

KADERTEKST

MISSIE EN VISIE

KIJKEN NAAR DE KWALITEIT VAN JE WERKING
VANUIT HET STANDPUNT VAN DE ORGANISATIE ZELF

INHOUDSTAFEL

I. GEBRUIKT JOUW ORGANISATIE EEN MISSIE EN VISIE?

- I.1 ANALYSE
- I.2 ACTIE

II. WAAROM ZIJN EEN MISSIE EN VISIE BELANGRIJK?

- II.1 RICHTING GEVEN WEG
- II.2 INSPIREREN
- II.3 ONDERSCHIEDEN VAN ANDEREN

III. WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN MISSIE EN VISIE?

- III.1 MISSIE
- III.2 VISIE

IV. AAN DE SLAG MET MISSIE EN VISIE - HOE BEGIN JE ERAAN?

- IV.1 SAMEN
- IV.2 VRAGEN EN WERKVORMEN
- IV.3 VERWERKEN EN OMSCHRIJVEN

V. HOE VERTAAL JE DE MISSIE EN VISIE NAAR EEN ONDERDEEL VAN JE ORGANISATIE?

GELINKTE INSTRUMENTEN

INSTRUMENT - WERKVORM MISSIE EN VISIE: Toekomstbeeld maken
INSTRUMENT - WERKVORM MISSIE EN VISIE: Muurtje maken
INSTRUMENT - WERKVORM MISSIE EN VISIE: Stakeholder mapping
INSTRUMENT - WERKVORM MISSIE EN VISIE: Bezoekerscyclus

I. GEBRUIKT JOUW MUSEUM / ATTRACTIE EEN MISSIE EN VISIE?

Misschien is jouw museum of attractie ontstaan met een specifieke doelstelling en een idee van aanpak, maar is er nooit iets op papier gezet? Of de missie en visie zijn ooit wel omschreven, maar worden nooit meer boven tafel gehaald? De organisatie waarvan jou team deel uitmaakt heeft misschien wel een missie en visie, maar die zijn niet zo relevant voor de publiekswerking? Kennen de medewerkers eigenlijk de missie en visie van de organisatie? In welke mate bepalen de missie en visie van de organisatie de werking?

I.1 ANALYSE

Bekijk de onderstaande uitspraken en wees eerlijk over de huidige stand van zaken. Kruis de meest realistische uitspraak aan.

- Onze attractie of museum heeft een algemene missie en visie en dat is voldoende. Een specifieke vertaling voor de verschillende teams of werkingsgebieden is dat niet nodig.
- Onze attractie of museum heeft geen missie en visie.
- De missie en visie van onze attractie of museum zijn niet neergeschreven, maar de medewerkers kunnen die wel verwoorden als dat nodig is.
- De missie en visie van onze attractie of museum zijn neergeschreven en gekend door de medewerkers. Onze activiteiten en projecten worden regelmatig afgetoetst aan de missie en visie.
- De missie en visie van onze attractie of museum vormen de basis voor alle beslissingen en activiteiten én ze zijn onze toetssteen voor kwaliteit. De medewerkers dragen de missie en visie actief uit.

I.2 ACTIE

Het nadenken over én omschrijven van een missie en visie zijn belangrijk voor een kwalitatieve werking van de attractie of het museum. Afhankelijk van wat je hierboven hebt aangekruist, kan je verdere acties ondernemen. Hieronder sommen we een aantal mogelijke stappen op en verwijzen we naar hoofdstukken en oefeningen.

"Onze attractie of museum heeft een algemene missie en visie en dat is voldoende. Een specifieke vertaling voor de verschillende teams of werkingsgebieden is niet nodig."

