

Collectieve
Ambitieontwikkeling

StreamLinks



Collectieve Ambitieontwikkeling

Over het richten, bundelen en gebruiken van de energie van al die mensen die met elkaar de werk-gemeenschap vormen.

drs. Eric Spaans MBA

StreamLinks katern nr. 2

© 2004, StreamLinks & Eric Spaans organisatieadvies

Wij zijn een groot voorstander van het zo breed mogelijk verspreiden van wat ons bindt en inspireert. Wij hebben dan ook geen bezwaar tegen het veelvuldig kopiëren, openbaar maken en gebruiken van onze ideeën en inzichten. Wij stellen het echter wel erg op prijs als daarbij de bron duidelijk en herkenbaar wordt vermeld en als wij in de gelegenheid gesteld worden om met u van gedachten te wisselen over onze ideeën en ervaringen.

Auteur

Eric Spaans

Opmaak&Lay-out

Rolf Resink – Rlf – www.hetismooiwerk.nl

ISBN: 90-807773-2-3

Eerder verscheen in deze serie:

Coaching als Inspiratiebron, met als auteurs: Otmar Donnenberg, Liesbeth Halbertsma en Frans Verhaaren.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

Van Mission Statement naar Collectieve Ambitie

- pathos en passie
- interactief en participatief
- collectieve ambitie: het begin van de organisatieontwikkeling
- enkele voorbeelden van richtinggevende uitspraken

Het ontwikkelen van een Collectieve Ambitie: het voorwerk

- in kaart brengen van het collectieve geheugen
- dromen over de toekomst
- scheppen van de condities

De Collectieve Ambitie conferentie

- het programma
- het formuleren van de kern van de collectieve ambitie
- wanneer is een collectieve ambitie 'goed'?
- de richtinggevende uitspraken
- de afsluiting van de conferentie

De organisatie van een Collectieve Ambitie Conferentie

- de voorbereiding
- de procesbegeleiders
- de deelnemers
- het management

De doorwerking van de Collectieve Ambitie

- uitwerking richting buitenkant
- uitwerking richting binnenkant
- het samen-spel: samen-werken en samen-leven in de organisatie
- het noodzakelijke onderhoud

FAQ: Frequently Asked Questions

- Wanneer is het wel/niet toepasbaar?
- Waarin verschilt een CA van andere instrumenten voor participatieve strategieontwikkeling?
- Kijkt de organisatie bij een Collectieve Ambitie traject wel genoeg naar buiten?
- Wat is het verschil tussen CA-ontwikkeling en iets als future search?
- Leidt een CA niet te makkelijk tot onrealistische dromen?
- Wordt de discussie niet teveel voorgeprogrammeerd?
- Hoe voorkom je het event-karakter van de interventie?
- Wat zijn de belangrijkste succesfactoren?
- Wat zijn de belangrijkste risico's?
- Is de interventie niet te zwaar en te langdurig?
- Kan het ook korter?

Afronding

Bijlagen: twee voorbeelden van slotverklaringen

Gebruikte literatuur en suggesties voor verder lezen

Voorwoord

Dit is het tweede katern van *StreamLinks, Netwerkadviseurs voor Vernieuwing*. StreamLinks is een verbond van zeven ervaren, onafhankelijke organisatieadviseurs die elkaar gevonden hebben op hun trots en passie voor het adviesvak. We bieden elkaar een aantrekkelijke plaats voor reflectie en inspiratie en willen een bron zijn voor wederzijdse professionele en persoonlijke verdieping. Dat willen we niet alleen voor elkaar zijn, dat willen we ook graag bieden aan onze cliënten en collegae. Wij hebben daarom besloten periodiek katernen uit te brengen over onderwerpen die ons professioneel boeien en waarvan we denken dat deze ook onze cliënten en collegae interesseren.

Dit katern gaat over het ontwikkelen van een collectieve ambitie, over het richten, bundelen en gebruiken van de energie van al die mensen die met elkaar de werkgemeenschap vormen. Het is interessant voor mensen die het een uitdaging vinden om de organisatie waarin of waarvoor zij werken een mooiere plek te laten zijn. Misschien omdat zij zich op de een of andere manier meer betrokken zouden willen voelen bij hun organisatie. Betrokken bij het vak dat zij uitoefenen, bij het maatschappelijk doel dat zij nastreven, of bij het wel en wee van de doelgroep die zij bedienen of bij een combinatie van deze drie. Misschien ook omdat zij vinden dat het huidige samenwerken en samenleven in wat zij *hun* organisatie noemen, meer samenhang en richting kan gebruiken, meer eigen identiteit, ziel en ambitie moet hebben.

