

MISSIE EN VISIE: DE KAPSTOKKEN VAN JE AGRESSIEBELEID

In deze werkwinkel vind je informatie, tips en een stappenplan om een visie op agressie en agressiebeheersing uit te werken.

Zorg dat je agressiebeleid aansluit op je missie en doordrongen is van een gemeenschappelijke visie op agressie en agressiebeheersing. Op basis daarvan maak je keuzes en formuleer je doelstellingen. Zo ga je samen de gewenste richting uit. Missie en visie zijn je kapstokken om doelen, acties, afspraken en maatregelen te stroomlijnen en af te toetsen. Ze stellen iedereen in staat om bewuster te handelen en te beslissen. Weten waar je voor staat, wat belangrijk is en wat verwacht wordt, leidt tot duidelijkheid en veiligheid.

Er is vaak begripsverwarring tussen 'missie' en 'visie'. Wat betekent dat precies? Wat staat erin? Wat is het nut? Hoe ontwikkel je ze?

Wat is een missie?

Een missie is wat je als organisatie wilt uitdragen naar buiten. Je opdracht.

Een missie vertelt iets over:

- Je identiteit. Wie ben je?
- Je werkterrein. Wat doe je? Wat zijn je kernactiviteiten?
- Je bestaansrecht. Voor wie ben je er? Met welk nut? Op welke behoeften speel je in?
- De betekenis van je organisatie voor de verschillende betrokkenen en belanghebbenden: cliënten, medewerkers, doorverwijzers, samenwerkingspartners, leveranciers, burens.
- De normen, waarden, overtuigingen en uitgangspunten van je organisatie.
- Wat je wilt bereiken. Je intenties, ambities en idealen.

Wat is een visie?

Een visie is een beeld van de gewenste situatie. Een gezamenlijk toekomstbeeld dat je uitdrukkelijk beschrijft. Hoe duidelijker dat beeld, hoe meer aantrekkingskracht het heeft, hoe gemakkelijker mensen het met zich meedragen en zich ermee kunnen identificeren.

Een visie kun je algemeen houden. Toch is het voor sommige thema's handig een specifieke visie uit te werken. Een visie op 'agressie en agressiebeheersing' biedt houvast.

Een visie bestaat uit drie elementen:

- Een situatieschets. Waar heeft je organisatie mee te maken?
- De gewenste situatie, de gedroomde positie van je organisatie. Waar wil je staan? Wat wil je bereiken?
- De succesformule. Hoe bereik je die droom? Welke kwaliteiten, competenties en strategie zet je in? Waar laat je je door leiden?

De begripsverwarring tussen missie en visie heeft vooral te maken met de laatste twee elementen. Er is overlap tussen ambities en dromen en tussen overtuigingen en succesformules.

Toch heeft een missie een vaster karakter dan een visie. Je werkterrein en bestaansrecht zijn iets voor de heel lange termijn. Een visie is ook bedoeld voor een lange termijn. Maar doordat je inzicht voortdurend ontwikkelt, stel je je visie vaker bij.

Breek in elk geval niet te lang je hoofd over een volledig juiste en zuiver opgesplitste formulering. Spreek je vooral duidelijk uit over de verschillende elementen.

Waarom een missie en visie?

Een missie en een visie zijn belangrijk om de principes en uitgangspunten voor iedereen duidelijk en begrijpelijk te beschrijven. Want daarop ent je je beleidsmaatregelen. Missie en visie geven focus en richting aan je acties, keuzes en gedrag. Ook in turbulente tijden.

Als het duidelijk is wat je nastreeft en belangrijk vindt, kun je het waarom van bepaalde keuzes uitleggen en verantwoorden. En omgekeerd reiken missie en visie criteria aan om acties en gedrag te beoordelen. In welke mate brengt deze actie ons in de gewenste richting? Of op een zijspoor?

Missie en visie maken duidelijk wat de essentie is en wat je samen nastreeft. Ze geven een specifieke identiteit aan je organisatie. Dat verbindt mensen en zet de neuzen in dezelfde richting.

