijn in de externe visie. Medewerkers zullen ook nieuwsgierig zijn naar elementen van de interne visie.

Krijg je visieverklaringen van andere organisaties onder ogen, ga dan na wat zij verkozen om uit de verf te halen. Sommigen zweren bij het weergeven van de kernwaarden van waaruit ze werken. Anderen houden het bij een missionstatement of een identiteitsuitspraak. Weer anderen geven vooral aan op welke externe doelgroep ze zich richten. Sommigen houden er aan om na lange debatten te communiceren over de (externe) kerntaken die ze voor zichzelf weggelegd zien.

Een visiecheck: hoe begin je er aan ?

Beslis je om een visiecheck te doen, ga dan eventueel als volgt tewerk:

- Vraag de kwaliteitscoördinator om de visieverklaring en eventuele andere bestaande visieteksten op te diepen.
- Vraag de kwaliteitscoördinator om ter voorbereiding een taalanalyse te doen van het bestaande tekstmateriaal. Welke visie-uitspraken zijn eerder extern, intern? Welke externe visie-uitspraken geven antwoorden op welke externe visievragen? Welke interne visie-uitspraken geven antwoorden op welke interne visievragen?
- Beslis op het geëigende forum of een actualisering van de visieverklaring nodig is of niet. Bekijk hiervoor of er gedeelten aan opwaardering toe zijn en of er ‘blinde vlekken’ zijn (= cruciale vragen die onbeantwoord blijven).
- Ga je voor een actualisering, stel dan een visiewerkgroep samen van een tiental deelnemers. Zorg voor diversiteit: basiswerkers, middenkader, hoger kader, eventueel externe betrokkenen. Kom twee à drie keer samen.
- Ga aan de slag. Blinde vlekken? Bestaande visie-uitspraken die je wil herformuleren, aanvullen, schrappen? Werk zo

aan een opgevaardeerd ontwerp van een ‘visiedocument voor intern gebruik’ waar iedereen van de visiewerkgroep achter kan staan.

- Leg dit ontwerp eventueel ter toetsing voor aan enkele geëigende fora.
- Verwerk de feedback met de visiewerkgroep.
- Leg het ontwerp ter beslissing voor aan het geëigende forum.
- Gebruik dit ‘visiedocument voor intern gebruik’ als bron-document en put hier andere tekststukken uit afhankelijk van de doelgroep(en) waaraan je een visieverklaring richt. Zo nodig herformuleer je ook enigszins qua taal om af te stemmen op de doelgroep.

Conclusie

In het kader van de cyclische strategische planning constateren organisaties soms dat er nood is aan een opwaardering van de visieverklaring als richtinggevend kader voor de ontwikkeling van nieuw beleid. Inplannen van een visiecheck is dan aan te raden. Vraag is dan hoe je hier aan begint. De cruciale vragen van een externe en interne Vision Quest kunnen dan handvaten bieden.

Pol Staut

Pol Staut is sinds 1987 als opleider werkzaam in Balans/VSPW en is momenteel opleidingscoördinator Leiden en Adviseren van een Organisatie en lid van het kernteam Leiderschap Management Coaching

BRONNEN

- Campbell A., Yeung S. (1991) Creating a sense of mission. In Long range planning Vol 24, nr 4, p 10-20.
- Collins J., Porras J. (1994) Built to last: succesful habits of visionary companies. Harper Business essentials.
- Heene A., Desmidt S. (2013) Strategisch management: een handboek voor de publieke sector. Lannoo.
- Dilts R.B., Epstein T., Dilts R.W. (1991) Tools for dreamers: strategies for creativity and the structure of innovation, Metapublications.
- Van der Loo H., Geelhoed J., Samhoud S. (2007) Kus de visie wakker: organisaties energiek en effectief maken. Academic Service.