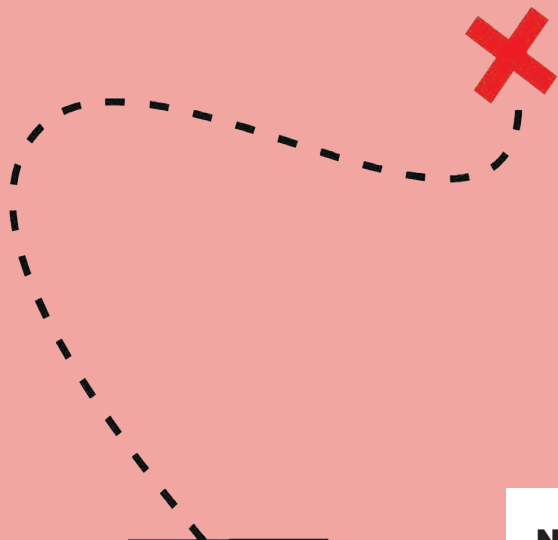


Het belang van **missie en visie** als strategische instrument voor multidisciplinaire teams



*"Business like ships
have a destination, crew
members and course."
(Verma, 2009)*

Nieuwsgierig naar de toolkit?
Stuur dan een mailtje naar
mieke.vanhecke@vives.be of
[meld je aan via de QR-code](#)



SCAN ME



Samen ondernemen?

Lees de tips om een gezamenlijke missie & visie te maken in deze brochure

Deze brochure is gericht op experts die (willen) ondernemen in een multidisciplinair team. Lees het belang van een gezamenlijke missie & visie in deze specifieke samenwerkingsvorm. Word getriggerd om samen met ons aan de slag te gaan met een sterk onderbouwde toolkit. We beschikken over heel wat dienstverleningstrajecten om jullie hierin te ondersteunen!

VIVES Expertisecentrum Business Management heeft veel expertise in multidisciplinair samenwerken: gaande van onderzoek in de praktijk, de sleutel tot succes van multidisciplinaire teams, ... tot het bepalen van de missie en visie voor organisaties. Deze brochure is het werk van onderzoeker en experte Mieke Van Hecke.

1. DEFINITIES & VOORBEELDEN KERNCONCEPTEN

1.1. DEFINITIE MISSIE EN VISIE

1.1.1. BEDRIJFSSTRATEGISCH ASPECT

1.1.1.1. MISSIE

1.1.1.2. VISIE

1.1.2. FILOSOFISCH-ETHISCH ASPECT

1.2. DEFINITIE MULTIDISCIPLINAIRE TEAMS (MDT)

1.2.1. OPPORTUNITEITEN VAN EEN MDT

1.2.2. UITDAGINGEN VOOR EEN MDT

1.2.3. COMPETENTIES VOOR HET WELSLAGEN VAN EEN MDT

2. BELANG VAN MISSIE EN VISIE VOOR ORGANISATIES

2.1. WHY

2.2. HOW

MISSION & VISION AWARENESS

BRAND IDENTITY

WALK THE TALK

2.3. WHAT

2.3.1. INHOUDELIJKE COMPONENTEN

2.3.1.1. BEWUSTZIJN ORGANISATIE

2.3.1.2. BEWUSTZIJN INTERN ETHOS

2.3.1.3. BEWUSTZIJN HUMAN RESOURCES

2.3.1.4. BEWUSTZIJN SURVIVAL

2.3.1.5. BEWUSTZIJN EXTERN ETHOS

2.3.2. TAALKUNDIGE COMPONENTEN

2.3.3. VISUELE COMPONENTEN

3. BELANG VAN MISSIE EN VISIE VOOR MDT

3.1. WHY

3.2. HOW

3.2.1. UITGANGSPUNT EN NAAM TOOLKIT: UBUNTU

3.2.2. DIENSTVERLENINGSTRAJECT

3.3. WHAT

3.3.1. VAN 'I AM'

3.3.2. NAAR 'WE ARE'

3.3.3. NAAR UBUNTU: 'I AM BECAUSE WE ARE'

3.3.4. 'WE' IS TO STAY

4. LITERATUURLIJST



Samenwerken aan een gemeenschappelijke missie & visie

Inleiding

Een multidisciplinair team telt vaak diverse experts. Noem het bemanningsleden die samen onder dezelfde vlag van één schip varen. Een vlag die de lading dekt van de missie waarvoor deze bemanningsleden staan.