Medewerkers, managers en bestuurders die vertrouwen in bottom-up, participatieve processen zullen worden geïnspireerd door de beschreven aanpak en de achterliggende filosofie. Vaak zijn dat mensen die met ons van mening zijn dat organisaties gemeenschappen zijn die bestaan uit medewerkers, managers en bestuurders die met elkaar, elk vanuit hun eigen rol en positie, werken aan een voor ieder zo zinvol mogelijke maatschappelijke bijdrage. En die beseffen dat het daarbij ook aankomt op het regelmatig met elkaar verkennen en bespreken van vragen als: wat bindt ons nu eigenlijk, wat beschouwen wij als onze gezamenlijke opgave en hoe willen wij dat met elkaar willen vormgeven en verwezenlijken.

Er zal echter ook een groep managers en bestuurders zijn die zich minder aangesproken voelt door dit boek. Zij die denken dat het de taak van de leiding is om de medewerkers in de organisatie zo te veranderen en te richten dat deze medewerkers vervolgens doen wat de top voor hen bedacht heeft, zullen zich veel minder herkennen in onze denkbeelden. Maar wellicht worden zij aan het twijfelen gebracht en gaan ze, uitgedaagd door dit boek, nadenken hoe het ook anders kan.

Dit boek is geen wetenschappelijk verantwoord boek, het is vooral een weergave van veel ervaringswijsheid: eigen ervaring en die van anderen. Niet omdat geen theoretische, methodologische onderbouwing gegeven kan worden, maar omdat dit boek daarvoor de plaats niet is.

Bij het samenstellen van de tekst heb ik buitengewoon veel gehad aan de discussies met mijn StreamLinks collega's. Zonder hen was de inhoud minder compleet geworden. Collega Mathieu Weggeman beschouw ik als mijn leermeester voor de Collectieve Ambitieontwikkeling. Dankzij hem heb ik intensief kennis kunnen maken met dit onderdeel van het vak. Ik hoop dat iets van zijn idealisme en enthousiasme in de teksten terug te vinden is. De meeste dank gaat natuurlijk naar de tientallen opdrachtgevers, groot en klein, die mij de afgelopen 15 jaar het vertrouwen schonken deze gewaagde interventie te plegen.

Eric Spaans

Ottoland, September 2004.

Inleiding

Organisaties bestaan niet. Mensen in organisaties wel. Mensen die met elkaar samenwerken en samenleven omdat zij daar plezier aan beleven, vinden dat zij zo hun tijd nuttig besteden, er hun geld mee kunnen verdienen en hun bijdrage aan de samenleving leveren. Ze maken onderlinge afspraken en regels, procedures en richtlijnen om de samenwerking te stroomlijnen. Zij verdelen taken en bevoegdheden, wijzen mensen aan die de samenwerking moeten coördineren, beheersen en besturen. Ze maken plannen met elkaar wat zij willen of denken te moeten bereiken. Ze verzinnen bewust en onbewust allerlei spelletjes en trucs om onder deze afspraken uit te komen, om elkaar een hak te zetten, om er zelf beter van te worden of om zo met elkaar het onmogelijke waar te maken.

Mensen in organisaties functioneren beter en met meer plezier naarmate zij zich intensiever verbonden voelen met de organisatie waarvoor zij werken. Verbinding voelen, niet alleen met de inhoudelijke doelen van de organisatie, maar ook met de normen en waarden die in een organisatie domineren. Zowel in termen van 'professionele normen en waarden' (=zo voeren wij hier ons vak uit en daar voel ik me bij thuis), als in termen van de spelregels voor de onderlinge omgang.

Bij kennisintensieve organisaties is, zo blijkt uit de moderne literatuur, het creëren en koesteren van deze shared values, geëxpliciteerd in een collectieve ambitie, de belangrijkste zo niet de enige echte managementuitdaging. Professionals laten zich nu eenmaal niet of nauwelijks sturen door regels, procedures en richtlijnen, zoals Mintzberg al constateerde.¹ Zij worden vooral geïnspireerd door de uitdaging die zij zichzelf hebben gesteld. *'Je inzetten vanuit wat je hebt aan motieven, ideeën, visies en idealen, scheppend bezig zijn in overeenstemming met je eigen inspiratie, met een heleboel energie in je, maar ook passend bij de vragen van de situatie.'*²

