

MISSIE

IN 10 STAPPEN

VISIE

BEPALEN VAN JE

KERNWAARDEN

GESCHREVEN DOOR



Eline Faber

Begeleider van Verandering

WHITEPAPER

Waarom dit stappenplan?

Iedereen weet dat het belangrijk is om als organisatie of team je missie, visie en kernwaarden te bepalen. Maar vaak worden dit soort sessies geassocieerd met ellenlange discussies over woorden en zinnetjes, waarbij alle energie na een uur al is weggelekt. En áls er dan eindelijk overeenstemming is over de woorden, dan verdwijnen de visie, missie en kernwaarden in een bureaula, om er zo lang mogelijk niet meer naar om te hoeven kijken.

Dat is zo jammer!

Het idee van het gezamenlijk bepalen van je missie, visie en kernwaarden is juist dat je het gezamenlijk vóelt. Dat je met z'n allen zegt: Ja, dat zijn we echt! Hier zijn we goed in! Hier krijgen we energie van! Hier willen we mee aan het werk! Toch? Waarom maken we van zo'n dag dan altijd zo'n ellendig samenzijn, waarbij alle energie uit je wordt getrokken?

Ik zeg: niet doen! Er is een oplossing!

In de afgelopen jaren heb ik veel teams begeleid bij het vinden van hun gedeelde beeld, hun kracht, daar waar ze goed in zijn. Daarbij heb ik een aantal werkvormen ontwikkeld om je missie en je kernwaarden te bepalen. Deze ga ik hieronder met je delen. Als je het aandurft, gebruik ze vooral. Maar je kunt mij natuurlijk ook vragen om jouw team te begeleiden. Inmiddels heb ik deze werkvormen al bij tientallen teams en bedrijven toegepast, dus ik begin er handig in te worden... Ben je er klaar voor?



Stap 1: Maak een moodboard

De groep wordt opgedeeld in kleine groepjes (4 tot 5 mensen) die zo homogeen mogelijk zijn. Dit zijn dus groepjes die vrijwel hetzelfde over het werk denken. De opdracht is om met behulp van tijdschriften een moodboard te maken waar de identiteit van het team uit blijkt. Je mag ook plaatjes opzoeken die gaan over wat je graag zou willen. Heel grappig; uiteindelijk vindt ie-de-reen dit leuk om te doen. Gewoon plaatjes uitknippen en plakken. Het is altijd dikke lol, want de gekste plaatjes en teksten worden uitgekozen.

Stap 2: Presenteer het moodboard

Elke groep presenteert zijn moodboard voor de groep. Dit is ook altijd feest: Elke groep is trots op het kunstwerk wat is gemaakt, en elke groep heeft wel weer iets bijzonders bedacht. Op het moment dat de moodboards worden gepresenteerd, begin ik met schrijven. Ik schrijf woorden op die voor mijn gevoel belangrijk zijn voor de groep. Woorden of termen die ik in meerdere groepen hoor, en woorden die op de een of andere manier meer lading lijken te hebben.

Stap 3: Samen zoeken naar de juiste woorden

Vervolgens neem ik de groep mee in de woorden die ik heb gehoord, die volgens mij van belang zijn voor de groep. Ik leg ze voor, laat ze als het ware door de groep 'proeven' en na instemming van de groep schrijf ik deze woorden op een flip-over. Uiteindelijk vraag ik of er nog belangrijke woorden ontbreken. Zo ontstaat een lijst van circa 15 woorden, waar iedereen een goed en compleet gevoel bij heeft.

Misschien ontstaat er hier een vraag bij jou als lezer: Hier wijk ik namelijk af van de meeste procesbegeleiders, omdat mijn methode vrij sturend is. De meeste procesbegeleiders zouden aan de groep vragen om woorden te verbinden aan de moodboards. Maar dat doe ik expres niet. Ik ben namelijk eigenwijs genoeg om te vinden dat ik dit als onafhankelijk begeleider beter kan dan de groep. Bovendien hanteer ik een speciale techniek die maar weinig mensen beheersen: meervoudig waarnemen. Daarbij luister ik niet alleen naar de woorden die gezegd worden, maar ook naar de energie die in die woorden zit. Soms komen er woorden in mij op die niet gezegd worden, maar die later wel als belangrijk worden aangemerkt. Zo 'vang' ik als het ware datgene wat zich in de onderstroom van de groep bevindt. Ik maak bespreekbaar wat misschien wat moeilijk bespreekbaar is.