Intenties, ambities, idealen en dromen geven kracht. Ze verwijden je blik. Ze geven vonken, prikkels en hoop.

Maak je missie praktisch bruikbaar

Zorg dat je missie richting geeft aan je agressiebeleid.

Gebruik deze tips om ze te herformuleren:

- Laat de zes elementen (zie pagina 194) aan bod komen.
- Wees beknopt. Beperk je tot hoogstens zes zinnen.
- Zorg voor eenvoudige, heldere en begrijpelijke taal. Schrijf je missie op het niveau van een 12-jarige.
- Wees in je formulering ambitieus maar toch eerlijk en realistisch.
- Zorg voor evenwicht. Belicht aspecten voor cliënten, medewerkers en derden.

Een gemeenschappelijke visie ontwikkelen

Ontwikkel je eerst een volledige visie op agressie en agressiebeheersing? En begin je dan pas aan beleid? Of bouw je visie en beleid geleidelijk aan op?

Ervaring leert dat de geleidelijke weg, afgelegd met verschillende mensen tegelijk, de meeste vruchten afwerpt. Om echt houvast en richting te geven moet een visie gedragen zijn. In hoofd, hart en handen. Dat wil zeggen dat iedereen de visie begrijpt, erachter staat en ernaar handelt.

Om samen visie op te bouwen en persoonlijk te laten binnendringen is er interactie, discussie en emotie nodig. Een gezamenlijke visie komt voort uit verschillende persoonlijke visies. Hoe doe je dat? En waar begin je? Want aan agressie en agressiebeheersing zitten veel facetten. Zorg dat je niet verdrinkt in die veelheid en complexiteit. Werk daarom stap voor stap. Besef dat het niet zo gemakkelijk is om met verschillende mensen samen een tekst te produceren. Het is goed om groepswork en individuele acties met elkaar af te wisselen.

Stappenplan

1. Goede voorbereiding is het halve werk

- Deed je organisatie al pogingen om een visie op agressie te formuleren en die te linken met je algemene missie? Wat was het resultaat?
- Zijn er andere documenten (werk instructies, informatie uit vorming, jaarverslagen en jaarplannen) met belangrijke visie-elementen?
- Hoe pakken andere organisaties het aan? Vraag eens naar hun visieteksten.

2. Eerste groepsgesprek

Start een eerste brainstorm over de drie elementen (zie pagina 195) van je visie.

Gebruik daarvoor je voorbereiding. Bepaal met de werkgroep wie mee brainstormt.

Stel deze vragen om tot een situatieschets te komen:

- Hoe kijken we naar agressie? Wat is het? Wat betekent het?
- Wie krijgt er in welke mate en hoe mee te maken?
- Wat zijn de gevolgen van agressie voor de verschillende betrokkenen en voor onze werking?

- Hoe krijgt onze organisatie er in de toekomst mee te maken?
- Welke tendensen doen zich voor in de maatschappij en in onze werking die van invloed zijn op de agressie in onze organisatie?

Het is niet de bedoeling dat je een uitgebreide rationele analyse geeft. Wel een logische en nuchtere schets van de agressie in je organisatie.

Naar een gezamenlijke definitie van agressie

Een goede start om visie te ontwikkelen is agressie in je organisatie bespreekbaar maken en samen een definitie van agressie te formuleren.

Een duidelijke definitie is belangrijk om iedereen op dezelfde lijn te krijgen. Daarnaast is hoe je agressie definieert bepalend voor de maatregelen die je neemt. Vanaf wanneer reageer je? Welke incidenten mag je of moet je registreren? Vanaf wanneer zet je opvang en nazorg in?

Met de **prikkelraadoefening** maak je agressie bespreekbaar. Ze leidt tot een gezamenlijke verkenning en eerste omschrijving van het begrip agressie en bepaalt vanaf wanneer je reageert.

