

Meer rendement door medewerkers te betrekken bij kern en koers

Dat een inspirerende visie en kernachtige missie van belang zijn voor de strategie van organisaties, is bekend. Verrassender is dat ook de manier waarop die tot stand komen invloed heeft op het succes. Organisaties die bottom up hun medewerkers actief betrekken bij het ontwikkelen van de visie en missie blijken beter te gaan functioneren, actiever te worden op hun markt en sneller te innoveren. Dat concluderen Paul Weermeijer en Gerda Welleweerd op basis van onderzoek onder tien bedrijven die de methode *Mission At Work*[®] hebben toegepast*.

Een paar andere opvallende inzichten uit het onderzoek:

Actieve betrokkenheid van medewerkers bij het ontwikkelen van de visie en missie leidt tot:

- betere focus op de klant,
- een meer ondernemers- en marktgerichte houding,
- toename van cross-selling,
- meer offerteaanvragen,
- meer samenwerking op en tussen afdelingen,
- doorvertaling in nieuwe diensten & producten,
- snellere besluitvorming,
- een meer uniforme uitstraling met een positief effect op het imago van het bedrijf.

Deze effecten blijken al tijdens het ontwikkelingsproces te beginnen en zichtbaar te worden.

Tien bedrijven, gespreid over negen sectoren met een omvang variërend van 50 tot 2500 medewerkers, hebben laten zien, hoe zij het proces hebben opgezet en wat hun ervaringen zijn.

In dit artikel is hieruit een aantal do's en don'ts afgeleid voor het implementeren van visie- en missiestatements en hoe gedeelde drijfveren (kernwaarden) als basis van gewenst gedrag de realisatie hiervan kunnen bevorderen. Afsluitend volgt een overzicht welke effecten deze aanpak intern en extern teweegbrengt.

** Het definiëren van de toegevoegde en onderscheidende waarde (missie) en de gewenste toekomst (visie) van een organisatie wordt vaak gezien als taak van de directie. Mission at Work[®] mobiliseert de betrokkenheid en inspiratie van management en medewerkers door de bouwstenen juist bottom up te creëren. Dit tegendraadse vertrekpunt blijkt te werken: het bepalen van de kern en koers van een bedrijf levert meer rendement op - materieel en immaterieel - indien de hele organisatie nauw bij dit ontwikkelingsproces wordt betrokken. Het concept Mission at Work[®], ontwikkeld door Paul Weermeijer, is gebaseerd op 10 stappen die met een afvaardiging van management en medewerkers worden doorgewerkt. In de meeste gevallen vraagt dit proces zo'n 7 bijeenkomsten die in 3 maanden worden gehouden. De uitkomsten worden voorgelegd aan de directie, die beslissingsbevoegd blijft. Het voorwerk blijkt de kwaliteit van de beslissing te bevorderen. Dat blijkt ook wanneer de uitkomsten worden getoetst onder alle medewerkers.*

De Uitrol: visie en missie op de werkvloer

Hoewel organisaties het proces van implementatie uiteenlopend hebben aangepakt, onder andere afhankelijk van het type bedrijf en de bestaande cultuur, is de betrokkenheid van middelmanagement en medewerkers steeds een sleutelfactor.

1. Zorg voor betrokkenheid lijn tot op medewerkerniveau

Bij veel bedrijven worden visie en missie als een 'speeltje' van het management gezien. Directie en hoger management vinden het vaak lastig visiedoelen over te brengen op de organisatie. Omdat ze weinig of geen ervaring hebben met dergelijke processen, omdat het onzeker is hoe het proces zal verlopen, of omdat delegeren en loslaten strijdig lijken met de behoefte aan controle. Mission at Work bleek behulpzaam om de gehele lijn, zowel directie, hoger- en middenkader als de werkvloer, bij de uitrol in de organisatie te betrekken. Bedrijven ervaren hierdoor al na korte tijd draagvlak bij het implementatieproces door de lijnorganisatie tot op medewerkerniveau.

2. Veranker voortgang werkgroepen in de lijn

Organisaties die met werkgroepen de visiedoelen uitrollen, moeten erop bedacht zijn, dat het visie- en missietraject ook tijdens de ontwikkeling wordt teruggekoppeld naar en geborgd in de lijn. Inbedding in de dagelijkse activiteiten van werkmaatschappijen, afdelingen en individuele medewerkers vraagt expliciete aandacht. Het voorkomt dat de rest van de organisatie de visie-/missieontwikkeling ziet als het 'probleem van het werkgroepje', vervolgens achterover gaat leunen en overgaat tot de orde van de dag.