Het is mijn overtuiging dat de ontwikkeling van een collectieve ambitie ook zeer waardevol is voor organisaties die niet direct onder de definitie van "kennisintensieve organisatie" vallen. De enige voorwaarde is dat de leidinggevenden geloven in de noodzaak van een participatieve strategieontwikkeling en dat er in de organisatie voldoende onderling vertrouwen en openheid is om zo'n proces met elkaar aan te gaan. Als de leidinggevenden weten en erkennen dat een top-down proces nauwelijks werkt en dat het maken van een plan ondergeschikt is aan het proces waarin dat plan gemaakt wordt, is het instrument van de collectieve ambitie ontwikkeling zeer kansrijk. Het kan in al die organisaties ingezet worden waar medewerkers en managers weten en beseffen dat de moderne organisaties werk-gemeenschappen zijn en niet louter een rationeel construct dat met rationale besturings- en planningssystemen te controleren en te beheersen is.³

In dit boek zien we hoe de medewerkers in een organisatie met elkaar hun collectieve ambitie en identiteit kunnen formuleren en zo markeren wat hen bindt en wat hen scheidt. Vele voorbeelden laten zien hoe deze verbinding via een intensieve, onderlinge dialoog tot stand kan komen. Wij laten ook zien dat een goede collectieve ambitie veel meer kan

1) Zie o.a. Weggeman, 1992, 1995, 2001, 2003.

2) Frans Verhaaren, 1994: *Managen van ontkleving: reorganiseren met behoud van professioneel elan* (De Baak, 1994)

3) Een kernachtige beschrijving van de ontwikkeling van "organisaties" naar "werk-gemeenschappen" en de consequenties daarvan voor het management, geeft Michiel Schoenmaker in zijn oratie "De Metamorfose van de Werk-gemeenschappen".

zijn dan alleen een goed bindmiddel in de organisatie, maar ook beschouwd en gebruikt kan worden als fundament en als motor voor het organisatieontwikkelingsproces. Er is immers nog nooit een organisatie een grootse werkgemeenschap geworden doordat de medewerkers van de organisatie er met elkaar in slaagden de perfecte versie van hun collectieve ambitie te maken. Het gaat ook helemaal niet om dat statement, maar om het effect dat je er als organisatie mee wilt bereiken: energie bundelen en richten, betrokkenheid en passie vergroten.

HOE HET NIET MOET...

Iedereen die wel eens geconfronteerd is met het ontwikkelen van een 'mission statement' kent de voorbeelden van hoe het niet moet. Organisaties die met veel hulp van buiten en met veel bombarie hun nieuwe missie presenteren en verder alles gewoon bij het oude laten. Organisaties die een pr-bureau vragen om hun kernfunctie in een mooie slogan neer te zetten. Mission statements die na veel vijven en zessen in de top als compromis van een lange strijd worden vastgesteld en daarna worden gedumpt in de organisatie. Statements die zijn opgehangen aan de muur, maar waarnaar niemand sinds de totstandkoming ervan nog heeft gekeken. Maar ook het omgekeerde komt voor: mission statements die zo ambitieus of onwerkelijk zijn dat het luchtkastelen worden. Of die zo overdonderend en betoverend worden voorgesteld, dat ze mensen blind maken voor de consequenties en pas na verloop van tijd doen inzien in wat voor moeras zij terecht gekomen zijn.

Medewerkers reageren in veel gevallen cynisch op dit soort 'mission statements', ze geloven terecht niet in het nut van dergelijke exercities en beschouwen het als een speeltje van het management.

Van Mission Statement naar Collectieve Ambitie

Het begrip 'Mission Statement' duikt na WO-II op in de wereld van het strategisch management. Oorspronkelijk wordt dit managementinstrument gebruikt om de meest wezenlijke functie of doelstelling van de organisatie, de "raison d'être", weer te geven. De missie wordt vertaald in doelen en plannen en vormt zo een vast onderdeel van de strategie van de organisatie. Later werd het mission statement uitgebreid met de dominante visie van de organisatie: waartoe zijn wij op aarde? Wat willen wij op de langere termijn bereiken? Ook werden steeds vaker de dominante normen en waarden van de organisatie in de missie vastgelegd: de shared values. Het begrip collectieve ambitie bouwt hierop voort.

Pathos en Passie

Ruwweg zijn er twee scholen als het over de interpretatie van het instrument 'mission-statement' gaat. De ene school beperkt de definitie van 'mission statement' tot de 'hoofddoelstelling van de organisatie'. Deze interpretatie treffen we vaak aan bij hen die een relatief rationele, planmatige manier van strategiebepaling voorstaan. Zij beschouwen de missie als een niet meetbaar te maken hoofddoelstelling van de organisatie.

