

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

Inhoud

I. GEBRUIKT JOUW ORGANISATIE EEN MISSIE EN VISIE?	2
I.1 ANALYSE	2
I.2 ACTIE	2
II. WAAROM ZIJN EEN MISSIE EN VISIE BELANGRIJK?	4
II.1 RICHTING GEVEN	4
II.2 INSPIREREN	4
II.3 ONDERSCHIEDEN VAN ANDEREN	5
III. WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN MISSIE EN VISIE?	6
III.1 MISSIE	6
III.2 VISIE	6
IV. AAN DE SLAG MET MISSIE EN VISIE – HOE BEGIN JE ERAAN?	8
IV.1 SAMEN	8
IV.2 VRAGEN EN WERKVORMEN	8
IV.3 VERWERKEN EN OMSCHRIJVEN	10
V. HOE VERTAAL JE DE MISSIE EN VISIE NAAR DE GIDSEN?	11

I. GEBRUIKT JOUW ORGANISATIE EEN MISSIE EN VISIE?

Misschien is jouw organisatie ontstaan omdat je het anders wilde aanpakken, 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 de gidsenwerking deel uitmaakt, heeft misschien wel een missie en visie, maar die zijn niet zo relevant voor de gidsenwerking? Kennen de gidsen eigenlijk de missie en visie van de organisatie? In welke mate bepalen de missie en visie van de organisatie de gidsenwerking?

I.1 ANALYSE

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

- Onze organisatie heeft een algemene missie en visie en dat is voldoende. Specifiek voor de gidsenwerking is dat niet nodig.
- Onze organisatie heeft geen missie en visie.
- De missie en visie van onze gidsenwerking zijn niet neergeschreven, maar de medewerkers en de gidsen kunnen die wel verwoorden als dat nodig is.
- De missie en visie van onze gidsenwerking zijn neergeschreven en gekend door de medewerkers en gidsen. Onze activiteiten en rondleidingen worden regelmatig afgetoetst aan de missie en visie.
- De missie en visie van onze gidsenwerking vormen de basis voor alle beslissingen en activiteiten én ze zijn onze toetssteen voor kwaliteit. De gidsen en 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 gidsenwerking. 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 organisatie heeft een algemene missie en visie en dat is voldoende. Specifiek voor de gidsenwerking is dat niet nodig.”

Mogelijke stappen:

- Voor de uitwerking van een kwalitatieve gidsenwerking zijn een missie en visie zinvol en belangrijk. Zie hoofdstuk II. WAAROM ZIJN EEN MISSIE EN VISIE BELANGRIJK?
- Maak de gidsen deelgenoot van de huidige missie en visie en bespreek samen wat relevant is voor de gidsenwerking. Zie hoofdstuk V. HOE VERTAAL JE DE MISSIE EN VISIE NAAR DE GIDSEN?

“Onze organisatie heeft geen missie en visie.”

Mogelijke stappen:

- Ga na waarom een missie en visie belangrijk zijn voor een kwalitatieve gidsenwerking.
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 gidsenwerking zijn niet neergeschreven, maar de medewerkers en de gidsen kunnen die wel verwoorden als dat nodig is.”

Mogelijke stappen:

- Concretiseer en omschrijf de missie en visie met de gidsen.
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 DE GIDSEN?
- Toets samen activiteiten en rondleidingen af aan de missie en visie.

“De missie en visie van onze gidsenwerking zijn neergeschreven en gekend door de medewerkers en gidsen. Onze activiteiten en rondleidingen worden regelmatig afgetoetst aan de missie en visie.”

Mogelijke stappen:

- De missie en visie bieden kansen om niet alleen de activiteiten af te toetsen, maar ook om aan een gidsenbeleid te werken. Zo kunnen ze richting geven aan het maken van bijvoorbeeld een competentieprofiel voor de aanwerving, opvolging en evaluatie van gidsen.
Zie de “Kadertekst – Werken aan een kwaliteitsvol gidsenbeleid”, II. INSTRUMENT: COMPETENTIEWAAIER.



KADERTEKST – WERKEN AAN EEN KWALITEITSVOL GIDSENBELEID

“De missie en visie van onze gidsenwerking vormen de basis voor alle beslissingen en activiteiten én ze zijn onze toetssteen voor kwaliteit. De gidsen en 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 gidsenwerking, ongeacht of je een eigen gidsorganisatie hebt of dat de gidsenwerking een onderdeel vormt van een grotere organisatie zoals een museum, een monument, een toeristische organisatie of kunsteninstelling. 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 de gidsenwerking, van de ontwikkeling van nieuwe rondleidingen 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 de stad wil laten kijken. Bij het ontwikkelen van een nieuwe rondleiding check je of het thema en de aanpak hierin passen.
- In je missie en visie staat dat persoonlijk contact belangrijk is. Je kiest als organisatie met een gidsenwerking daarom bewust om niet met groepen groter dan 15 personen te werken.
- In je missie en visie staat dat je werkt 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 gidsen ga je op zoek naar competenties die dit ondersteunen.

II.2 INSPIREREN

Een missie en visie inspireren en motiveren de medewerkers van de organisatie: van onthaalmedewerker over 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:

- De gidsen staan in voortdurend contact met de klant. Als de gidsen 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 (gidsen)team.

