

Is uw school op koers?

Het belang van een missie, visie en strategie

Door: mr. drs. J.C.N. van Kessel



sSprong



Inleiding

In middeleeuwse tijden had een gilde van enig statuur vanzelfsprekend een wapenschild of blazoen met daarin een zinspreuk, ook wel devies genoemd. Tegenwoordig hebben scholen en organisaties een corporate identity, met een zorgvuldig ontwikkeld logo, de moderne variant van het aloude blazoen. Ook de zinspreuk of wapenspreuk heeft een hedendaagse vorm: het mission statement of de missie.

Kennelijk hebben mensen die zich organiseren rondom een of andere gezamenlijke activiteit behoefte aan een expliciete, bij voorkeur op schrift gestelde, uiting van zingeving. Veel organisaties, ook in het onderwijs, kennen een mission statement in een of andere vorm. De verschijningsvormen van die missies lopen wijd uiteen. Er is dan ook veel onduidelijkheid over. Wat moet er precies in staan, waar dient het eigenlijk voor, hoe vaag of hoe expliciet mag of moet het zijn? Helaas ontaarden dergelijke statements al te vaak in taalkundige gedrochten, die onbegrijpelijk zijn zonder uitvoerige toelichting. Of juist in korte credo's of slogans, die weinig inhoudelijk zijn.

Een meer recente ontwikkeling in dit kader is de 'organisatievisie'. Veel onderwijsorganisaties worstelen hier mee: 'We hebben al een mission statement, moeten we nu ook nog een visie? Waarom eigenlijk? En wat is het verschil precies?'. Ondanks diverse onduidelijkheden doen veel organisaties toch pogingen om een visie te formuleren. Immers, niemand wil 'betrap' worden op het niet hebben van een visie. Maar de resultaten zijn vaak bedroevend. Missie en visie blijken dan ongeveer dezelfde vaagheden te bevatten, zij het iets anders onder woorden gebracht.

Kortom, waartoe dienen missie en visie, wat is het verschil tussen beide en aanverwante begrippen, aan welke eisen dienen ze te voldoen en wat zijn tips en valkuilen voor wie ermee aan de slag gaat?

Wat is een missie?

Letterlijk is een missie datgene wat een school wil uitdragen naar buiten. De basis is het Latijnse woord 'mittere', dat 'uitzenden, van zich doen uitgaan, laten horen' betekent. In de literatuur vindt men een grote diversiteit aan betekenissen en verschijningsvormen van mission statements of missies. Uit een studie naar een groot aantal mission statements, zoals men die in jaarverslagen of op websites kan aantreffen, blijken missies steeds maar uit een beperkt aantal elementen te zijn opgebouwd. Op basis van een dergelijke studie kunnen vijf verschillende elementen worden onderscheiden:

- 1 | Werkterrein
- 2 | Bestaansrecht
- 3 | Betekenis voor stakeholders (de omgeving, ouders etc.)
- 4 | Normen, waarden en overtuigingen
- 5 | Intenties en ambities

Overigens zijn lang niet altijd alle vijf genoemde elementen terug te vinden in de missies die men in de praktijk aantreft. Regelmatig wordt het onderdeel 'Betekenis voor stakeholders' slechts ten dele ingevuld, ontbreken normen en waarden, of worden de intenties en ambities niet expliciet vermeld.

Een missie is in de eerste plaats vooral een aanduiding van het werkterrein, die antwoord geeft op fundamentele identiteitsvragen als:

- Wie zijn we?
- Wat doen we?

Het is een beschrijving van de kernactiviteiten van de organisatie.

In de tweede plaats geeft een missie het bestaansrecht, de 'raison d'être' of 'organizational purpose', van een organisatie weer. 'Wij zijn op de wereld om te ...', vult u maar in. Een missie geeft dan ook antwoord op bestaansvragen als:

- Voor wie doen we het?
- In welke behoeften c.q. wensen voorzien we?

Stakeholders zijn de belanghebbenden van of betrokkenen bij school. Het mission statement wordt gebruikt om (normatieve) beloften te doen aan deze verschillende groepen stakeholders:

- Wat willen we betekenen voor wie?
- Bijvoorbeeld de invulling van een onderwijsconcept, een bepaalde pedagogische en didactische benadering, een boeiende en inspirerende werkomgeving voor de medewerkers en 'goed burgerschap' tegenover de



rest van de wereld.