3. Beleg het 'eigenaarschap'

Bij het praktisch invullen van de visiedoelen is van belang de verantwoordelijkheid hiervoor expliciet te leggen bij individuele personen als 'eigenaar' of trekker van de kar per afdeling. Op individueel niveau blijkt een werkbare aanpak om met kleine persoonlijke doelstellingen te werken en deze hierbij toe te spitsen op maximaal twee tot drie doelen per jaar. Op deze manier wordt zichtbaar wie voor wat verantwoordelijk is. En dus ook wie aanspreekbaar is op de voortgang en het resultaat.

"Nu zijn er op iedere afdeling stand up sessies in aanwezigheid van de directie: ontwikkelingen worden benoemd en toegelicht. Hierop kan men ter plekke reageren. Kleine persoonlijke werkdoelstellingen worden afgesproken, bijvoorbeeld over de werkvoorraad."

4. Integreer visiedoelen in businessplannen

Door visiedoelen te integreren in het businessplan wordt doorvertaling naar regioplannen of jaarplannen van diverse werkmaatschappijen bevorderd. Dat leidt weer tot concrete projecten. De voortgang bij het realiseren van de visie kan worden gemonitord, bijvoorbeeld op basis van specifieke criteria op de 'Balanced Score Card'.

"De visie & missiedoelen zijn vertaald in tien routes. Dit vond plaats in een traject met een brede afvaardiging, gefocust op de lijnorganisatie. Uit de missie kwamen drie belangrijke thema's voort, waar we als organisatie op moeten aansturen. Dit dashboard heeft geleid tot een strategiekaart met hieronder beleidsontwikkelingen en programma's gekoppeld aan KPI's (kritische prestatie indicatoren)."

5. Verbind dromen en daden

Door de visie en missie uit te werken in concrete visiedoelen met kritische prestatie-indicatoren ontstaat een interessant neveneffect. Verschillende typen mensen herkennen zich in de koers en planvorming van de organisatie. Enerzijds de meer visionair ingestelde mensen, die geïnspireerd (willen) worden door de gewenste toekomst, anderzijds de meer 'control' georiënteerde mensen, die graag (willen) meten en zich prettig voelen bij concrete doelstellingen.

6. Vernieuw de uitstraling

Het ontwikkelen van een nieuwe huisstijl tijdens de implementatiefase blijkt zeer bevorderend voor het welslagen van de uitrol van de visie, missie en kernwaarden. De keuze voor een nieuwe huisstijl is een duidelijk signaal naar management en medewerkers dat het bedrijf een gewijzigde koers wil varen. Op deze manier worden de visie, missie en kernwaarden tastbaar en zichtbaar, niet alleen intern, maar ook extern voor klanten, leveranciers en andere belangrijke stakeholders. Voor de medewerkers is het een instrument voor herkenning en identificatie. Het bevordert de binding met het bedrijf.

Resultaat: anders kijken, anders doen

Bij de uitrol van het visie- en missieproces maken sommige organisaties een grote slag in het denken van management en medewerkers: van productgericht naar klantgericht. Markt- en klantgericht denken komen centraal te staan. Een mooi voorbeeld hiervan is de verandering in focus van een producent van betonproducten, bestemd voor de openbare ruimte. Was de focus aanvankelijk gericht op het efficiënt produceren van beton, tijdens het proces van visie- en missieontwikkeling werd duidelijk dat de essentie van het bedrijf vooral 'straatbepalend' is in plaats van 'betonleverend'. Deze andere manier van kijken naar de toegevoegde en onderscheidende waarde voor de klant heeft met name in de commercie en de marketing ongekende marktkansen opgeleverd.

De verankering: vertaling kernwaarden in de organisatie

De realisatie van visie en missie is in belangrijke mate afhankelijk van gemeenschappelijk en consequent gedrag, verankerd in de kernwaarden van een organisatie. Kernwaarden zijn de drijfveren van denken en handelen. Zij staan voor gewenst en gedeeld gedrag, dat zowel intern als extern zichtbaar is. Kernwaarden vormen bij uitstek een instrument om gedrag top down en bottom up te beïnvloeden. Ze bevorderen een positieve grondhouding en handelwijze en geven een herkenbare en uniforme uitstraling van de onderneming. Hoe zijn de kernwaarden te vertalen en praktisch toe te passen in organisaties?