Samen bemannen zij het schip en zetten zij hun kompas uit in de richting van hun waarden, hun visie. Af en toe zal een vuurtoren hun lichtbaken zijn als ze in de mist varen. Bovenal zal hun vlag – hun missie – én hun kompas – hun visie – ervoor zorgen dat zij als bemanningsleden op koers blijven. Een vaarrichting waarin de strategie en de doelen worden uitgezet, op weg naar een waardevolle, duurzame en efficiënte samenwerking.

Deze brochure beschrijft de aspecten van mission & vision statements. Voor organisaties profit en non-profit, en meer specifiek voor multidisciplinaire teams. Ze zoomt in op de opportuniteiten en de uitdagingen van een MDT én op het belang van een gezamenlijke missie en visie als een van de belangrijkste componenten voor het wel-slagen van deze samenwerkingsvorm.

Bovendien wordt een tip van de sluier gelicht over onze UBUNTU toolkit. Er is een breed aanbod van dienstverlening om aan de slag te gaan met deze toolkit. Wetenschappelijk onderbouwd, met oog voor alle nodige componenten van een goede missie en visie. Een handleiding of draaiboek dat de diverse experts van het multidisciplinaire team in staat stelt om samen te komen tot een gedragen missie en visie. Opdat zij binnen hun werking op koers blijven varen!

Stephan Weemaes
Coördinator Expertisecentrum
Business Management

Mieke Van Hecke
Onderzoeker Multidisciplinaire Teams

1. Definities & voorbeelden kernconcepten



1.1 Missie & visie

Bedrijfsstrategisch effect

Missie & visie zijn belangrijke strategische managementinstrumenten. Ze tonen aan een integraal onderdeel te zijn van het strategisch managementproces en de prestatie van organisaties.

MISSIE

Een missie staat voor het antwoord op fundamentele vragen:

- WAAROM een organisatie actief is, de reden van bestaan;
- WAT het wil worden;
- HOE die groei kan worden bereikt.

De missie dient twee doelen:

- communicatie met het externe publiek: missie is het meest publieke deel van een strategisch plan;
- motivatie van de interne medewerkers: door de gewenste gevoelens te communiceren worden medewerkers gemotiveerd om de missie in actie om te zetten.

Voorbeelden missie

For-profit

COLRUYT: Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail.

TESLA: To accelerate the world's transition to sustainable energy.

Non-profit

VIVES: Naar een duurzame inclusieve toekomst.

UNICEF: Aandacht en financiële steun stimuleren bij het grote publiek, bedrijven en overheden van België, voor kinderen, hun rechten, en de programma's van UNICEF.

Multidisciplinaire Teams

B2B:

SPRINGBOK COACHING: We willen de wereld verbeteren door het creëren van whealthy workplaces met florerende medewerkers.

B2C:

ZEG (Zelzate Evergem Gezondheidsheidspraktijk): ZEG maar, ons multidisciplinair team staat klaar.

VISIE

De twee elementen in de kernideologie van een visie zijn

- o de kernwaarden;
- o het kerndoel.

Visie dient als een leidraad voor welke waarden behouden moeten blijven en de koersrichting van vooruitgang. Visie coördineert de acties en inspanningen van de medewerkers, het inspireert hen tot engagement en het creëert de toekomst voor de organisatie.

Voorbeelden waarden en doelen visie (fragmenten)

For-profit

COLRUYT: "Alles wat we doen vertrekt vanuit een positief mens - en wereldbeeld. We geloven in de maakbaarheid van het leven en de creatieve kracht van mensen om opportuniteiten te zien, te ondernemen en zelf de wereld te creëren waarin we leven. Voor onszelf en de generaties die na ons komen."...