Mogelijke stappen:

- Voor de uitwerking van een kwaliteitswerking binnen je attractie of museum zijn een missie en visie zinvol en belangrijk.
Zie hoofdstuk II. WAAROM ZIJN EEN MISSIE EN VISIE BELANGRIJK?
- Maak de medewerkers deelgenoot van de huidige missie en visie en bespreek samen wat relevant is voor de attractie of het museum.
Zie hoofdstuk V. HOE VERTAAL JE DE MISSIE EN VISIE NAAR EEN ONDERDEEL VAN JE ORGANISATIE?

"Onze organisatie heeft geen missie en visie."

Mogelijke stappen:

- Ga na waarom een missie en visie belangrijk zijn voor een kwalitatieve werking van je attractie of museum.
- Zie hoofdstuk II. WAAROM ZIJN EEN MISSIE EN VISIE BELANGRIJK?
Zie hoofdstuk III. WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN MISSIE EN VISIE?
- Start met het ontwikkelen van een missie en visie.
- Zie hoofdstuk IV. AAN DE SLAG MET VISIE EN MISSIE - HOE BEGIN JE ERAAN?

"De missie en visie van onze attractie of museum zijn niet neergeschreven, maar de medewerkers kunnen die wel verwoorden als dat nodig is."

Mogelijke stappen:

- Concretiseer en omschrijf de missie en visie met de medewerkers.
Zie hoofdstuk IV. AAN DE SLAG MET VISIE EN MISSIE - HOE BEGIN JE ERAAN?
Zie hoofdstuk V. HOE VERTAAL JE DE MISSIE EN VISIE NAAR EEN ONDERDEEL VAN JE ORGANISATIE?
- Toets samen activiteiten en projecten af aan de missie en visie.

"De missie en visie van onze attractie of museum zijn neergeschreven en gekend door de medewerkers. Onze activiteiten en projecten worden regelmatig afgetoetst aan de missie en visie."

Mogelijke stappen:

- De missie en visie bieden kansen om niet alleen de activiteiten en projecten af te toetsen, maar ook om aan vb. een personeelsbeleid te werken. Zo kunnen ze richting geven aan het maken van bijvoorbeeld een competentieprofiel voor de aanwerving, opvolging en evaluatie van medewerkers.

"De missie en visie van onze attractie of museum vormen de basis voor alle beslissingen en activiteiten én ze zijn onze toetssteen voor kwaliteit. De medewerkers dragen de missie en visie actief uit."

Mogelijke stappen:

- Komen de missie en visie ook over bij de klanten? Voer een klantenbevraging uit en ontwikkel op basis van de resultaten een actieplan om je missie en visie meer bekendheid te geven.

II. WAAROM ZIJN EEN MISSIE EN VISIE BELANGRIJK?

Een scherpe missie en visie zijn onmisbare instrumenten voor een kwalitatieve werking van je attractie of museum. Het zijn geen wollige teksten die nergens toe leiden: ze bieden een meerwaarde voor de interne én externe werking. Ze geven richting aan en zijn een toetsingsinstrument voor belangrijke beslissingen. Ze inspireren medewerkers en leggen duidelijke accenten voor een kwalitatieve dienstverlening en communicatie. We lichten dat verder toe.

II.1 RICHTING GEVEN

Een missie en visie geven richting aan een attractie of museum, van de ontwikkeling van nieuwe programma's, activiteiten of opstellingen tot het personeelsbeleid. Ze fungeren als een toetsingsinstrument voor alle (belangrijke) beslissingen op inhoudelijk, methodisch en organisatorisch vlak.

Bijvoorbeeld:

- In je missie en visie staat dat je de mensen op een andere manier naar het museum of attractie wil laten kijken. Bij het ontwikkelen van een nieuwe activiteit of programma check je of het thema en de aanpak hierin passen.
- In je missie en visie staat dat persoonlijk contact belangrijk is. Je kiest als museum daarom bewust om gegidste rondleidingen te werken.
- In je missie en visie staat dat je programma's en activiteiten uitwerkt op maat. Tijdens de voorbereidings- en afstemmingsfase nodig je de contactpersoon van de groep op kantoor uit voor een persoonlijk gesprek.
- In de missie en visie is diversiteit een kernwaarde. Bij de selectie van je medewerkers ga je op zoek naar competenties die dit ondersteunen.