Een mission statement is een uitgelezen instrument om aan eenieder die het maar horen wil de normen, waarden, overtuigingen en andere uitgangspunten uit te dragen waar de school voor staat:

- Welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen?
- Hiermee krijgt de missie enigszins het karakter van een 'self fulfilling prophecy', want juist het expliciteren van normen en waarden in een missie wordt beschouwd als een eerste stap om tot de gewenste gedragingen te komen. In het Angelsaksische jargon spreekt men over 'values' en 'beliefs'. Voorbeelden zijn: integriteit, professionaliteit, klantgerichtheid, prestatiegedrevenheid, innovativiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Intenties en ambities geven aan wat de school graag zou willen bereiken in de toekomst. Omdat in de 'visie' vaak ook dergelijke 'dromen' worden beschreven, is dit element voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor de verwarring tussen 'missie' en 'visie'. Verderop in deze tekst gaan we dieper op het begrip 'visie' in. Het gaat bij intenties en ambities overigens niet om concrete, meetbare doelstellingen, maar veeleer om richtinggevende idealen die worden nagestreefd:

- Wat is de opdracht waarvoor we staan?

Een van de moeilijkste dingen van een missie is het formuleren ervan: hoe krijgen we in hemelsnaam het antwoord op al deze vragen in één of enkele fraaie volzinnen?

Wat is een visie?

Een visie is het beeld of de verwachting die men van de toekomst heeft. De bron is het Latijnse 'videre' dat 'zien, inzien, inzicht hebben' betekent. Het gaat bij een visie om een gezamenlijk toekomstbeeld, dat expliciet beschreven is. Het is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting geeft van de voor de school relevante toekomst. Een visie bestaat uit een drietal onderdelen:

- 1 | Omgevingsbeeld
- 2 | Gedroomde positie
- 3 | Succesformule

Omgevingsbeeld; hoe ziet de relevante omgeving er voor onze school uit in de (verre) toekomst? Een antwoord op deze vraag is geen resultaat van gedegen analyses en langdurige observaties. Het antwoord is veeleer een collectief gevoel, dat vanuit een logische redenering de verwachte toekomst schetst. 'Gelet op de huidige tendensen, verwachten wij dat over drie tot vijf jaar... etc.' Dit toekomstbeeld zal betrekking hebben op maatschappelijke ontwikkelingen, de buurt, de demografie in de omgeving, maar ook op technologie-



ontwikkeling, concurrentieverhoudingen met andere scholen, wetgeving, sociale en economische factoren. Wat 'relevant' is voor de school wordt vooral bepaald door de missie. Daarin worden immers het werkterrein en de kernactiviteiten vastgelegd. Om die redenen dient u eerst de missie en dan de visie te bepalen. Overigens kan het wel zo zijn dat, als de tot stand gekomen visie u onwelgevallig is, dat aanleiding vormt om de missie bij te stellen. Er is een duidelijke wisselwerking tussen de twee, en het verdient aanbeveling om ze gezamenlijk te ontwikkelen. Het toekomstbeeld kan ook (normatieve) verwachtingen over kansrijke strategieën bevatten. Bijvoorbeeld: 'Wij verwachten dat vooral die scholen zullen voortbestaan, en zelfs groeien, die minimaal...'

In de tweede plaats dient een visie altijd een beeld te bevatten van de plaats en positie van de school in die verre toekomst. De gedroomde positie. Het gaat om vragen als:

- Waar willen we staan?
- Wat willen we bereikt hebben?

Dit onderdeel van de visie komt voor een belangrijk deel overeen met het onderdeel 'intenties en ambities' uit de missie. Dit verklaart ook de ontstane verwarring tussen beide begrippen.

Een succesformule geeft antwoord op de vraag:

- Hoe bereiken we onze gedroomde positie?

Uw succesformule moet aannemelijk maken hoe u uw 'dromen' denkt te kunnen verwezenlijken. Het kan een beschrijving zijn van de factoren die kritiek zijn voor uw succes. Of datgene dat u in de 'onderwijsmarkt' onderscheidt van anderen in de ogen van uw doelgroep.