Valkuil kernwaarden

Het ontbreken van een vertaling van de kernwaarden naar concreet gedrag in de dagelijkse werkpraktijk is een belangrijke valkuil. Kernwaarden blijven dan slechts mooie woorden op papier zonder inhoud. Het gevolg is dat het gewenste gedrag in- en extern onvoldoende zichtbaar wordt.

7. Maak de kernwaarden tot grondslag van alle handelen

Door de kernwaarden te vertalen in normen voor concreet, gewenst gedrag kan een stevige impuls worden gegeven aan de identiteit van de organisatie. Dit effect wordt nog versterkt wanneer gedragsnormen worden gekoppeld aan aansprekende voorbeelden uit de dagelijkse werkpraktijk, die de medewerkers zelf mogen bedenken. Kernwaarden maken zo een ieder aanspreekbaar op zijn/haar gedrag.

8. Gebruik waarden als marketinginstrument

Bij slimme toepassing in geïntegreerde marketingacties blijken de kernwaarden een positioneringinstrument te zijn, dat de toegevoegde waarde van het bedrijf voor de klant helder maakt. Zo heeft een van de organisaties, een opleidingsinstituut, in 2009 de kernwaarde 'subliem' gekoppeld aan de 'maand van de acquisitie'. Deze actie was bedacht om het hoofd te bieden aan de economische malaise.

"We moeten knokken en ons onderscheidend vermogen laten zien: waarom zijn we dan zo uniek en anders, hoe kunnen we de klant verrassen? Waarin zijn we 'subliem'? Minimaal één aspect in elke offerte moet bij de klant leiden tot 'wow'! We hebben daar een offertemaand omheen gebouwd met allerlei acties. De beste offerte van de maand wordt bekroond met een bokaal waarop de naam van de winnaar en de kernwaarden worden vermeld."

9. Benut waarden als selectie-instrument

In arbeidsmarktcommunicatie en bij werving en selectie kunnen de kernwaarden worden benut als instrument om de persoonlijke drijfveren van kandidaten te toetsen aan die van de organisatie. Er dient sprake te zijn van een match tussen persoonlijke en organisatiewaarden. Dé basis voor het boeien en binden van medewerkers en een duurzame relatie. Een punt van aandacht in een arbeidsmarkt met steeds minder toetreders. Het is niet makkelijk kernwaarden te vertalen naar selectiecriteria voor medewerkers, maar wel effectief. Sturing op kernwaarden kan ook leiden tot het vertrek van medewerkers die zich niet meer thuis voelen bij de zich sterker op kernwaarden profilerende organisatie.

10. Houd kernwaarden, visie en missie levend

Het levend houden van het visie- en missieproces en de vertaalslag naar de werkvloer is een blijvend punt van aandacht. Vooral simpele middelen, die passen bij de cultuur en in de reguliere communicatiekanalen werken vaak het beste. De kracht schuilt in het creatief integreren van visie, missie en kernwaarden in alle bedrijfsuitingen en communicatie-instrumenten. Uiteindelijk dient voor een ieder duidelijk te zijn, wat zijn/haar bijdrage is aan het realiseren van de visiedoelen (per afdeling). Er is daarbij ook sprake van een 'haal- en brengplicht'.

De effecten: intern en extern

Wat merken organisaties als zij medewerkers nauw betrekken bij de kern en koers? Met name door de gedroomde toekomst (visie), de toegevoegde waarde voor de klant (missie) en het gewenste gedrag (kernwaarden) bottom up in plaats van top down te formuleren en uit te rollen: hoe wordt het bedrijf er beter van?

Positief effect op identiteit en imago

Een heldere visie, missie en kernwaarden leveren een overkoepelende organisatie-identiteit op. Het expliciet benoemen van wat vaak latent al aanwezig is, geeft duidelijkheid en richting en een gevoel van eenheid, zowel voor medewerkers als voor klanten en leveranciers.

“Onze missie en kernwaarden communiceren we naar klanten. De missie geeft precies aan wat we toevoegen voor de klant en wat ons onderscheidt van de concurrentie. Dat maakt ons heel krachtig.”

Een nieuwe huisstijl draagt bij aan een sterkere uitstraling, vooral wanneer missie en kernwaarden in alle communicatie-uitingen zichtbaar worden.

Toename commerciële slagkracht

Duidelijke positionering en meer richtinggevoel in het werk leveren meer commerciële slagkracht op: snellere besluitvorming, toename van cross-selling, doorvertaling in nieuwe diensten/producten, meer offerteaanvragen, betere focus op de klant. Vooral de expliciete aandacht voor de interne communicatie en het betrekken van de medewerkers speelt hierin een rol.