Ga in je brainstorm na wat de mensen bezighoudt in het agressieverhaal van je organisatie.

- Waarover praten ze veel?
- Waardoor raken ze op dreef?
- Wat roept veel vragen, discussie en emotie op? Bij wie? Tussen wie?
- Waarom ligt dit nu op tafel? Wat is daar zo belangrijk aan? Voor wie?
- Wat zijn de zorgen? En wat is de belangrijkste?
- Hoe ziet de toekomst eruit als er met dit thema verder niets gebeurt? Voor de medewerkers, de doelgroep, de organisatie?

Gebruik deze energie om de stap te zetten naar de gewenste situatie.

Houd ook dan rekening met je missie.

- Wat is je gemeenschappelijke droom?
- Waar wil je over enkele jaren staan? Wat wil je bereiken?
 - Waarom?
 - Wat levert dat op?
 - Voor wie?

Leg daarna weer de link met de situatie hier en nu.

- Wat is, gezien de situatie waar je in zit en de droom die je wilt verwezenlijken, de succesformule?
- Hoe bereik je die droom?
- Welke kwaliteiten, competenties en strategieën zet je in?
- Door welke waarden en overtuigingen laat je je leiden?

Je wilt bijvoorbeeld 'welzijn en veiligheid voor iedereen' of 'betere opvang na incidenten'. Hoe zien je relaties er in de toekomst dan uit met je collega's, leidinggevend en cliënten? Wat is er nodig om dat zo te krijgen? Wat is het gewenste gedrag? Wat wordt er gezegd en gedaan? En wat niet? Hoe leren mensen dat?

Deze sessie leidt nog niet tot een volledige tekst. Wel tot losse begrippen waar je het over eens raakt.

3. Leg dit vast in een eerste concept

Vraag één persoon om de elementen uit het groepsgesprek uit te schrijven tot een leesbare en beknopte tekst. Gebruik de talenten van je mensen. Spreek iemand aan die vlot is met woorden.

Succesfactoren voor de vorm van je visie

- Gebruik positieve taal: zeg wat je wilt en wat werkt. Dat geeft meer energie, houvast en richting aan je handelen dan negatieve formuleringen. Vermijd 'niet' en 'geen' in je tekst.
- Gebruik korte zinnen en eenvoudige woorden.
- Roep een gevoel van verbondenheid op en verklein de afstand. Vermijd 'men' en 'moeten'. Spreek de lezer persoonlijk aan en motiveer hem.
- Een visie is meer verhalend dan een missie. Voor je visie heb je dus wat meer tekst nodig. Houd het toch overzichtelijk. Zorg bijvoorbeeld voor een verkorte versie van hooguit één A4'tje in combinatie met een uitgebreide of verklarende tekst.
- Werk met beelden en metaforen om je visie kracht bij te zetten. Een woordenwolk kan je visie ondersteunen.

4. Tweede groepsgesprek

Bespreek de eerste versie. Zijn er aanvullingen? Wat kun je anders formuleren? Wat mag je schrappen? Om vlotter te werken, kun je deze stap beperken tot de mensen uit de werkgroep.

5. Voorlopige visie

De schrijver uit stap 3 past de tekst aan op basis van de bedenkingen uit stap 4.

6. Verspreid je visie

Leg je voorlopige visie voor aan meer medewerkers. Vraag hun mening en feedback in het werkoverleg.

7. Definitieve versie

De schrijver verwerkt opnieuw de opmerkingen. Daarna is de visie definitief.

Concrete tips om de visie bekend te maken en de medewerkers ervan te doordringen, vind je in de werkwinkel 'maatregelen levend maken en houden'.

8. Ervaar, test uit en stuur bij

Ga met je visie in je achterhoofd aan de slag. Vang signalen op. Ben je op de goede weg of moet je je visie bijstellen?

- Blijven de definitie, de waarden en de dromen in alle situaties overeind?
- Geven ze richting en houvast?
- Is dit wat je echt wilt? Voor je cliënten? En voor je medewerkers?