Van een missie verlangen we dat alle elementen elegant in enkele zinnen worden verwoord, hoe lastig dat ook is. Een visie heeft een meer verhalend en beeldend karakter. Derhalve beslaan visies al gauw enkele alinea's tot een half A4'tje.

In het algemeen heeft een missie een wat meer vast karakter dan een visie. Immers, in de missie worden het werkterrein en het bestaansrecht van de school vastgelegd. Dat is echt iets voor de heel lange termijn, dat men niet in een vlaag van wispelturigheid maar weer eens omgooit. Hoewel ook een visie voor langere tijd bedoeld is, zal dit toekomstbeeld toch frequenter worden bijgesteld. Voortschrijdend inzicht is hiervan de voornaamste oorzaak.

Zeker in omgevingen die gekenmerkt worden door een grote turbulentie en dynamiek, kan het zijn dat een visie regelmatig moet worden bijgesteld.

De functie van missies en visies



De belangrijkste functie die missies en visies vervullen is dat ze de opstellers ervan dwingen een aantal fundamentele, vermeend vanzelfsprekende uitgangspunten expliciet onder woorden te brengen. Dat blijkt meestal knap lastig om te doen, omdat:

- Er bij nadere beschouwing zeer uiteenlopende opvattingen over blijken te zijn
- Er weinig vanzelfsprekends aan is
- Het niet eenvoudig is deze uitgangspunten helder te formuleren

Kortom, het dwingt de opstellers indringend na te denken over principes en uitgangspunten die als leidraad fungeren voor beleid en handelen in de organisatie. Bovendien dient het resultaat eenduidig, beknopt en voor eenieder begrijpelijk te worden beschreven.

Een missie verleent identiteit aan een school. Daardoor kunnen de betrokkenen zich op hun beurt beter identificeren met die organisatie. Er gaat een samenbindend effect van uit. Dat werkt op zichzelf al motiverend. Daarnaast heeft een missie een richtinggevende werking: het stuurt allerlei activiteiten, omdat is vastgelegd wat het werkterrein is en wat de kernactiviteiten zijn. Het kan ook beperkend zijn, of afpalend, omdat ook duidelijk wordt wat de organisatie niet wil doen. Op deze wijze kan focus in de activiteiten worden aangebracht.

Normen, waarden en overtuigingen bieden houvast voor dagelijkse gedragsregels. Intenties en ambities geven de collectieve idealen weer. Dit is essentieel voor het vertrouwen en commitment van de betrokkenen. Uit de visie blijken koers en marsroute naar een gedroomde toekomstige positie. Een pakkende missie en bevolgen visie hebben daardoor een inspirerend effect op alle betrokkenen.

Wat de 'stakeholders' wordt beloofd in de missie, biedt de basis voor de interne en externe verantwoording. Gewenst imago en externe profilering volgen logisch uit een missie en visie. Missie en visie hebben dus zowel een interne als een externe werking.

Sleutelbegrip bij dit alles is communicatie. Missie en visie komen alleen dan tot hun recht, als zij duidelijk gecommuniceerd worden aan de betrokkenen, zowel binnen als buiten de school. Voor de directbetrokkenen geldt bovendien dat zij de missie en visie niet alleen moeten begrijpen, maar ook dienen te accepteren. Simpelweg bekend maken is niet voldoende. Missie en visie vereisen uitleg en toelichting. Enige vorm van participatie bij de opstelling ervan is een noodzakelijke voorwaarde voor acceptatie. Voor anderen geldt dat een intern en extern communicatieprogramma de introductie van een missie en visie dient te ondersteunen.