De tweede school benadrukt daarnaast het pathos en de passie van een missie, de filosofie en de ethiek. De missie verwoordt het karakter, de identiteit en bestaansgrond voor de organisatie.⁴ In dat opzicht heeft een missie evenveel te maken met de zingeving voor de medewerkers als met het vastleggen van de richting van de organisatie.⁵ Het geeft de medewerkers het gevoel dat de organisatie een 'missie' heeft en een 'visie'. De missie geeft een kwalitatief, enigszins filosofisch antwoord op de vraag: 'waarom vinden wij, leden van de organisatie, het zinvol, waardevol of belangrijk dat de organisatie bestaat en blijft bestaan en wat willen wij met ons bestaan bereiken?'⁶ Het is een verklaring die de organisatie aflegt over haar bestaansgrond, haar centrale functie en belangrijkste uitgangspunten en vormt daarmee een gezamenlijk oriëntatiepunt voor de leden van de organisatie.⁷ Het is de formulering van het hogere ideaal van de organisatie, iets dat uitstijgt boven het gecombineerde belang van medewerkers, klanten, aandeelhouders. Medewerkers in de organisatie (maar ook de klanten, aandeelhouders en leveranciers) voelen een zeker mate van trots dat zij kunnen bijdragen aan het realiseren van dit doel.

Organisaties die hun bestaansgrond op deze laatste manier formuleren, zijn 'grootser' - en niet noodzakelijkerwijs ook groter - dan andere organisaties. Het zijn organisaties waarvoor het leuker en inspirerender werken is dan voor organisaties, waarbij de waarde van het aandeel als hoogste doelstelling geldt. Mensen die bij dit soort organisaties werken beseffen dat er, bij alle turbulentie die er bestaat, toch ook iets 'heiligs' en 'onaantastbaars' in de organisatie bestaat, de kernwaarden en de kernfunctie van de organisatie.⁸

4) Campbell, Yeung, 1990

5) Hamel, Prahalad, 1994

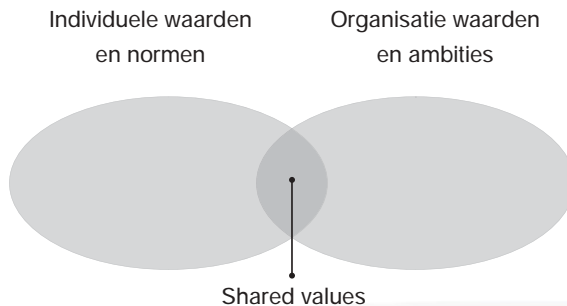
6) Weggeman, 1997

7) Van der Heide, Spaans, 1993

8) Collins en Porras, HRM select 1, 1997, p. 19 - p 41. Zij concluderen uit een grootschalig onderzoek dat dit soort bedrijven de performance van de beurs sinds 1925 met een factor 12 hebben overtroffen.

Interactief en Participatief

In het bijzonder in de literatuur over het management van professionele organisaties wordt veel aandacht besteed aan deze functie: het expliciteren van de overlap tussen enerzijds de individuele, professionele waarden en anderzijds die van de organisatie, de zogenaamde *'shared values'*.



*The key message to managers of professionals is: create meaning! Help your subordinates to find the excitement in their work. Doing this is the key to quality and productivity.*⁹

De uitdaging voor management en medewerkers is om deze overlap tussen de individuele normen en waarden en die van de organisatie voortdurend zo groot mogelijk te houden. Sommige organisaties slagen daar goed in en worden, zoals Mintzberg het noemt, zelfs *'missionary organizations'*. Dat zijn organisaties die worden gekenmerkt door een hoge mate van loyaliteit, een sterke, gezamenlijke oriëntatie, minder specialisatie en relatief veel vertrouwen in informele controlemechanismen.¹⁰

Hamel en Prahalad introduceerden in *'Competing the Future'* een nieuwe kijk op het formuleren van de missie. Zij beschouwen het als de grootste uitdaging om als organisatie je eigen positie te creëren, om als het ware je eigen wil aan de toekomst en aan je omgeving op te leggen. Een organisatie heeft veel eigenstandige collectieve kracht en energie. Het gaat erom deze energie en kracht te gebruiken: te bundelen en richting te geven. De missie kan deze collectieve kracht en energie verwoorden.