Waarden: dienstbaarheid, eenvoud, respect, samenhang, geloof, hoop, ruimte, moed, kracht.

TESLA: "Create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles."...

Waarden: doing the best, taking risks, respect, constant learning, and environmental consciousness.

Non-profit

VIVES: "Hogeschool VIVES biedt met eigentijds competentiegericht hoger onderwijs, innovatief praktijkgericht onderzoek en maatschappelijke dienstverlening een creatief antwoord op de uitdagingen van vandaag en morgen."...

Waarden: drive, connectie, innovatie.

UNICEF: "UNICEF zet zich in om alle kinderen te helpen overleven en zich te ontwikkelen, zodat ze gezond kunnen opgroeien, wie ze ook zijn of waar ze ook wonen. We zetten ons in om kindersterfte te voorkomen door kinderen toegang te geven tot de juiste voeding, zuiver water, vaccins, medicijnen en basisgezondheidszorg."...

Waarden: goed algemeen bestuur; vlekkeloos financieel beheer; transparantie bij de besteding van de ingezamelde fondsen, promotie van de rechten van alle kinderen, in het bijzonder de meest kwetsbare.

Multidisciplinaire Teams

B2B:

SPRINGBOK COACHING: "Springbok Coaching begeleidt organisaties en hun medewerkers naar een grotere veiligheid, meer welzijn en gezondheid op het werk. We doen aan consulting en coaching op de werkvloer met een menselijke aanpak, onze kenmerkende #humantouch. Met ons advies, trainingssessies, workshops en programma's zorgen we al sinds 2014 voor meer energie, (mentale) veerkracht en persoonlijk geluk bij individuen, teams en organisaties over heel België."...

Waarden: Samen/in co-creatie met alle stakeholders, persoonlijke aanpak of human touch, respect voor lichaam en geest, integer, no-nonsens doelgericht, goesting.

B2B:

ZEG (Zelzate Evergem Gezondheidscentrum): "Wij geloven dat we mensen in beweging kunnen brengen door samen onze krachten te bundelen. We bieden therapieën, coaching en workshops aan die voor elkeen inspirerend en versterkend zijn. We verwelkomen iedereen die samen met ons de uitdaging wil aangaan om persoonlijke grenzen te verleggen."

Waarden: Laagdrempelig, op maat, zorgzaam, kwaliteitsvol, betrokken.



Wist je dat ...

Het gevoelsmatige wel degelijke meespeelt bij het bepalen van een missie en visie?

Naast het bedrijfsstrategisch aspect van missie & visie dat mensen rationeel kan beïnvloeden, is er het filosofisch-ethisch aspect dat eerder gevoelsmatig beïnvloedt. Een gevoel dat bijdraagt tot de collectieve eenheid en het ethos van de organisatie. Dit gevoelsmatige aspect reikt verder dan de koers van een organisatie. Het zorgt voor een bezieling. Een beleving die zowel de werknemer, als de stakeholder, als de consument aantrekt.

Zo voerde H & M in 2018 een diversiteitsmanager in om de waarde van diversiteit extra in de verf te zetten in hun promocampagnes. Een waarde van inclusie die sommige mensen – meer nog dan de producten van H & M zelf – emotioneel of intuïtief over de streep kan trekken om tot kopen over te gaan. Idem dito voor de werknemer die om diezelfde intuïtieve reden voor een job zou kiezen bij dit retailbedrijf. Of hoe waarden in een visie een doorslaggevend hefboomeffect kunnen hebben: op koopgedrag, op jobkeuze, op motivatie.

1.2. DEFINITIE MULTIDISCIPLINAIRE TEAM (MDT)

Kennis en expertise uit verschillende disciplines die worden samengebracht om elkaar aan te vullen en te verrijken. Experts, elk met hun professionele achtergrond, netwerk en stakeholders. De co-creatie van deze onderling afhankelijke externe belanghebbenden dragen bij tot het proces van het MDT.