Tips en valkuilen

Laten we eerlijk zijn: vele missies zijn weinig aansprekend, obligaats en aan weinigen bekend. Het zijn verplichte, ingewikkelde toverformules, die nauwelijks effect sorteren. En dat terwijl in potentie een krachtige missie een



geweldig communicatie-instrument kan zijn. Wat zijn de valkuilen, waardoor het toch vaak mis loopt? Een overzicht:

- Wollige formuleringen, veel abstracte begrippen, vaag taalgebruik, voor velerlei uitleg vatbaar
- Te weinig specifiek voor de school in kwestie
- Opgeblazen woorden, zichzelf de hemel in prijzen, onrealistische vertrekpunten, die ver af staan van de echte praktijk
- Eenzijdige, weinig gebalanceerde teksten, waarin uitsluitend over één aspect, zoals de maatschappelijke betrokkenheid, wordt gesproken
- Saaie, nietszeggende, nauwelijks inspirerende, vooral beschrijvende feitelijkheden
- Te weinig inhoudelijke keuzes; in de angst iets uit te sluiten, wordt veel te veel meegenomen
- Het niet zelf geloven in, en overtuigd zijn van de missie
- Het niet voortdurend, en bij alle daartoe passende gelegenheden communiceren en uitdragen van de missie
- Het niet vertalen naar de dagelijkse praktijk, er niet naar handelen

Hieronder volgen enkele tips voor het opstellen van praktische, bruikbare missies:

- Wees eerlijk en geloofwaardig
- Wees ambitieus en toch realistisch
- Houd het zo eenvoudig mogelijk
- Wees beknopt
- Formuleer helder en begrijpelijk
- Pas op voor het woord 'en', en andere vormen van opsommingen
- Vermijd slogans
- Hoed u voor trivialiteiten
- Wees inspirerend
- Creëer betrokkenheid en verbondenheid
- Zorg voor draagvlak en acceptatie
- Verspreid het op ruime schaal
- Bekijk eens een missie van een concurrent
- Actualiseer wanneer dat nodig is

Met visies ligt het iets anders. Deze zijn uit hun aard al wat verhalend en hebben meestal wat meer tekst nodig. Ook hierbij zijn een aantal specifieke tips en valkuilen te onderkennen:

- Kijk vooral zo ver mogelijk naar voren en vermijd korte termijn denken; de nabijere toekomst wordt in het algemeen al uitvoerig beschreven in strategische analyses en andere verkenningen
- Zoek niet naar het 'juiste' toekomstbeeld, want dat bestaat eenvoudigweg niet; het gaat om het, in uw ogen, meest waarschijnlijke toekomstbeeld
- Een visie moet inspireren en uitdagen, uw dromen en aspiraties oprekken, uw prestaties omhoogstuw

(‘What will success look like?’)

- Probeer buiten bestaande kaders te denken, wees onbeschoemd, maar realistisch
- Wees creatief en origineel, zoek nieuwe combinaties
- Vermijd al te stereotype beelden
- Laat u niet leiden door traditie of angst door onbekendheid met het vreemde, sta open voor significante veranderingen op allerlei gebied
- Wees positief en geëngageerd over de toekomst
- Streef naar consensus bij de betrokkenen; realiseer dat het gemakkelijker is om consensus te bereiken over de verre toekomst dan over een meer nabije periode
- Probeer in verschillende scenario’s te denken, dwing uzelf de meest waarschijnlijke te selecteren
- Intuïtie en metaforen zijn belangrijker dan droge analyses
- Bouw met de visie voort op de missie; de twee moeten onderling consistent zijn; de visie geeft aan hoe in de toekomst de missie verwezenlijkt kan worden

Van missie, visie naar doelstellingen en strategie

Begripsverwarring is er niet alleen tussen missies en visies. Ook het onderscheid tussen strategische doelstellingen en missie is nogal eens onduidelijk. Er zijn twee belangrijke verschillen:

- 1 | De tijdshorizon: een missie is voor de lange termijn, bijvoorbeeld vijf tot tien jaar, afhankelijk van de omgevingsdynamiek; strategische doelstellingen daarentegen beslaan typisch een periode van twee tot vier jaar, ook weer afhankelijk van de snelheid waarmee veranderingen in de omgeving zich voordoen
- 2 | De mate van concretisering: strategische doelstellingen zijn veel specifieker dan een missie. Bij voorkeur voldoen doelen aan de SMART- (specifiek, meetbaar, acceptabel, realiseerbaar, tijdgebonden) criteria. Het gaat bij doelen om meetbare eindresultaten, die binnen een zekere periode moeten worden behaald. Dit kunnen doelstellingen zijn op velerlei gebieden, bijvoorbeeld:
 - Financiële doelstellingen
 - Kwaliteitsdoelstellingen
 - Organisatiedoelstellingen
 - HR-doelstellingen