II.3 ONDERSCHIEDEN VAN ANDEREN

De missie en visie helpen om je organisatie en/of je werking 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 organisaties met gidsenwerking door dialoog en interactie, dan organiseer je vorming voor je gidsen 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 rondleidingen bijzonder zijn door dialoog en interactie. Bijvoorbeeld "Onze wandelingen zijn interactiever dan de gemiddelde stadswandeling."
- Evaluatie: bij de klantenevaluatie vraag je specifiek naar de interactie met de groep.

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 organisaties met een gidsenwerking. We schetsen eerst de organisatie en citeren vervolgens een stukje uit hun missie.

- Brusselbinnenstebuiten is een gidsorganisatie die via rondleidingen (te voet, per fiets, met de tram) Brussel in al zijn complexe verscheidenheid toont.
www.brukselbinnenstebuiten.be/bruksel/
“Brusselbinnenstebuiten **richt zich op hoofdstadscultuur**: door zicht op de stad, inzicht verschaffen in het hoofdstadfenomeen, zijn achtergronden en mechanismen en **een bijdrage leveren voor het vormen van bewuste en zelfstandige Vlaamse en Europese wereldburgers.**”
- 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 rondleidingen) 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:

- “Daarmee wil Brusselbinnenstebuiten bij gebruikers, bewoners en bezoekers **de angst voor de stad afzwakken of wegnemen en hun zelfvertrouwen versterken, de psychologische drempel voor stedelijkheid en hoofdstadscultuur verlagen**, zodat de betrokkenen, bevrijd van vooroordelen, **de stad kunnen lezen** en dit besef vervolgens kunnen toepassen op andere omgevingen waarin ze wonen, werken, winkelen en zich ontspannen. Om het maatschappelijk belang van deze doelstelling niet te verengen, spreekt Brusselbinnenstebuiten een zo breed mogelijk publiek aan.”

- “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 met een gidsenwerking helder: waar liggen onze kansen?

Bijvoorbeeld:

- Brusselbinnenstebuiten wil een breed publiek aanspreken. Dat is een strategische keuze die kansen biedt omdat het geen klantengroepen uitsluit.
- 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 nieuwe organisatie met een gidsenwerking 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. Een gidsenwerking kan ook een onderdeel zijn van een grotere organisatie zoals een museum, met een algemene missie en visie. Misschien vragen die overkoepelende missie en visie een vertaling of verheldering met betrekking tot de gidsenwerking.

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

IV.1 SAMEN

Onderzoek de missie en visie van jouw organisatie 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 suggesties 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 met een gidsenwerking in het landschap. 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 met betrekking tot rondleiden?
- Misschien wil je je vooral specialiseren in een bepaalde doelgroep en bijvoorbeeld de meest aantrekkelijke en vanzelfsprekende keuze worden voor toeristen uit Japan of China?

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



WERKVORM – 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.



WERKVORM – 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, medewerkers zoals de gidsen, toeristische onthaalbureaus, boekingskantoren en andere gidsorganisaties.

Bijvoorbeeld:

- Bedrijven zijn onze belangrijkste klanten. Of we richten ons op de jonge, avontuurlijke toerist. Of ...
- We zien onze gidsen als meedenkende medewerkers, ze ontwikkelen samen met ons de nieuwe rondleidingen.
- 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.



WERKVORM – STAKEHOLDER MAPPING

d. Waarin willen we ons onderscheiden?

Klanten volgen niet enkel een rondleiding bij organisaties met een gidsenwerking; 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 de rondleiding (boeking, informatie, afstemming ...) wordt vaak weinig aandacht besteed. We willen ons als organisatie met een gidsenwerking hierin onderscheiden.
- We willen werken aan een soort gemeenschap rondom onze gidsorganisatie. 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.



WERKVORM – BEOEKERSCYCLUS

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 bestaansreden 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 DE GIDSEN?

Een goed omschreven missie en visie die in de kast blijven liggen of alleen besproken worden met het bestuur of de vaste medewerkers, dat is een gemiste kans. Nog te vaak stromen de missie en visie onvoldoende door naar de gidsen. In het gunstigste geval zijn ze dan impliciet aanwezig, de gidsen 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 gidsen 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 gidsen aan? Hoe communiceer je de missie en visie naar de gidsen?

- Vertel de gidsen 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 gidsen, de belangrijke onderdelen naar de concrete gidspraktijk.
Bijvoorbeeld:
 - Wat betekent participeren aan het museumverhaal voor de rondleidingen? Hoe kunnen de gidsen dit aspect concreet invullen?
 - Wat betekent interactie of belevingswaarde in de rondleiding brengen concreet? Hoe vertel je als gids op een goede manier de verhalen van mensen?
- Communiceer steeds vertrekkend vanuit een waarderende positie. Zo zorg je voor een positieve dynamiek. Bekijk met de gidsen 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 gidsen ook bij welke aspecten ze nog hulp kunnen gebruiken. Mogelijke vormen van ondersteuning zijn een studiebezoek bij andere organisaties of een vorming organiseren.

GELINKTE INSTRUMENTEN



WERKVORM - TOEKOMSTBEELD MAKEN
WERKVORM - MUURTJE MAKEN
WERKVORM - STAKEHOLDER MAPPING
WERKVORM - BEZOEKERSCYCLUS
KADERTEKST - WERKEN AAN EEN KWALITEITSVOL GIDSENBELEID

ONTWIKKELING: Janien Prummel
REDACTIE: Marijke van Eeckhaut
EINDREDACTIE: Lies Boonen
UITGAVE: december 2016