Opportunities van een MDT

- meer netwerk mogelijkheden voor het vinden van de gepaste experts en dus een ruimer doelpubliek;
- een combinatie van meer kennis, disciplines en competenties die complementair en verrijkend zijn en daardoor ook meer potentieel positieve resultaten voor het cliënteel, de experts en de organisatie als geheel opleveren;
- een meer holistisch plan van aanpak ten behoeve van het cliënteel.

Uitdagingen voor een MDT

Een missie staat voor het antwoord op fundamentele vragen:

- het identificeren en vastleggen van het brede scala aan kennis en expertise om mee samen te werken;
- het motiveren van de verschillende experts van het MDT is complexer dan wanneer de expert de enige belanghebbende zou zijn: hoe bijvoorbeeld de experts motiveren om én voor de samenwerking te gaan én eventueel voor een eigen praktijk?; hoe ervoor zorgen dat het financiële plaatje voor elke expert blijft kloppen?;
- communicatiebarrières: wat en hoe communiceren?
 - o een gebrek aan een gedeeld en duidelijk doel waardoor persoonlijke doelen prioriteit worden;
 - o het harmoniseren van tegenstrijdige standpunten in functie van het gezamenlijke project;
 - o een grotere divergentie in communicatiestijlen en hierin de uitdaging in het vinden van een gemeenschappelijke taal;
 - o een grotere kans op conflicten tussen de diverse experts/belanghebbenden;
- het consolideren van de professionele identiteit en discipline van de expert binnen het geheel; het is immers niet ongebruikelijk dat diverse experts binnen eenzelfde discipline significant verschillen in hun benaderingen en plan van aanpak; ook al kan dit binnen het MDT een troef zijn, het is een troefkaart die wel erkend dient te worden!

Competenties voor het welslagen van een MDT

- netwerkcompetentie: de juiste experts vinden en warm te maken voor het MDT;
- mappingcompetentie: het vermogen om een expliciet overzicht te geven van de verschillende expertises aanwezig in het MDT;

- toegankelijkheidscompetentie: nodige beschikbaarheid van informatiebronnen als sleutel voor het delen van informatie;
- organisatiecompetentie: een goed gedefinieerde organisatiestructuur die verandering en samenwerking bevordert, eventueel met de overweging van het toebereiden van een leidende rol aan een van de experts;
- relationele competentie: het vermogen om de relaties met het diverse netwerk en de diverse stakeholders te beheren, evenals de relaties van die belanghebbenden met elkaar;
- kenniscompetentie: kennismanagement om alle relevante kennis van de diverse experts die wordt gegenereerd vast te leggen en blijvend te actualiseren;
- communicatieve competentie: verbindend communiceren, empathisch luisteren, assertief, in vertrouwen, transparant, respectvol, constructief;
- cohesiecompetentie: binnen het heterogene geheel een stabiele cohesie scheppen in duidelijkheid van rollen, afgestemde verwachtingspatronen, een gedeeld commitment en een gedeelde ambitie. Deze gedeelde doelstellingen en waardensystemen, helder geformuleerd en gedeeld met het netwerk, zullen ervoor zorgen dat elke expert toegewijd zal zijn om zich eraan te houden en ernaar toe te werken. Het spreekt voor zich dat deze cohesiecompetentie van doorslaggevend belang is in het schrijven van een gedragen missie en visie.



2. Belang van missies en visies voor organisaties

2.1 Why

Missie & Visie is een ideologisch en cognitief raamwerk dat:



- de identiteit van medewerkers verbindt met de collectieve identiteit van de organisatie;
- de intrinsieke motivatie van de medewerkers vergroot, in plaats van alleen extrinsieke motivatie te bieden om hun werk uit te voeren. Immers: een gedeeld doel, gedeelde waarden en aanwezige leiders, zorgen ervoor dat de individuele medewerkers zichzelf overstijgen;
- leiderschap en beslissingen op procesniveau faciliteert;
- realistische organisatorische doelstellingen verduidelijkt: de missie vormt de basis voor prioriteiten, strategieën, plannen en werkopdrachten, toewijzing van middelen;
- interne en externe public relations meer efficiënt maakt;
- interne en externe gezamenlijke belangstelling wekt voor het doel van de organisatie;
- een goed referentiepunt vormt bij evaluatie – of groeigesprekken.