*Hoe slank en lenig een bedrijf ook is, het heeft nog altijd hersens nodig. En dan bedoelen we niet de hersens van de president-commissaris of van de strategische planner. Het is het collectieve verstand, samen met de collectieve verbeeldingskracht, van al die managers en medewerkers van een onderneming die een ruimere opvatting moeten hebben van wat het betekent om 'strategisch' te zijn.*¹¹

In het voetspoor van Hamel en Prahalad benadrukt Mathieu Weggeman de noodzaak om via een interactieve en participatieve werkwijze te geraken tot een gezamenlijk gedragen en gedeelde ambitie van de gehele organisatie.¹² Niet een door de top opgelegde *'missie'*, maar een door de organisatie als geheel geformuleerde *collectieve ambitie*.

9) Maister, 1985.

11) Hamel & Prahalad, 1994, p. 38

10) Quin, Mintzberg, James, 1988

12) Weggeman, 1995 en 1997

Daarmee wordt een nieuwe fase ingeluid voor de wijze waarop organisaties hun missie willen verwoorden. Niet langer worden deze van bovenaf opgelegd: medewerkers worden actief betrokken bij het expliciteren van de gezamenlijke ambities.

"Planning is an activity within which development takes place, not merely an activity whose output may contribute to development" (Russel Ackhoff)

Al zo lang als er empirisch onderzoek wordt gedaan naar de wijze waarop het mission statement en de daaruit volgende strategie wordt geformuleerd, wordt er geconcludeerd dat het proces waarlangs deze worden geformuleerd minstens zo belangrijk is als de uiteindelijke inhoud van het statement en van het strategisch plan. Alleen dat garandeert de echte betrokkenheid van alle lagen in de organisatie. De instrumenten mission statement en strategisch plan krijgen pas effect als zij daadwerkelijk deze betrokkenheid genereren. Ik hecht daarom weinig of geen waarde aan deze instrumenten als zij niet via een proces met uitgebreide participatie van medewerkers tot stand zijn gekomen. En dan bedoel ik echte participatie bij het opstellen en uitwerken van de instrumenten. Dat is (veel) meer dan het bespreken van "conceptversies" opgesteld door de top waarop de medewerkers dan mogen reageren....

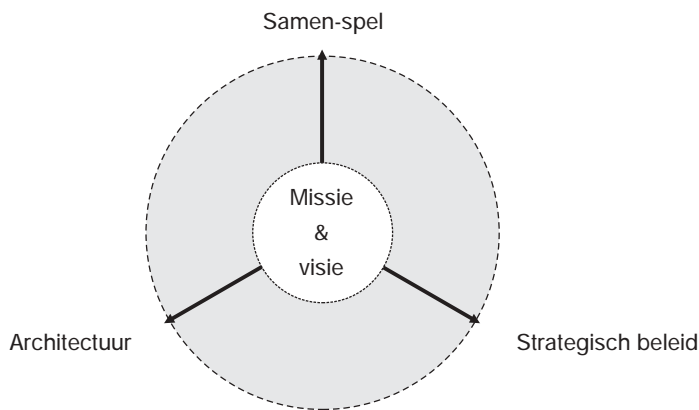
Collectieve Ambitie: het begin van de organisatieontwikkeling

Het begrip collectieve ambitie is daarmee dus meer dan een creatieve vertaling van het Amerikaanse begrip 'mission statement'. Het zegt iets normatief over de wijze waarop de ambitie tot stand moet komen: collectief en interactief. In deze vertaling zit ook een keuze voor de pathos en passie die een goede missie kenmerkt. Beide dragen ertoe bij, dat de collectieve ambitie het traditionele domein van het strategisch management ontstijgt en het hart kan gaan vormen van de organisatie en diens ontwikkeling. Een goede collectieve ambitie richt en bundelt de energie van de medewerkers en kan daarmee het fundament van en de motor voor het ontwikkelingsproces gaan vormen. Dat gebeurt als deze, naast een antwoord op het 'waarom en waartoe' van de samenwerking (de missie en visie), ook richtinggevende uitspraken doet over:

1. De buitenkant: het (strategisch) beleid van de organisatie.
2. De binnenkant: de architectuur, vormgeving en opbouw van de organisatie.
3. Het samen-spel: het spel en de spelregels binnen de organisatie.

Deze drie richtingen kunnen worden 'onderscheiden', maar zijn in de praktijk niet te scheiden. Het geheel vormt een organisch, logisch en consistent verhaal van de organisatie, waarbij alle invalshoeken elkaar beïnvloeden. Als aan de ene kant wat verandert, veranderen de andere kanten mee.