Doelstellingen geven zo concreet mogelijk weer wat men wenst te bereiken binnen enkele jaren. Doelstellingen zijn het antwoord op een ‘Wat’-vraag: Wat willen we bereiken? Waar willen we uitkomen? Een strategie geeft antwoord op een ‘Hoe’-vraag: Als we weten waar we naartoe willen, hoe komen we daar dan, langs welke weg, op welke wijze?

Er leiden meerdere wegen naar Rome, en zo is het ook met doelstellingen en strategieën. Er zijn veelal verschillende strategieën denkbaar om eenzelfde doel te bereiken.



Wat de meest geschikte strategie is, is afhankelijk van de antwoorden op drie zeer fundamentele vragen:

- 1 | Wat willen we bereiken?
- 2 | Waar zijn we goed in?
- 3 | Wat vraagt de omgeving van ons?

Teneinde de gestelde doelen te bereiken, moet een school vooral die dingen doen waar ze goed in is en waar de omgeving (in het bijzonder de doelgroep) op zit te wachten. Om bovenstaande vragen goed te kunnen beantwoorden, is een grondige strategische analyse vereist. Waar we goed in zijn, moet in relatie tot het speelveld worden beschouwd. Bovendien gaat het hier om de mening van de betrokkenen: zij moeten vinden dat u ergens goed in bent, liefst beter dan een ander. Vervolgens moet er een 'fit' zijn tussen wat de omgeving vraagt en wat de school te bieden heeft. De drie vragen zijn niet onafhankelijk van elkaar; wat een aantrekkelijke doelstelling lijkt, is niet noodzakelijkerwijze ook haalbaar. Kortom, het gaat om het vinden van een delicate balans tussen drie kernvragen, die een onderlinge wisselwerking hebben. Maar welke benadering ook gekozen wordt, alle drie de vragen blijven relevant.

Als doelen en strategie helder zijn, is er eigenlijk nog maar weinig concreets gebeurd. De volgende stap is het uitwerken van de details in een operationeel plan, dat meestal de periode van een jaar beslaat. Dit jaarplan kent een aantal kortetermijndoelen ('wat') voortvloeiend uit de langetermijnstrategie. Daarnaast bevat het jaarplan een groot aantal concrete actiepunten en bijbehorende begroting voor de komende periode ('hoe'). Samengevat in enkele eenvoudige vragen:

- Strategische doelstellingen: wat willen we op langere termijn bereiken?
- Strategie: hoe kunnen we dat bewerkstelligen?
- Jaarplan: wat gaan we dus morgen (en de rest van het jaar) doen?

Afsluiting

Het zal duidelijk zijn, na de voorafgaande uiteenzetting, dat een missie en een visie geen tekstjes zijn die men op een regenachtige zondag achternamiddag uit de losse pols op papier zet. Zonder een stevige discussie met een aantal smaakmakers in de school kan er geen gedragen missie of visie tot stand komen. Het componeren van missie en visie moet derhalve een groepsproces zijn.

Helaas leert de praktijk dat de missie en visie toch vooral een 'product' is van de leiding van een school. Het effect is dat de medewerkers zich hierin niet 'gehoord' voelen waardoor de missie en visie, en ook de daaruit voortvloeiende strategie en plannen, dreigen te verworden tot 'papieren tijgers'. Dit terwijl een gedragen en geaccepteerde missie en visie krachtige instrumenten kunnen zijn voor het succes van de school.

sSprong heeft een bewezen succesvolle aanpak die scholen in staat stellen een missie en visie te formuleren die



aan de basis liggen van resultaatgerichte jaarplannen. Deze aanpak is altijd afgestemd op de context van de school en is daarom altijd op maat. Door de kennis en ervaring van sSprong beschikt u binnen een tijdbestek van maximaal vijf dagdelen over een gedragen missie, visie en strategie.

Zie: <http://www.ssprong.nl/diensten/trajecten/missie-visietraject-vanuit-bevlogenheid/>