Bij medewerkers leidt dit tot een meer ondernemersgerichte houding. Mensen lopen meer warm voor het werk dat ze doen en zijn trots een bijdrage te leveren aan het realiseren van de visie en missie.

“We hebben een goed imago, horen we van klanten. Zij zijn soms zelfs sneller: “Jullie zijn één bedrijf, waarom hebben jullie iets niet?” We gaan producten ontwikkelen om waar te maken wat we zeggen.”

Betere communicatie en samenwerking

Door betere onderlinge communicatie en samenwerking tussen medewerkers en bedrijfsonderdelen weten mensen elkaar makkelijker te vinden, onder meer doordat zij elkaar ontmoeten gedurende het traject ('bekend maakt bemind'). Dit effect is te versterken met specifieke acties om kruisbestuiving tussen eenheden te faciliteren. Eén van de organisaties is met een acquisitieontbijt gestart: een maandelijks overleg tussen teams (van verschillende business units) om commerciële kansen te benutten.

Betrokken maakt verantwoordelijk

Een ander waarneembaar effect van het betrekken van medewerkers bij het bepalen van de koers is dat zij zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor het reilen en zeilen van de organisatie. Dit geldt vooral voor de fakkeldragers, de mensen die als 'voortrekkers' van het traject de organisatie zijn ingegaan om visie, missie en kernwaarden uit te dragen. Eén van de organisaties vertelde dat hun medewerkers nu duidelijker aan het roer staan van hun eigen baan en carrière binnen de organisatie en dat ze zo meer op hun kwaliteiten worden ingezet.

“Zelfs op privéfeestjes tonen onze medewerkers enthousiast ons nieuwe producten- en dienstenboek: “Kijk, hier werk ik aan!”

Positieve groeicijfers?

De relatie tussen een participatief ontwikkelde visie, missie en kernwaarden enerzijds, en groei van omzet, rendement en toename in klant- en medewerkertevredenheid anderzijds, is moeilijk te leggen. Uiteraard zijn ook andere factoren van invloed. Niettemin laat de *Mission at Work* aanpak positieve tendensen zien: veel bedrijven zijn ondanks de crisis optimistisch gestemd, omdat ze tevreden klanten hebben, op onderdelen winstpunten zien of het beter doen dan hun 'concullega's'.

Men vaart in dat opzicht veel op gevoel en ad hoc signalen, zoals klachten en complimenten, opmerkingen tijdens jaargesprekken met medewerkers en een lager verloop of ziekteverzuim. Daar waar sommige organisaties positieve veranderingen op dit vlak zien, schrijven zij dit niet eenduidig toe aan het traject. Daarvoor is de omgeving waarin de organisatie zich bevindt vaak te turbulent.

“Onze mensen waren onzeker over hun prestaties, niet trots op hun werk, wilden het te goed doen. Daar zat ook angst in om te staan voor wat je bent. Door het traject met Paul Weermeijer werd ons duidelijk: wij doen er toe als club in deze markt. Klanten waarderen ons, we zijn een belangrijke speler geworden, het zelfbewustzijn is groter geworden. Signalen uit de markt worden beter opgepikt.”

Visiedoelen worden onbewust behaald

“Wat hebben we bereikt: een corporate identiteit, twee nieuwe diensten ontwikkeld, aanneming van projecten, meer initiatief naar ons toe als regisseur (staat in onze missie). Rendement: van 3,2% naar 5%. Deze doelen zijn gehaald en daarmee zijn we op de goede weg.”

Het behalen van de visie-/missiedoelen blijkt doorgaans geen proces, waarop structureel wordt gestuurd of dat zichtbaar wordt gemonitord. Maar het effect is er wel degelijk. Ondernemingen waren vaak ‘aangenaam verrast’ als ze de balans gingen opmaken en ontdekten dat zij al een behoorlijk deel van de doelen hadden gerealiseerd.

Kortom

Medewerkers bottom up betrekken bij het ontwikkelingsproces van visie en missie, geborgd door gemeenschappelijke kernwaarden, loont. Zij verwerven hierdoor inzicht in de toegevoegde en onderscheidende waarde van hun bedrijf voor de klant. Tegelijkertijd wordt hun persoonlijke bijdrage hierin duidelijk door hen op de werkplek directe verantwoordelijkheid te geven bij de uitrol van de visie. Zo gezamenlijk van onderop betekenis geven aan ondernemingen levert vitalere organisaties met meer rendement op.

De rapportage van het onderzoek is gratis te verkrijgen in digitale vorm bij Paul Weermeijer, paul@missionatwork.nl.