II.2 INSPIREREN

Een missie en visie inspireren en motiveren de medewerkers van de attractie of het museum: van onthaalmedewerker over suppoost of gids tot bestuurslid. Ze weten wat de organisatie beoogt en typeert, ze onderschrijven de waarden en dragen deze uit op een manier die anderen inspireert. Missie en visie verbinden de diverse medewerkers rond een gemeenschappelijk doel.

Bijvoorbeeld:

- Het onthaalpersoneel staat in voortdurend contact met de klant. Als de onthaalmedewerkers de waarden van de organisatie kennen en ondersteunen dan zullen ze deze zowel verbaal als non-verbaal communiceren.
- Bij sollicitaties dragen de waarden van je organisatie bij tot een duidelijk profiel dat bepaalde kandidaten expliciet zal aanspreken, zoals een accent op samenwerking met de collega's of een accent op duurzaam omgaan met de omgeving. Omgekeerd vormt het onderschrijven van de waarden van de organisatie een criterium voor het aanwerven van nieuwe mensen.
- De missie en visie kunnen inspiratie bieden om teambuilding of groepsactiviteiten te organiseren voor je team.

II.3 ONDERSCHIEDEN VAN ANDEREN

De missie en visie helpen om je museum of attractie te profileren en het onderscheid duidelijk te maken met anderen. Deze onderscheidende factoren bieden de accenten om een kwaliteitskader te ontwikkelen, te communiceren én te evalueren met je klant.

Bijvoorbeeld:

- **Kwaliteitskader:** als je je wil onderscheiden ten opzichte van andere musea door dialoog en interactie, dan organiseer je vorming voor je personeel rond bijvoorbeeld vraag- en gesprekstechnieken, zodat zij voldoende zijn toegerust om dialoog en interactie in hun werk te integreren.
- **Communicatie:** je zet in al je communicatie (website, brochure ...) in de verf dat jouw museum bijzonder zijn door dialoog en interactie. Bijvoorbeeld "Onze tentoonstelling is interactiever dan in het gemiddelde museum."
- **Evaluatie:** bij de klantenevaluatie vraag je specifiek naar de interactie.

III. WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN MISSIE EN VISIE?

We hebben het steeds over een missie én visie. We bespreken hieronder de verschillen, maar het is niet de bedoeling dat je je hoofd breekt over welke zin nu bij missie of visie hoort. Het belangrijkste is dat je een tekst hebt die richting geeft. Sommige organisaties schrijven ook gewoon één tekst. De gezamenlijke denkoefening is belangrijk én de gedragenheid binnen de organisatie.

III.1 MISSIE

- *Waar we voor staan.*
- *Gericht op de organisatie.*
- *Kernwoorden: waarden en identiteit.*

Bij de missie is het waarom belangrijk. Waarom doen we wat we doen? Waarin geloven we? Wie zijn we?

Hieronder geven we enkele voorbeelden van een missie binnen een organisatie. We schetsen eerst de organisatie en citeren vervolgens een stukje uit hun missie.

- Het MIAT, het museum over industrie, arbeid en textiel, is gelegen in een prachtig industrieel pand in Gent.
www.miat.gent.be
*"Het MIAT draagt haar passie **voor industrieel erfgoed** uit, zowel binnen als buiten de museummuren, en **vergroot de appreciatie, verwondering, zorg en liefde voor dit bijzondere erfgoed** bij een breed publiek."*
- Het Belevingscentrum '14-'18 is ondergebracht in het imposante Ursulinenklooster van Tildonk en dompelt de bezoekers onder in de Eerste Wereldoorlog.
<http://www.vlaamsbrabant14-18.be/nl/content/belevingscentrum-14-18-tildonk>
*"De **universele boodschap 'nooit meer oorlog'** helpt bezoekers de herinneringen/herdenking een plaats te geven, en blijft ook **vandaag nog actueel.**"*

De missie biedt inspiratie en is communicatief te vertalen. Dat kan heel kort.