Collectieve ambities



Buitenkant: het (strategisch) beleid

De medewerkers gaan bij het opstellen van de collectieve ambitie ook met elkaar in gesprek over de wijze waarop zij zich als organisatie aan de buitenwereld willen presenteren. Hoe willen zij bekend staan? Hoe willen zij zich positioneren? Welk aanbod willen zij leveren? Welke doelgroepen willen zij bedienen? Wat verwacht de buitenwereld van hen? Hoe willen en kunnen ze daaraan tegemoet komen? Op welke wijze willen ze de buitenwereld de meerwaarde laten zien die zij kunnen en willen bieden?

Binnenkant: de architectuur, vormgeving en opbouw

Maar zij gaan ook met elkaar in gesprek over de vormgeving, de architectuur van hun samenwerking: de 'harde' afspraken, de context waarbinnen de samenwerking gestalte krijgt. Hoe geven zij de formele en informele taak- en verantwoordelijkheidsverdeling vorm, hoe geven zij de formele en informele coördinatie-, afstemming- en besluitvormingsprocedures vorm? Hoe gaan ze ervoor zorgen dat de noodzakelijke regels en procedures geen knellend pantser worden, maar de juiste balans weten te vinden tussen enerzijds de individuele verantwoordelijkheid en autonomie en anderzijds het gezamenlijke belang?

Het samenspel: samen-leven, samen-werken en samen-ontplooiën

En zij gaan met elkaar in gesprek over het 'hoe' van de samenwerking: hoe gaan zij als collega's en als professionals met elkaar om? Welke management-stijl en medewerkerstijl streven zij na? Hoe stimuleren zij elkaars persoonlijke en professionele ontwikkeling? Wat verwachten zij wel en niet van elkaar, zowel in professioneel en inhoudelijk opzicht als in collegiaal en sociaal opzicht?

Enkele voorbeelden van richtinggevende uitspraken

In een collectieve ambitie zeggen de medewerkers dus iets over de wijze waarop zij met elkaar de producten en diensten van de organisatie willen leveren. Welke positie willen zij innemen ten opzichte van de concurrenten? Hoe willen zij zich onderscheiden?

Uit de collectieve ambitie van een stichting:

Mede op basis van onze eigen analyses willen wij alternatieven leveren voor ingesloten sociaal-culturele vanzelfsprekendheden. Wij mobiliseren daartoe de kracht, kennis en invloed bij alle relevante partijen.

Hieruit spreekt de ambitie om mee te denken en om alternatieven te leveren. Niet alleen en afwachtend, maar actief op zoek naar mogelijke samenwerkingsverbanden met alle relevante partijen. En niet alleen de vriendjes of bekende samenwerkingspartners.

Uit de (concept) collectieve ambitie van een Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van een grote stad:

Wij willen worden aangesproken op de kwaliteit van de sociale infrastructuur; samen met andere maatschappelijke groeperingen en individuen zijn wij verantwoordelijk voor het behoud en de versterking van de sociale infrastructuur....

Hiermee geeft deze dienst aan weliswaar (politiek-bestuurlijk) eindverantwoordelijk te zijn voor de kwaliteit van de sociale infrastructuur (= het geheel aan instellingen en activiteiten op het gebied van maatschappelijke zorg en gezondheidszorg, sport&recreatie, cultuur&onderwijs), maar dat de invulling gebeurt in samenwerking met en met behulp van andere partijen. Dit impliceert voor de architectuur van de organisatie weer dat deze zo moet zijn vormgegeven dat samenwerking gestimuleerd wordt en als onmisbaar en vanzelfsprekend wordt ervaren. Voor het spel en de spelregels impliceert deze tekst dat de medewerkers zich direct aangesproken willen voelen en (mede) beoordeeld zullen worden op de wijze waarop zij gaan samenwerken met derden.

Uit de collectieve ambitie van de Dienst Stadsontwikkeling van een grote stad:

- *Wij willen de stad voor zijn door terug te kijken vanuit een revolutionair toekomstbeeld dat verbonden is met onze rijke historie.*
- *Wij luisteren naar onze omgeving, nodigen die uit om mee samen te werken en nemen zelf risicovolle initiatieven vanuit een eigen, heldere en innovatieve visie.*
- *Om kwaliteit te winnen, willen wij meer gaan regisseren en de organisatie daarop richten.*
- *Wij zijn betrokken en geven elkaar ruimte voor ideeën en persoonlijke ontwikkeling.*

Uit de collectieve ambitie van een ambulante GGZ-Instelling:

De wereld is druk en jachtig. Alles moet voortdurend groeien, groter en sterker worden. Steeds meer mensen lopen daardoor vast en raken geestelijk in verdrukking. Mensen die daardoor en door hun geschiedenis niet meer weten waar hun leven over gaat. Wij creëren ruimte voor die mensen om te leren geestelijk zo gezond mogelijk te zijn en om het geestelijk welzijn van mensen te verhogen.