Missie & Visie is actueler dan ooit! Uit een recent rapport 'What Workers Want 2022' van rekruteringsexpert Hays blijkt dat werknemers unaniem weten wat ze willen. Naast balans en welzijn is dat PURPOSE. Toekomstige werknemers hechten met andere woorden zeer veel belang aan 'the WHY' van een organisatie!

2.2 How

De richting waar een organisatie naartoe wil, dient correct en met passie te worden geformuleerd en gecommuniceerd.

Hoe meer helder dit doel en die waarden geformuleerd zijn, hoe meer werkmotivatie en doelbetrokkenheid er zal zijn bij de werknemers binnen de organisatie. In die zin is **MISSION & VISION AWARENESS** bij de medewerkers van cruciaal belang.

Aangezien Missie & Visie samen het DNA van een organisatie vormen, is **BRAND IDENTITY** belangrijk. De branding geeft betekenis, consistentie en karakter aan een organisatie. Het is een herkenningstekens van de uniciteit en de identiteit van een organisatie.

En tot slot, **WALK THE TALK**: Missie & Visie kunnen alleen effectief zijn als de daarin verankerde kernwaarden door de leden worden nageleefd.

2.3 What

Inhoudelijke componenten

Uit de wetenschappelijke literatuur destilleren we vijf inhoudelijke componenten waarbij organisaties kiezen op welke van deze vijf componenten zij in meer of mindere mate het accent willen leggen in hun mission & vision statement.

Bewustzijn organisatie

Hier staan volgende ingrediënten centraal: cliënteel, producten/diensten, technologie, markt, kwaliteiten/sterktes en competitieve voordelen.

VOORBEELDVRAGEN

- Wie is het huidige of toekomstige cliënteel? Hoe zorgen we voor klantentevredenheid?
- Wat zijn de belangrijkste producten/diensten van de organisatie? Waarin dient de organisatie uit te blinken?
- Wat is de basistechnologie van de organisatie?
- Waar concurreert de organisatie?
- Hoe geeft de organisatie uiting aan excellentie in product – en servicekwaliteit?

Bewustzijn intern ethos

Dit domein omvat de identiteit, het DNA, de fundamentele waarden waarvoor de organisatie wil staan.

VOORBEELDVRAGEN

- Voor welke fundamentele en/of universele waarden wil de organisatie staan?
- Terugkerende positieve waarden in de wetenschappelijke literatuur: integriteit, innovatie, respect, leiderschap, diversiteit, teamwork, veiligheid, transparantie, mensgerichtheid, ...

Bewustzijn human resources

Binnen deze component draait het rond de zorg voor de medewerkers, het teamwork, work-life balance en andere QOL-dimensies (QOL = Quality Of Life).

VOORBEELDVRAGEN

- Hoe draagt de organisatie zorg voor de medewerkers als belangrijkste drijvende krachten achter de organisatie?
- Hoe creëert de organisatie een omgeving waarin professionele deskundigheid en teamwork worden gestimuleerd?

Bewustzijn survival

Deze component legt accent op de houding en de toewijding van de organisatie ten aanzien van economische doelen.

VOORBEELDVRAGEN

- Hoe overleven als organisatie waarbij innoverend ondernemen binnen een VUCA-wereld wordt beloond? (VUCA = Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)

Bewustzijn extern ethos

Een domein waarin wordt stilgestaan bij de sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid die de organisatie wil nastreven.