III.2 VISIE

- *Waar we voor gaan.*
- *Gericht op de omgeving.*
- *Kernwoorden: toekomst en doelen.*

Een visie verwoordt het ambitieuze doel. Wat willen we veranderen? Wat maakt ons product (bijvoorbeeld de tentoonstelling of activiteiten) uniek? Welke doelen willen we bereiken? Welke behoefte van de klant vullen wij in? Hoe gaan we met de wereld om? De visie biedt perspectief, de beroemde stip aan de horizon.

Bijvoorbeeld:

- *"Het MIAT is een museum dat dicht bij de mensen staat. Via een aantrekkelijke museumbeleving presenteert het MIAT **de geschiedenis op een laagdrempelige manier en voor een divers publiek**. Scholen, in het bijzonder het beroeps- en technisch onderwijs, gezinnen en multiculturele groepen krijgen extra aandacht. Het MIAT hecht belang aan **de zorg voor vrijwilligers en samenwerking met allerlei actoren**. Het heeft oog voor een **actieve publieksontsluiting en creatieve erfgoededucatie**. Het daagt haar bezoekers uit om te **participeren in het museumverhaal**."*
- *"In het Belevingscentrum '14-'18 in Tildonk staan **de verhalen van mensen centraal**. We schenken aandacht aan die oorlogsperiode in Vlaams-Brabant om zo de verhalen te verspreiden en tot leven te wekken. Dankzij de hoge belevingswaarde kunnen bezoekers van alle leeftijden **de link leggen naar het oorlogsverleden in hun eigen familie of omgeving**. Vanuit toeristisch oogpunt zien we de site als ideale uitvalsbasis van waaruit de regio te voet of per fiets kan ontdekt worden."*

De visie maakt de ondernemende mogelijkheden van de organisatie helder: waar liggen onze kansen?

Bijvoorbeeld:

- Voor het MIAT is het werken met vrijwilligers en samenwerking met allerlei actoren van groot belang. Deze keuze maakt creatieve samenwerkingsvormen mogelijk en biedt financiële opportuniteiten omdat je als organisatie niet alles zelf doet.
- Het Belevingscentrum '14-'18 in Tildonk ziet zich ook als uitvalsbasis voor de regio. Het werkt samen met actoren uit de streek om pakketten zoals fiets- of wandelroutes aan te bieden.

IV. AAN DE SLAG MET MISSIE EN VISIE – HOE BEGIN JE ERAAN?

Misschien start je een nieuw project of tentoonstelling en wil je scherp stellen welke richting je uit zal gaan. Misschien werk je in een bestaande organisatie en vind je het zinvol om de bestaande missie en visie onder de loep te nemen en te bespreken of deze nog steeds kloppen en eventueel bijgestuurd moeten worden. Jouw programma kan ook een onderdeel zijn van een grotere organisatie, vb een stichting, met een algemene missie en visie. Misschien vragen die overkoepelende missie en visie een vertaling of verheldering met betrekking tot je specifieke programma of project.

Allemaal redenen om aan de slag te gaan. We geven je enkele tips.

IV.1 SAMEN

Onderzoek de missie en visie van jouw attractie of museum niet alleen. Betrek bestuursleden, educatief medewerkers, onthaalmedewerkers, gidsen, vrijwilligers en eventueel externe belanghebbenden.

- Door medewerkers te betrekken, creëer je eigenaarschap en gedragenheid.
- Denk ook aan je klanten en betrek hen via een klantenbevraging. Wat is hun perceptie van de organisatie?
- Beleg één of twee bijeenkomsten en werk rondom afgebakende onderwerpen zoals ambities, waarden, identiteit, belanghebbenden en onderscheidende factoren.
- Maak gebruik van onderstaande vragen en werkvormen om materiaal te verzamelen.

