Team ICT

|  |
| --- |
| Team ICT |
| Missie visie |
| Werkdocument |

|  |
| --- |
| Klaas Molema  7-2-2019 |

Inhoudsopgave

[Hoe staat het met onze visie, missie en strategie? 2](#_Toc530905191)

[VISIE – Wat is onze kijk op de toekomst? 2](#_Toc530905192)

[Tip: 2](#_Toc530905193)

[MISSIE – Wat is ons bestaansrecht? 2](#_Toc530905194)

[Tip: 3](#_Toc530905195)

[KERNWAARDEN – Waarvoor staan wij en waarin geloven wij? 3](#_Toc530905196)

[Tip: 3](#_Toc530905197)

[KRITIEKE SUCCESFACTOREN – Waaraan moeten wij voldoen en wat maakt ons uniek? 4](#_Toc530905198)

[Tip: 4](#_Toc530905199)

[DOELSTELLINGEN – Wat zijn de resultaten die we willen bereiken? 4](#_Toc530905200)

[Tip: 4](#_Toc530905201)

[STRATEGIE – Hoe willen wij het resultaat bereiken? Welke maatregelen moeten wij nemen? 5](#_Toc530905202)

[Hoe krijgen we een werkbare visie en een missie? 6](#_Toc530905203)

[Tips voor een visie 6](#_Toc530905204)

[Tips voor een missie 6](#_Toc530905205)

[Tip: Visualiseer onze visie, missie en kernwaarden want beelden zeggen meer dan duizend woorden. 6](#_Toc530905206)

[Bronnen 7](#_Toc530905207)

Missie visie team ICT 2018-2019

Het team TIC04 heeft aangegeven dit schooljaar de huidige missie visie te verbeteren. Om dit te bewerkstelligen is er een werkdocument opgesteld. In tegenstelling tot de vorige missie is er hier niet alleen sprake van de missie visie opzet, maar ook hoe krijgen we een werkbare visie en een missie?

# Hoe staat het met onze visie, missie en strategie?

Ons team heeft aangegeven een duidelijke, gezamenlijke en brede gedragen beeld te willen hebben van:

1. de voor ons relevante toekomst (visie).
2. ons bestaansrecht en onze idealen en ambities (missie).
3. onze normen, waarden en overtuigingen (kernwaarden).
4. de benodigde succesformule (kritieke succesfactoren).
5. onze streefdoelen op korte en langere termijn (doelstellingen).
6. de strategie om deze doelen te realiseren (strategie).
7. de noodzakelijke maatregelen en verbeteracties (scenario’s, plateauplanning en acties).
8. de bewaking en besturing van het strategisch veranderingsproces (performance-indicatoren).

# VISIE – Wat is onze kijk op de toekomst?

#### Vragen visie:

1. Hoe ziet de voor ons relevante toekomst eruit? Welke trends en ontwikkelingen zijn van belang?
2. Hoe ontwikkelen onze markt/branche/sector en afnemersgroepen zich naar de toekomst toe?
3. Welke veranderingen zien wij in de behoeften, wensen en gedragingen van onze klanten?
4. Welk soort organisaties zullen in de toekomst succesvol zijn en wat betekent dat voor ons?
5. Wat zijn onze lange termijn ambities? Waar willen we staan, wat willen we bereiken?
6. Hoe realiseren wij onze ambities?
7. Wat zijn onze Kritieke Succesfactoren (KSF)?

## Tip:

Visualiseer het toekomstbeeld.

1. Hoe ziet de toekomst eruit?
2. Wie zijn dan onze klanten en hoe doet we daar zaken mee?

# MISSIE – Wat is ons bestaansrecht?

Een missie omvat in de regel in meer of mindere mate vijf aspecten:

1. Kernactiviteit: wie zijn we en wat doen wij?
2. Bestaansrecht: in welke fundamentele klantbehoeften voorzien wij?
3. Betekenis voor stakeholders: wat betekenen wij voor klanten?
4. Normen, waarden en overtuigingen: waar geloven wij in, wat zijn onze Kernwaarden?
5. Intenties en idealen: wat willen we bereiken, wat is onze gezamenlijke opdracht?

#### Vragen missie:

(Kort gezegd beantwoord een missie in de regel de vragen “voor wie, waarom en hoe?” )

1. Waartoe en waarom bestaat ons team? Wat is onze primaire functie?
2. Wat is ons ultieme hoofddoel?
3. In welke fundamentele behoeften voorzien wij?
4. Voor wie bestaan we? Wie zijn onze voornaamste stakeholders?
5. Wat is onze identiteit, welke normen en waarden vinden wij belangrijk?  
   Wat is ons streefdoel? Hoe willen wij gezien worden?

## Tip:

Formuleer op basis van uw visie, missie en kernwaarden ook uw “visie op dienstverlening”. Hoe wilt u uw klanten zo goed mogelijk bedienen? Hoe zien uw missie en kernwaarden er in de praktijk concreet uit? Wat merken uw klanten, medewerkers en andere stakeholders daarvan?