Bouw je visie verder uit. Verfijn ze op basis van je ervaringen en stuur bij waar dat nodig is.

Succesfactoren voor het proces van visieontwikkeling

Je wilt dat je visie leeft en gedragen wordt. Dat kan als medewerkers er zich in herkennen en er zich mee identificeren. Dit zijn enkele voorwaarden:

• Participatie en betrokkenheid

Betrek medewerkers zo vroeg mogelijk bij je visieontwikkeling. Laat ze mee denken en discussiëren. Wat telt zijn hun waarden en dromen van de mensen. Bovendien: hoe meer mensen intensief meedoen, hoe beter de kwaliteit en hoe vlotter ze de visie aanvaarden.

• Engagement van directie en leidinggevend

Laat directie en leidinggevend de visie uitdrukkelijk goedkeuren en vraag naar hun engagement om ze waar te maken.

• Ruimte voor maatwerk

Vraag afdelingen en teams na te denken over hoe ze de inhoud van de visie concreet waarmaken.

• Oefen- en leertijd

Geef medewerkers de tijd om met je visie te werken en ze te toetsen aan de praktijk. Dat levert ervaringen op die je visie bevestigen of vragen naar bijsturing. Betrek daar ook de ervaringen van cliënten bij. Leer uit belangrijke gebeurtenissen: situaties die goed liepen en ernstige incidenten. Het kan handig zijn per afdeling iemand aan te duiden die de lessen van die gebeurtenissen vaststelt en bespreekt. Wissel leerervaringen uit.

Succesfactoren om je visie te verankeren

- Verbind je visie met je strategische doelen (wat en hoe) en met de doelen van de verschillende afdelingen. Hoe je dat doet?

Ga na welke strategische consequenties en vragen er door je visie naar boven komen. Wat betekent je visie voor:

- Je infrastructuur en je budget?
- De bejegening van je cliënten?
- De vorming en coaching van je medewerkers?
- De teamsamenwerking?
- Je manier van leidinggeven?

Ga na waar je organisatie sterk in is en wat nog nodig is om je visie waar te maken. Formuleer doelen en maak een actieplan (zie het hoofdstuk 'Werken'). Communiceer je doelen duidelijk voor iedereen. Laat ook alle afdelingen en teams doelen en acties formuleren over hoe zijzelf de visie waarmaken.

- **Voorbeeldgedrag van directie en leidinggevenden.** Directie en leidinggevenden moeten zich bewust zijn van de betekenis van hun gedrag: zij zijn het voorbeeld. Ga na hoe en van wie die mensen feedback kunnen krijgen op hoe ze handelen.
- **Zorg bij elk overleg voor een visiecontrole:** Komt een beslissing tegemoet aan je visie? Past ze in je visie? Helpt ze je visie mee te realiseren? Hoe kan dat nog meer? Vat dat niet te formeel op. Soms gebeurt het in een fractie van een seconde.
- **Toets handelingen en gedrag aan je visie:** Past dit gedrag bij je visie? Brengt het je dichterbij je doel en je missie? Wie doet het al en waar zit precies het verschil met anderen?
- **Zorg voor de juiste fit.** Selecteer nieuwe medewerkers in overeenstemming met je visie en geef ze de tijd om zich ermee te identificeren. Geef feedback, stel vragen en koppel hun ervaringen terug met het oog op je visie. Laat ze er lerend mee werken. Profiteer tegelijk van de nieuwe kijk en nieuwe impulsen die ze binnenbrengen. Besef dat een visie zich verder blijft ontwikkelen.
- **Ondersteun de ontwikkeling van mensen.** Stel ze in staat om visieconform te handelen door ze coaching en training aan te bieden. Reik hulpmiddelen aan en schaf lastige obstakels en nutteloze regels af. Voorzie ruimte, tijd en middelen om te leren. Complimenteer en waardeer gewenst gedrag. Maak vooruitgang zichtbaar en stuur bij. Besteed extra aandacht aan nieuwkomers.