Uit de collectieve ambitie van een instelling die zich richt op het opleiden van OR-en:

- *Wij zijn dé dienstverlener die samen met de klant wil bijdragen aan een arbeidsorganisatie waar het beter werken is en waar niemand langs de zijlijn staat.*

- *Wij zijn bekend bij alle werknemersvertegenwoordigers in Nederland, doordat wij toonaangevend zijn in opleiding, begeleiding en documentatie.*
- *Wij zijn trots op elkaar en ons werk, onze diversiteit en professionaliteit. Wij stimuleren elkaar nog beter te worden. Daarom werken bij ons creatieve mensen die doelgericht en met plezier samenwerken vanuit hun eigen verantwoordelijkheid.*

Deze voorbeelden geven min of meer expliciet richtlijnen voor de medewerkers van de organisatie: voor het waarom en waartoe van hun samenwerking en samenleving, voor de manier waarop zij diensten en producten aanbieden, voor de manier waarop de organisatie is opgebouwd en voor de manier waarop zij met elkaar omgaan. Op deze manier committeren zij zichzelf en elkaar. Zij spreken met elkaar een 'norm' af waarop zij elkaar en zichzelf kunnen en willen aanspreken. Zij leggen het fundament voor hun organisatie, dat als het goed is terug gaat komen in het zichtbare en onzichtbare functies van de organisatie.

Daarna komt het erop aan om met geduld, authenticiteit, voorbeeldgedrag, doorzettingsvermogen, discipline en consistentie de collectieve ambitie te laten doorwerken in de gehele organisatie. Het zal eerder jaren dan maanden gaan duren voordat de organisatie de collectieve ambitie daadwerkelijk heeft geïncorporeerd en daarmee optimaal effect heeft van het ingezette instrument.

De ontwikkeling van een Collectieve Ambitie: het voorwerk

Het formuleren van een collectieve ambitie hoeft geen jaren durend proces te zijn.

De doorwerking van de collectieve ambitie in de organisatie echter wel: dat is een permanent proces. Dit impliceert dat het gehele (einde-loze) traject waarin een organisatie haar collectieve ambitie opstelt en vervolgens incorporeert in theorie de volgende fasen kent:

- *het voorwerk waarin de noodzakelijke onderzoeken en analyses plaatsvinden*
- *de formulering van de collectieve ambitie tekst: de collectieve ambitieconferentie*
- *de doorwerking in de organisatie.*

Over het voorwerk gaat het in dit hoofdstuk. In de hoofdstukken daarna wordt aangegeven hoe de conferentie kan worden vormgegeven en hoe ervoor gezorgd kan worden dat de resultaten van die conferentie doorwerken in de organisatie.

In kaart brengen van het collectieve geheugen

Vaak hebben mensen in een organisatie alleen een (gemankeerd) beeld van het nu. Door in het verleden te duiken ontstaat een veel diverser beeld. Ook krijg je vandaar uit veel meer ideeën over de toekomst dan wanneer je louter en alleen vanuit het nu redeneert. De zoektocht naar de collectieve ambitie start dan ook vaak bij het in kaart brengen van het collectieve geheugen van de organisatie. De mythes, de verhalen, de roddels, de feiten, de incidenten, de grote persoonlijkheden, de grondleggers, de feesten en partijen, de successen, de moeilijke periodes. Alle hebben invloed op de organisatie, ze zijn allemaal onderdeel van het collectieve geheugen van de organisatie, vertellen het verhaal van de organisatie en bepalen daarmee voor een groot deel de fundamentele kernwaarden en kernfunctie van de organisatie.

Alle organisaties in distress waar ik mee te maken heb gehad, kenden hun verleden niet. Overal waar ik kwam heb ik dan ook meteen actie ondernomen om het verleden van de organisatie boven water te krijgen.¹³

Dat kan op allerlei manieren. Een paar voorbeelden:

- jonge medewerkers die net in dienst zijn, krijgen de opdracht om iemand te interviewen die in de 35 jaar dat de organisatie nu bestaat, bij de organisatie gewerkt heeft of nog werkt. De verhalen worden bij elkaar gevoegd in een boekje
- 'echt' historisch onderzoek vindt plaats door een student die een stageplaats heeft gekregen of iemand die een heuse dissertatie wil schrijven over dit onderwerp (Doctors van Leeuwen zorgde ervoor dat iemand op de geschiedenis van de BVD kon promoveren)
- medewerkers die al langer in dienst zijn, worden gevraagd hun verhalen uit de oude doos te komen vertellen
- gesprekken worden gevoerd met de grondleggers van de organisatie: waarom zijn zij gestart, wat waren hun beweegredenen, wat is daar wel/niet van terecht gekomen.