VOORBEELDVRAGEN

- Welke publieke verantwoordelijkheid of welk publiek imago wordt nagestreefd?
- Welke sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid wil de organisatie nastreven?
- Noot: De toegenomen maatschappelijke bezorgdheid oefent druk uit op organisaties om verder te kijken dan directe marketing en financiële meetwaarden en om ecologisch en sociaal welzijn in hun gedrag op te nemen.
- Bijvoorbeeld Johnson & Johnson: 'We are responsible to the communities in which we live and public image work and to the world community as well.'

Taalkundige componenten

Zoals in bovenstaande voorbeelden kan worden opgemerkt (zie 1.1.) laat een heldere **MISSIE** zich als credo in één slagzin verwoorden.

Of hoe het ook in de literatuur wordt vermeld: "Mission slogans offer, in fact, a lot of potential in communicating sustainability, since they represent the core of the transmitted corporate identity _ Verboven, 2011)."

De **VISIE**, waarvan eveneens voorbeelden terug te vinden zijn in bovenstaande tekst (zie 1.1.), worden als leidende waarden en doelen beschreven in meerdere – best – korte paragrafen.

Wij-taal versterkt het gevoel van gemeenschap:

- o intern voor de medewerkers: werken aan hetzelfde doel;
- o extern voor het cliënteel: behoren tot dezelfde community.

Ook andere eerste-persoons-meervoudsvoornaamwoorden zijn nuttig: ze scheppen het gevoel dat de communicator/de organisatie en het publiek/het cliënteel dezelfde achtergrond hebben, doelen en waarden. Er wordt als het ware een groepslidmaatschap geclaimd bij het cliënteel waardoor er meer identificatie is met de organisatie.

Visuele componenten

Een kleurrijk, creatief en deskundig visueel ontwerp versterkt de missie en visie.



3. Belang van missie en visie voor specifieke organisaties zoals MDT

3.1 Why

Eerder (1.2.) werden de opportuniteiten en de uitdagingen van een MDT vermeld. Naast de competenties voor het welslagen van een MDT.

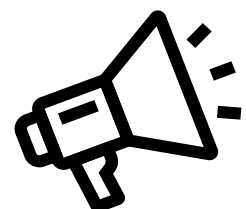
De cohesiecompetentie blijkt een van de cruciale competenties te zijn om binnen de heterogeniteit van expertises, dienstverleningen, stakeholders en netwerk te zorgen voor homogeniteit.

De interne én externe diversiteit maken het des te uitdagender om samen met alle experts die deel uitmaken van het MDT te komen tot een gedeelde visie en missie. De kans op een collectieve teamidentificatie vergroot wanneer de persoonlijke waarden van elke expert terug te vinden zijn in de kernwaarden van de missie en visie van het MDT. De individuele identiteit van elke expert enten op de collectieve identiteit van het MDT is dus van cruciaal belang om te komen tot een gedeeld commitment.

Bovendien, de expert die zich weet te identificeren met het MDT ervaart een meer intrinsieke motivatie en flexibiliteit ten aanzien van het MDT. Zij zullen als belanghebbenden in staat zijn hun individuele doelstellingen af te stemmen op die van het MDT. Dit motiverend klimaat zal ervoor zorgen dat de leden zich ook emotioneel geïdentificeerd voelen met de groep.

3.2 How

Een goed geformuleerde en gecommuniceerde missie en visie, consistent met de waarden van de betrokken experts, vormt de basis voor een duurzame organisatiecultuur binnen het MDT. Het expliciteert duidelijk de richting waar het MDT naartoe wilt.



Binnen dit onderzoeksproject is een gebruiksvriendelijke toolkit ontwikkeld. Een wetenschappelijk gefundeerd framework, specifiek voor multidisciplinaire teams.

UITGANGSPUNT EN NAAM TOOLKIT: UBUNTU

Ubuntu betekent in de Zuid-Afrikaanse Bantu-talen letterlijk 'ik ben omdat wij zijn'. Vertaald naar het MDT betekent dit dat de individuele inbreng van elke expert zorgt voor de gedeelde missie en visie. Die gedeeldheid zal er op haar beurt voor zorgen dat het individu zich overstijgt. Betrokkenheid, interactie en ervaring worden immers erkend als de belangrijkste elementen van het gezamenlijk creëren van waarden.