Stap 4: Stemronde kernwaarden

Elk lid van de groep mag een aantal woorden op de flip-over uitkiezen, meestal 6 of 7. Woorden waarvan hij of zij vindt dat ze het team het meest typeren. En hier komt altijd een top 5 uit. Altijd. Okay, soms een top 6 en soms een top 4. Maar er zijn altijd een aantal woorden populair.

En voilà: wij hebben de kernwaarden bepaald.

Zo eenvoudig is het. Okay, als je er een marketingprofessional naar laat kijken, dan zijn ze misschien niet allemaal even 'kernwaarden-waardig' maar het zijn wél de woorden waarvan het téam vindt dat het de identiteit het beste benadert. En wat is nou belangrijk: wat de deskundige ervan vindt, of wat het team ervan vindt?

Volgende stappen: Missie en visie

Oké, de kernwaarden hebben we. Maar hoe krijgen we nou de missie en visie?

Het zal je niet verbazen: ook dat is niet zo moeilijk. Moet je daarvoor het verschil weten tussen een missie en een visie? Nee, dat doet er niet toe. Google op missie en visie en je raakt direct in verwarring. Niet doen dus. Waar het om gaat is dat je samen een beeld hebt waar je voor staat (je missie) en waar je voor gaat (je toekomstbeeld, je visie). En dat gaan we in de volgende stappen uitvogelen:

Stap 5: Bepaal je nummer 1 doelgroep

Iedereen krijgt de vraag om voor zichzelf een top 5 te maken van doelgroepen. Daarna is de opdracht om in tweetallen een top 5 te maken. Daarna in viertallen. Soms in achttallen en uiteindelijk kijken we plenair naar de top 5. Samen kijken we wat de nummer 1 doelgroep is, welke doelgroep(en) iets minder belangrijk zijn en welke doelgroep(en) het minst belangrijk zijn. Ook hier komen we zonder problemen samen uit. Altijd.



Stap 6: Bepaal je partners of concurrenten

Elk team of organisatie heeft concurrenten. Ik noem het ook wel de partijen die vergelijkbare dingen doen als jij. In een overheidsorganisatie zijn dit soort partijen vaak partners: Teams of organisaties waarmee je samenwerkt. Deze partners zijn belangrijk voor de volgende stap: de matrix.

Stap 7: Matrix kernwaarden/partners

De kernwaarden en partners zet ik in een matrix: Horizontaal de kernwaarden, verticaal de partners.

Elke deelnemer krijgt een aantal stickertjes. De vraag is of zij per partner willen aangeven welke kernwaarden zij van toepassing vinden bij die partner. Ze mogen maar een paar kernwaarden kiezen (meestal 3 of 4). Als iedereen zijn of haar stickertjes heeft geplakt, zijn er uit de matrix een aantal dingen te halen. Deze neem ik met de groep door. Vooral belangrijk is de waarden waarin dit team of organisatie onderscheidend is t.o.v. de partners. Dat zijn de vakjes die leeg zijn gebleven.

Stap 8: Maak je missie (je gedeelde beeld)

De homogene groepen uit stap 1 komen weer bij elkaar. De vraag is of zij een creatieve uiting kunnen maken (slogan, een beeld, of een tekening) die voldoet aan:

- Geloofwaardig ten opzichte van de identiteit
- Relevant voor je nummer 1 doelgroep
- Onderscheidend ten opzichte van je concurrent of partner.

Marketingprofessionals herkennen dit als 'positionering'. Ook hier weer, het woord doet er niet toe, als het maar werkt. En het werkt!

Elke groep presenteert zijn creatieve uiting. Deze verschilt per groep een beetje van elkaar, maar in essentie komen ze allemaal op hetzelfde neer. Immers: je hebt samen de identiteit, de nummer 1 doelgroep en de concurrent/partner bepaald. Die staan vast. En: het belangrijkste: de groepen hebben het zelf gemaakt. Het is van hun. Dat maakt deze werkvorm zo krachtig. Je hoeft niet in discussie over woorden. Het gaat erom dat we een gedeeld gevoel, een gedeeld beeld hebben.