# KERNWAARDEN – Waarvoor staan wij en waarin geloven wij?

Kernwaarden gaan over de normen, waarden en overtuigingen van ons team. Kernwaarden fungeren als ethisch kompas en vormen de “kern” van de bedrijfscultuur van een onderneming. Kernwaarden geven kort en krachtig weer “de manier waarop uw organisatie de dingen doet die ze doet”.

#### Vragen kernwaarden:

1. Waarvoor staan we, wat zijn onze principes?
2. Waarin geloven we, wat is ons ideaal?
3. Wat vinden we belangrijk, wat streven we na?
4. Wat verbindt ons en wie willen we zijn?
5. Welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen?

Naast kernwaarden wordt ook het begrip merkwaarden gebruikt.

*Kernwaarden* zijn de waarden die de organisatie belangrijk vindt, die aansluiten op de ‘kern’ (identiteit) van de organisatie en tot uiting komen in het gedrag van ons team.

*Merkwaarden* zijn op hun beurt de waarden die klanten belangrijk vinden en/of in hun hoofden leven (merkimago).

Merkwaarden en kernwaarden moeten op elkaar aansluiten, want dat wat je belooft of hoe je overkomt (merkwaarden), moet je kunnen waarmaken en moet aansluiten op wie je bent (kernwaarden).

#### Belangrijke vragen die opdoemen zijn:

1. Zijn onze kernwaarden aansprekend en onderscheidend genoeg in de ogen van de klant?
2. Maken wij onze kernwaarden voldoende waar in de ogen van de klant?
3. Hoe vertalen we onze kernwaarden naar bijpassend gedrag op de werkvloer, zodat het ook de gewenste ‘merkwaarden’ worden.
4. Vooral bij dienstverlenende organisatie, waar het gedrag van de medewerkers allesbepalend is, liggen kernwaarden vaak dicht bij de merkwaarden.

## Tip:

1. Kies niet meer dan 4 kernwaarden en vertaal die naar concreet gewenst gedrag tot op de werkvloer. Wanneer is iets wel/niet professioneel?
2. Hoe ziet een klantgerichte afdeling er in de praktijk uit?
3. Wanneer zijn wij wel/niet integer bezig?

Het helpt als u dit gewenste gedrag vervolgens visualiseert en medewerkers hierin traint. Belangrijke vraag: weerspiegelen uw kernwaarden de huidige of de gewenste organisatiecultuur?

# KRITIEKE SUCCESFACTOREN – Waaraan moeten wij voldoen en wat maakt ons uniek?

Een kritieke succesfactor (KSF) is een kenmerk van het team dat essentieel is voor het toekomstige succes van ons team. Welke specifieke kenmerken dat zijn, hangt sterk af van de markt waarin de organisatie opereert en uw visie en missie. Wat is voor het succes van het team doorslaggevend? Welke factoren in de visie zijn essentieel voor de continuïteit van het team op langere termijn?

KSF’s kunnen betrekking hebben op datgene dat ons team in de markt onderscheidt van anderen in de ogen van uw afnemers, de zogenoemde Unique Selling Propositions (USP’s) Vragen kritieke succesfactor (KSF):

1. Wat is voor het succes van de organisatie doorslaggevend?
2. Welke factoren zijn essentieel voor de continuïteit van ons team op lange termijn?
3. Wat zijn onze kerncompetenties en sluiten die aan op onze markt, visie en missie?
4. Wat zijn onze Unique Selling Propositions (USP’s)

## Tip:

Gezien het belang van kritieke succesfactoren moet de bewaking en besturing op strategisch niveau plaatsvinden. Beperk het aantal KSF’s tot maximaal 7 a 10, evenwichtig verdeeld over verschillende aandachtsgebieden binnen ons team, anders wordt het al snel onoverzichtelijk.

# DOELSTELLINGEN – Wat zijn de resultaten die we willen bereiken?

Het begint met het vaststellen van gezamenlijk gedragen ambities: globale richtinggevende doelen die de organisatie in de toekomst wil bereiken. Indien mogelijk worden deze vertaald naar “SMART” doelen en resultaten voor de korte, middenlange en lange termijn. Tegelijk met het vaststellen van deze “SMART” doelen, worden de prestatie–indicatoren (PI’s) vastgesteld om de resultaten te kunnen meten en waar mogelijk bij te sturen.

#### Vragen doelstellingen:

1. Zijn onze doelen specifiek geformuleerd (S)?
2. Zijn onze doelen meetbaar geformuleerd (M)?
3. Zijn onze doelen acceptabel voor de belangrijkste stakeholders (A)?
4. Zijn onze doelen realistisch ( R)?
5. Zijn onze doelen tijdgebonden (T)?
6. Wat zijn onze streefcijfers en prestatie-indicatoren (PI’s)?