DIENSTVERLENINGSTRAJECT

Literatuuronderzoek wijst uit dat het een meerwaarde biedt om je als MDT – B2C of B2B – te laten begeleiden door onze deskundige ter zake.

Er zijn vier opties van dienstverleningstraject:

1. KEYNOTE MET Q & A: keynote van 1 uur over het belang van missie en visie voor organisatie en meer specifiek voor MDT.

2. WEBINAR: 1 dagdeel over het hoe en waarom van missie en visie binnen MDT; daarnaast wordt het concept van de toolkit besproken zonder verdere uitwerking.

3. FULL CONSULTING: 4 dagdelen gespreid in de tijd, inclusief follow-up na 6 maanden, onder begeleiding van onze deskundige. Tijdens 4 interactieve workshops en online support tussendoor worden de diverse stappen van de toolkit doorlopen met alle experts van de MDT. De outcome is een volledig afgewerkte en afgeklopte missie – en visietekst.

4. TRAIN DE TRAINER: In 2 dagdelen zal onze deskundige aanleren hoe de toolkit te gebruiken en begeleiden binnen het eigen MDT.

Indien gewenst kunnen bij elk van deze dienstverleningstrajecten bijkomende begeleidingsuren worden geboekt.

Deze dienstverleningstrajecten op maat van het MDT zijn te reserveren op onze website www.vives.be: Toolkit missie en visie multidisciplinaire teams | Hogeschool VIVES



3.3 What

De UBUNTU-TOOL leert het om een missie en visie te

- FORMULEREN: een effectieve missie en visie uitschrijven;
- IMPLEMENTEREN: nagaan of de gekozen accenten/componenten van de missie en visie consequent passen binnen de strategie van het MDT;
- EVALUEREN: een evaluatie-instrument om desgewenst de missie en visie bij te sturen.

VAN 'I AM'

Vooraleer met het groepsproces kan worden gestart, dient elke expert eerst ondergedompeld te worden in een persoonlijk reflectiebad. In deze persoonlijke analyse wordt stilgestaan bij persoonlijk leiderschap:

- individuele drive en betekenis;
- individuele waarden en doelen;
- behoeften van eigen cliënteel identificeren waaraan de expert wil tegemoet komen.

Om te komen tot de persoonlijke missie en visie van de expert wordt gewerkt met de Gouden Cirkel van Simon Sinek (why-how-what) en met een waardenoefening uit de Positieve Psychologie.

NAAR 'WE ARE'

Na deze individuele reflecties wordt bepaald hoe de expert deel wil uitmaken van en een meerwaarde wil betekenen voor het MDT. Leidraad hiervoor is de ABC-taal vanuit de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan): Autonomie, Betrokkenheid, Competenties. Noodzakelijke psychologische behoeften voor de diverse fases van het co-creatieproces om te komen tot een gedeelde missie & visie.

NAAR UBUNTU 'I AM BECAUSE WE ARE'

Op basis van deze collectieve waarden ontstaat participatief en verbindend leiderschap. Aangedreven vanuit een breed gedragen leidraad van waarden die elke actie binnen het MDT helpt beoordelen om het goede te doen voor de organisatie, het cliënteel, elkaar en zichzelf.

Dit co-creatieproces is niet louter een opportuniteit voor het MDT, maar is tegelijk een ontdekkingsproces dat voordelen oplevert voor de experts, zoals onder meer voldoening, kennisdeling en sociale verbinding.

Dit proces gebeurt volgens een vier stappenplan:

1. oriëntatieproces: de experts tekenen samen het proces uit van hun strategische planning en de rol van hun missie en visie hierin.
2. componentenanalyse: de experts identificeren de gewenste componenten die in hun missie en visie moeten worden opgenomen.
3. communicatieanalyse: de experts analyseren de leesbaarheid van de missie en visie, zowel objectief als gevoelsmatig.
4. toepasbaarheidanalyse: de experts toetsen de geschreven missie en visie af aan de hand van een sneak preview bij hun netwerk en stakeholders.