Stap 9: Van beeld naar plan

Je hebt je missie, visie en kernwaarden bepaald en daarmee zou deze whitepaper kunnen stoppen. Maar we stoppen niet, omdat je met alléén een missie, visie en kernwaarden nog geen stappen zet naar de toekomst. Je hebt nu een gedeeld beeld, een gedeeld gevoel gecreëerd met elkaar over waar je voor staat en waar je voor gaat. Dit is hét moment om een meerjarenplan op te stellen. Want daar waar je voor gaat, daar moet je nog wel wat voor doen! En het kost je waarschijnlijk een aantal jaar om daar te komen. Pak dit moment om te bepalen met welke thema's je aan de slag moet. Waar wil je mee stoppen? Waar wil je mee doorgaan? Wat wil je verder ontwikkelen? En wat wil je vasthouden? Prioriteer die thema's en bepaal wat je in welk jaar wilt aanpakken.

Stap 10: De tijdlijn

De laatste stap is de tijdlijn. In groepjes gaat iedereen aan de slag met de stappen die moeten worden gezet binnen elk thema wat je in stap 9 hebt geformuleerd. Opruimen wat in de weg staat, oplossingen zoeken vanuit waar we goed in zijn. Deze stappen worden door de groepjes op post-its gezet en deze post-its komen op de tijdlijn. We bespreken de tijdlijn plenair, en passen de tijdlijn misschien nog een beetje aan. Daarna is de vraag: wie wil met welke stappen aan de slag? Zet je naam dan op de post-it. Je kunt zelfs nog vragen wie de trekker wil zijn van de stap, wie wil meewerken en wie wil meedenken.

En daarmee, beste mensen: heb je de missie, visie en kernwaarden bepaald. Oh ja, en als bonus heb je je jaarplan ook al bijna klaar.



Laatste tip: Een goede procesbegeleider

Wil je ook op deze manier met je team aan de slag? Doen! Zorg wel voor een goede procesbegeleider, want als teamleider of directeur moet je zelf mee kunnen doen. Een goede procesbegeleider luistert en kijkt goed wat er allemaal gebeurt in de groep. Op verbaal en non-verbaal en soms zelfs gevoelsniveau. Heb je zelf geen procesbegeleider? Vraag mij dan! Ik heb veel ervaring met het begeleiden van groepen, en ik verzeker je van een energieke sessie! Kijk maar eens op mijn website, op de pagina Klanten, naar de aanbevelingen.

Hoeveel tijd kost dit?

Kun je dit allemaal in 1 dag doen? Nee. Een gedeeld beeld creëren kost nu eenmaal tijd. En toch krijg ik altijd de vraag of iets wat twee dagen kost, misschien toch in een halve dag kan.

Dat kan dus niet. Natuurlijk kun je best in een halve dag een missie, visie, strategie en kernwaarden bedenken, maar dan heb je het zelf bedacht, zonder je medewerkers erbij te betrekken. Dat is natuurlijk ook helemaal prima, als jij daar blij van wordt, maar dan heb je dus een document voor de bureaula. En dat was toch niet de bedoeling? Toch kun je in één dag best veel doen. Niet elk team heeft meteen alle stappen nodig. Soms heeft het team vooral behoefte aan een stappenplan, dan ligt daar de focus. Sommige teams lopen vast, en dan gaan we vooral tijd steken in de samenwerking.



Hulp nodig? Ik sta voor je klaar

Als bovenstaande stappen je inspireren, maar je wel wat hulp zou kunnen gebruiken bij de begeleiding van zo'n sessie, dan sta ik voor je klaar. We bekijken samen wat het team nodig heeft, hoeveel tijd er beschikbaar is en wat we in deze tijd kunnen realiseren. Soms heb je twee dagen nodig, soms twee dagdelen. En soms heb je iets heel anders nodig dan de 10 stappen die ik hierboven heb beschreven.

Nieuwsgierig naar wat ik voor jouw team of bedrijf kan betekenen?
Volg mij op [LinkedIn](#) of neem direct contact op via info@eline-faber.nl.



*Heel veel succes!
Liefs, Eline*