## Tip:

Betrek de docenten/studenten die de doelen moeten realiseren (en de strategie daartoe moeten uitvoeren) bij het vaststellen van die doelen en strategie. Dit vergroot de kwaliteit van doelen en strategie, het vergroot de betrokkenheid en draagvlak van management en medewerkers en vergroot daarmee de kans op succes.

# STRATEGIE – Hoe willen wij het resultaat bereiken? Welke maatregelen moeten wij nemen?

Bij het vaststellen van de strategie gaat het om de vraag “hoe kunnen wij onze doelen realiseren?”. Welke maatregelen en verbeteracties moet ons team nemen? Doelstellingen zijn geen “doel” op zich. Het gaat om het resultaat. Een cruciaal onderdeel van een goede strategie zijn daarom de maatregelen en verbeteracties die leiden tot het gewenste resultaat. Bedenk daarbij dat doelstellingen en maatregelen met elkaar in verband staan. Aan een doelstelling ligt vaak een probleem ten grondslag, dat weer bepaalde oorzaken heeft. Maatregelen moeten erop gericht zijn om die oorzaken weg te nemen.

#### Vragen strategie:

1. Wat is de relatie tussen de doelen en achterliggende problemen en oorzaken?
2. Welke maatregelen hebben we in het verleden genomen en wat was het resultaat?
3. Welke maatregelen gaan we nu nemen? Welke verbeteracties gaan we nu uitvoeren?
4. Hoe creëren we draagvlak voor de ontwikkelde strategieën?
5. Hoe gaan we hierover naar medewerkers en klanten communiceren?
6. Hoe houden wij grip op het veranderingstraject?
7. Hoe zorgen wij dat we voortdurend leren en tijdig bijsturen?

# Hoe krijgen we een werkbare visie en een missie?

Naast de uiteindelijk geformuleerde visie, missie en strategie, is ook het proces daartoe minstens even belangrijk. Anders wordt het een papieren tijger en het gaat er natuurlijk om dat ons team in de juiste richting in actie komt. Wil een visie, missie en strategie betekenis hebben voor ons teams en andere stakeholders dan zal dit gebaseerd moeten zijn op de gezamenlijke ideeën, opvattingen en ambities. Het ontwikkelen van een visie, missie en strategie vraagt om aandacht en inspanning.

Tips voor een visie  
Enkele tips voor het opstellen van een praktisch bruikbare visie:

1. Kijk naar de verre toekomst want de nabije toekomst zal in essentie nog niet zo veel verschillen van de situatie nu en staat ongetwijfeld al beschreven in beleidsplannen of jaarplannen.
2. Zoek niet naar het “juiste” toekomstbeeld, want dat bestaat niet. Het gaat om het, in uw ogen, meest waarschijnlijke toekomstbeeld, in grote lijnen geschetst.
3. Probeer in verschillende toekomstscenario’s te denken en selecteer de in uw ogen meest waarschijnlijke. Intuïtie en metaforen zijn daarbij belangrijker dan rationele analyses.
4. Een visie moet positivisme uitstralen, inspireren en uitdagen. Waak voor traditioneel denken of angst voor het onbekende, maar sta open voor relevante veranderingen op allerlei gebied.
5. Streef naar gezamenlijkheid, betrokkenheid, draagvlak en acceptatie bij betrokkenen.

Tips voor een missie  
Enkele tips voor het opstellen van een praktisch bruikbare missie:

1. Houd het eenvoudig, begrijpelijk en beknopt.
2. Wees eerlijk en geloofwaardig.
3. Wees ambitieus, maar wel realistisch.
4. Vermijd slogans en trivialiteiten.
5. Wees inspirerend.
6. Zorg voor betrokkenheid, draagvlak en acceptatie.
7. Communiceer de missie op ruime schaal.
8. Actualiseer de missie als dat nodig is.

## Tip: Visualiseer onze visie, missie en kernwaarden want beelden zeggen meer dan duizend woorden.

Gebruik “AMORE” als checklist voor uw visie en missie.

Zijn ze:

* Ambitieus,
* Motiverend,
* Onderscheidend,
* Relevant en
* Echt?

Visie, missie en kernwaarden moeten op elkaar aansluiten en onderling consistent zijn. De visie geeft kortweg aan hoe in de toekomst de missie verwezenlijkt kan worden en welke waarden daarbij van belang zijn. Ditzelfde geldt voor de kritieke succesfactoren, doelstellingen. Ook deze aspecten moeten een logisch geheel vormen.

# Bronnen

* Bron: McKinsey 7S-Model.
* Bron: Jack Welch, CEO van General Electric.
* Bron: J. Collins, Built To Last, Thema, 2003.
* Bron: P.M. Senge, De vijfde discipline, de praktijk en kunst van de lerende organisatie, Scriptum Management, 1992.
* Hamel en Prahalad zijn echte goeroe´s op visiegebied.
* Bron: G. Hamel en G.K. Prahalad, De strijd om de toekomst, Baanbrekende strategieen voor marktleiderschap en het creëren van nieuwe markten, Scriptum 2002.
* Bron: J. Kotter, Leiderschap bij verandering, Academic Service, 1997.