IV.2 VRAGEN EN WERKVORMEN

Onderstaande vragen helpen om over diverse aspecten van je werking na te denken en bieden stof om je missie en visie te (her)formuleren. Bij elke vraag geven we een suggestie voor een werkvorm.

a. Welke ambities hebben we? Welke impact willen we hebben op de maatschappij en op de klanten?

Dit gaat niet enkel over je doelen: bedenk ook wat de meerwaarde is van je organisatie in het werkveld. Zowel de ontstaansredenen als de toekomst bieden inspiratie om na te denken over je dromen en ambities.

Bijvoorbeeld:

- Wil je als organisatie meewerken aan een groter doel zoals 'nooit meer oorlog' of 'de bewoners van de stad minder bang laten zijn' of 'zoveel mogelijk mensen laten genieten van kunst' of 'de passie voor erfgoed delen' ...?
- Of leg je het accent anders en wil je als organisatie bijvoorbeeld voortdurend vernieuwen en op zoek gaan naar de nieuwste methodieken en innovatieve aanpakken?
- Misschien wil je je vooral specialiseren in een bepaalde doelgroep en bijvoorbeeld de meest aantrekkelijke en vanzelfsprekende keuze worden voor bezoekers uit Japan of China?

De werkvorm 'toekomstbeeld maken' kan je helpen om na te denken over je ambities.

INSTRUMENT – WERKVORM MISSIE EN VISIE: Toekomstbeeld maken

b. Welke waarden willen we uitdragen?

Waarden verklaren waarom je dingen doet. Kernwaarden zijn dus drijfveren die het waarom van je handelen als organisatie verklaren. Denk hierbij aan universele waarden als vrijheid, maar ook aan een maatschappelijke waarde als duurzaamheid, een educatieve waarde als openheid of een economische waarde als ondernemingsgezindheid.

De volgende sets van waarden zijn fictieve voorbeelden die verschillende soorten organisaties definiëren. Elke set geeft een duidelijke richting aan voor de werking en biedt andere kansen.

- Creativiteit, laagdrempeligheid, diversiteit, flexibiliteit, toegankelijkheid.
- Ondernemerschap, samenwerking, gastvrijheid, vernieuwing.
- Authenticiteit, vakmanschap, genuanceerdheid, exclusiviteit.

Aan de hand van de werkvorm 'muurtje maken' kan je samen in gesprek gaan over de waarden die je organisatie kenmerken en die je wil uitdragen.

INSTRUMENT - WERKVORM MISSIE EN VISIE: Muurtje maken

c. Voor wie en met wie doen we het?

Welke mensen en/of groepen hebben belang bij je organisatie? Met welke partijen moet/wil je rekening houden bij het ontwikkelen van je organisatie? Deze belanghebbenden (ook wel stakeholders genoemd) zijn onder andere klanten en bezoekers, medewerkers zoals het onthaalpersoneel en de gidsen, toeristische onthaalbureaus, relevante stadsdiensten en andere attracties of musea.

Bijvoorbeeld:

- Bedrijven zijn onze belangrijkste klanten. Of we richten ons op de jonge, modegevoelige bezoeker. Of ...
- We zien onze vrijwilligers als meedenkende medewerkers, ze ontwikkelen samen met ons nieuwe activiteiten en programma's.
- We willen zoveel mogelijk samenwerken met andere organisaties zoals toeristische diensten, culturele organisaties, festivals. In samenspraak ontwikkelen wij nieuwe producten.

Met de werkvorm 'stakeholder mapping' breng je de diverse belanghebbenden in kaart.

INSTRUMENT - WERKVORM MISSIE EN VISIE: Stakeholder mapping

d. Waarin willen we ons onderscheiden?

Bezoekers leggen niet enkel een bezoek af in je attractie of museum: er zijn verschillende contactmomenten tussen klant en organisatie die de ervaring van de klant mee bepalen. Welke zijn die contactmomenten voor jouw organisatie? Wat zijn de sterktes en zwaktes? Op welke aspecten van de klantervaring kan en wil jij je als organisatie onderscheiden?