De methodiek die wordt gebruikt om te komen tot a whole hearted mission & vision statement is die van Deep Democracy. De manier waarop een besluit tot stand komt, is immers niet altijd evident en effectief. Deep Democracy (Myrna Lewis) maakt de onderstroom in groepen zichtbaar en hanteerbaar. Wat leeft binnen een groep? Hoe worden tegenstellingen op een respectvolle wijze onderzocht? Een diepgaande vorm van democratie die zorgt voor een meer efficiënte samenwerking, open communicatie en duurzaamheid.

'WE' IS TO STAY

De gedeelde missie en visieverklaring zal een blijvende evaluatie vragen. Het is een meerwaarde om hierbij beroep te doen op een externe moderator. Bij de evaluatie worden 3 elementen getoetst:

1. INNOVATIE: Het blijven innoveren van waarden kan leiden tot het aantrekken van meer en andere expertises in functie van duurzame groei voor het MDT. Opnieuw strevend hierbij naar een consensuscultuur om diverse partnerships binnen het MDT blijvend te stabiliseren.
2. GELIJKWAARDIGHEID: In hoeverre blijft er een eerlijke wederkerigheid tussen de diverse experts.
3. COMPLEMENTARITEIT: In hoeverre blijven de experts complementair.

De evaluatietool zal de experts ondersteunen om hun planningsconcepten op een positieve en krachtige manier te blijven relateren aan hun onderschreven missie en visie.



Nieuwsgierig naar de toolkit?
Neem een kijkje op onze website en vraag hier uw traject van dienstverlening aan:
www.vives.be/nl/onderzoek/business-management/toolkit-missie-en-visie-multidisciplinaire-teams

4. Literatuurlijst

- Hsiung, T. F., Cheng, Y. H., & Han, Z. X. (2021). Sustainable Partnership: Operational Condition Analysis for Brand Value Co-Creation. *Sustainability*, 13(12), 6516.
- Cochran, D., David, F., & Gibson, C. K. (2008). A Framework For Developing An Effective Mission Statement. *Journal of Business Strategies*, 25(2), 27–39. <https://doi.org/10.54155/jbs.25.2.27-39>
- Frenier, I., & Michiels, M. (2021). Eindverslag PWO Multidisciplinair Samenwerken.
- Ireland, R. D., & Hirc, M. A. (1992). Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development. *Business Horizons*, 35(3), 34–42. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(92\)90067-J](https://doi.org/10.1016/0007-6813(92)90067-J)
- Läger, F., Bouzzine, Y. D., & Lueg, R. (2021). The relationship between firm complexity and corporate social responsibility: International evidence from 2010–2019. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, June, 1–12. <https://doi.org/10.1002/csr.2219>
- Markarian, G., & Parbonetti, A. (2007). Firm complexity and board of director composition. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1224–1243. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00643.x>
- Pandey, S., Kim, M., & Pandey, S. K. (2017). Do Mission Statements Matter for Nonprofit Performance? *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 389–410. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Roncaglia, I. (2016). A practitioner's perspective of multidisciplinary teams: Analysis of potential barriers and key factors for success. *Psychological Thought*, 9(1), 15–23. <https://doi.org/10.5964/psyc.v9i1.145>
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5–26. A Practitioner's Perspective of Multidisciplinary Teams, Irina Ron
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of business research*, 69(2), 525–540.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of management Journal*, 48(3), 532–547.
- Desmidt, S., Prinzie, A., & Decramer, A. (2011). Looking for the value of mission statements: a meta-analysis of 20 years of research. *Management Decision*.
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5–26.
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of business research*, 69(2), 525–540.
- Verma, H. V. (2009). MISSION STATEMENTS—A STUDY OF INTENT AND INFLUENCE. *Journal of Services Research*, 9(2).
- Stallworth Williams, L. (2008). The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present, and future. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(2), 94–119.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the academy of marketing science*, 44(3), 290–315.