Bijvoorbeeld:

- Aan de service voorafgaand aan het bezoek (boeking, informatie, afstemming van verachtingen,...) wordt vaak weinig aandacht besteed. We willen ons als organisatie hierin onderscheiden.
- We willen werken aan een soort gemeenschap rondom onze organisatie. We zetten volop in op een digitale strategie.

- We geloven dat feedback van de klant essentieel is voor een kwalitatieve werking. We maken van een goede klantenevaluatie een speerpunt.

De werkvorm 'bezoekerscyclus' helpt je om de diverse contactpunten tussen klant en organisatie in kaart te brengen en om te denken vanuit het standpunt van de klant.

INSTRUMENT: WERKVORM MISSIE EN VISIE: Bezoekerscyclus

IV.3 VERWERKEN EN OMSCHRIJVEN

- Op basis van het materiaal verzameld aan de hand van de diverse oefeningen en gesprekken kan je de missie en visie (her)schrijven.
- Vat je bestaansredenen in één zin samen, de zogenaamde 'mission statement'.
- Maak de teksten niet te lang of te wollig. Je schrijft ze niet voor het bestuur of de subsidiegever, maar voor de organisatie zelf.
- Gebruik heldere en concrete taal zodat je je als medewerker/gids direct iets kan voorstellen bij de vertaling naar de praktijk.

V. HOE VERTAAL JE DE MISSIE EN VISIE NAAR EEN ONDERDEEL VAN JE ORGANISATIE?

Een goed omschreven missie en visie die in de kast blijven liggen of alleen besproken worden met het bestuur of het management, dat is een gemiste kans. Nog te vaak stromen de missie en visie onvoldoende door naar het personeel. In het gunstigste geval zijn ze dan impliciet aanwezig, de medewerkers weten wel ongeveer wat belangrijk is, maar eigenlijk kennen ze de waarden en doelen te weinig om ze echt te kunnen uitdragen en mee te helpen realiseren.

Door gezamenlijk te werken aan een nieuwe missie en visie of door de huidige samen te bespreken, geef je de medewerkers de kans om de waarden van de organisatie uit te dragen en de visie in de praktijk te brengen. Ze worden mee eigenaar van het verhaal en op die manier ook echte ambassadeurs voor de organisatie. Zo geef je met elkaar ook vorm aan een kader voor kwaliteit.

Hoe pak je het overleg met de medewerkers aan? Hoe communiceer je de missie en visie naar het personeel?

- Vertel de medewerkers waarom je het belangrijk vindt dat ze vanuit de missie en visie van de organisatie werken. Zorg dat je heel duidelijk kan uitleggen wat je bedoelt met de verschillende delen van je missie en visie. Waarom kies je bijvoorbeeld voor deze waarden?
- Vertaal, liefst samen met de medewerkers, de belangrijke onderdelen naar hun concrete praktijk, naar hun specifieke werksituatie.

Bijvoorbeeld:

- o Wat betekent participeren aan het museumverhaal voor de suppoosten? Hoe kunnen zij dit aspect concreet invullen?
- o Wat betekent interactie of beleevingswaarde ter plaatse brengen concreet? Hoe vertel je als onthaalmedewerker op een goede manier de verhalen over wat er te beleven valt?
- Communiceer steeds vertrekkend vanuit een waarderende positie. Zo zorg je voor een positieve dynamiek. Bekijk met de medewerkers wat ze al doen dat aansluit bij de missie en visie. Wat zouden ze nog kunnen toevoegen of wijzigen om meer in lijn met de missie en visie te werken?

- Vraag de medewerkers ook bij welke aspecten ze nog hulp kunnen gebruiken. Mogelijke vormen van ondersteuning zijn een studiebezoek bij andere organisaties of een vorming organiseren.