13) Arthur Doctors van Leeuwen tijdens een intern Twynstra Gudde congres in 1998

Het is altijd beter wanneer de medewerkers van de organisatie zelf hun verleden in kaart brengen. Het gaat immers vooral om de wijze waarop zij bepaalde verhalen interpreteren, er betekenis aan geven en er met elkaar over discussiëren. Gaandeweg leren zij hun organisatie beter, anders kennen. Later in het traject kunnen deze gegevens gebruikt worden om te onderzoeken welke beelden positief beoordeeld werden en wat de organisatie dus zou moeten doen en uitstralen om zoveel als mogelijk aan die beelden te blijven voldoen.

Dromen over de toekomst

Een collectieve ambitie gaat natuurlijk over de toekomst, bevat een visie op de positie, rol en toegevoegde waarde van de organisatie. Veel mensen vinden het moeilijk om naar de toekomst te kijken. Vaak bestaat het voorwerk tijdens een collectieve ambitie traject dan ook vooral uit het stimuleren van het dromen over de toekomst. Dit kan op verschillende manieren:

Voorbeeld 1:

Een organisatie waarin weinig visionair vermogen aanwezig was, vroeg een aantal betrokken buitenstaanders via een georganiseerde briefwisseling met elkaar van gedachten te wisselen over de toekomst. Na enkele rondes ontstonden verschillende beelden van mogelijke toekomst.

Voorbeeld 2:

Het voorbereidingsgroepje voor de collectieve ambitie conferentie vroeg vijf willekeurige medewerkers uit de organisatie om de advertentie voor een medewerker uit het jaar 2010 op te stellen.

Voorbeeld 3:

Als voorbereiding op de collectieve ambitie conferentie werden vier totaal verschillende profielen uitgewerkt: de organisatie als hulpverlener, centrale ondersteuning voor regionale organisaties, de organisatie als professionele, op Den Haag en Brussel gerichte lobbyist, de organisatie als (alternatief) wetenschappelijk bureau en de organisatie als moderne actiegroep. Geen van deze profielen was ondenkbaar, want in de bestaande organisatie waren deze elementen aanwezig en herkenbaar. Maar juist het diffuse beeld dat daardoor bestond, werd gezien als één van de zwakste punten van de organisatie.

Voorbeeld 4:

Als voorbereiding op de collectieve ambitie conferentie werden vijf willekeurige medewerkers gevraagd om 'hun droom te dromen'. De instructie was duidelijk: the sky is the limit, het onmogelijke is mogelijk. Het is immers een droom. Zo geprikkeld blijken veel mensen in staat om toch heel inspirerende vergezichten te schilderen, die evenveel zeggen over de huidige situatie als over de gewenste richting van beweging.

De lijst met voorbeelden kan eindeloos uitgebreid worden. Vaak blijkt een simpele enquête ook veel extra informatie op te leveren; soms is het nodig om medewerkers al dan niet virtueel diepgaander en grondiger te bevragen.

Soms helpt een cultuurscan, soms een meer traditioneel extern onderzoek. De bekende technieken en instrumenten uit de organisatiediagnose en het strategisch management moeten soms van stal gehaald worden. Geen probleem, zolang de uitkomsten maar niet de werkelijke discussie over de collectieve ambitie van de organisatie blokkeren.

Scheppen van de condities

De voorbereiding voor de conferentie bestaat niet alleen uit inhoudelijke activiteiten (analyses, verkenningen etc.), maar vooral ook uit het scheppen van de juiste condities, zodat de conferentie zelf in een zo vruchtbaar mogelijke aarde valt.

Eén van de belangrijkste condities is het vergroten van het aantal "eigenaren" van het initiatief. Dat kan op verschillende manieren.

Een groepje van vijf mensen uit de organisatie krijgt de ruimte, vrijheid en het budget om als een Gideonsbende allerlei activiteiten te organiseren gericht op die ene vraag: wat blijft ons binden? Deze groep organiseert lezingen, paneldiscussies, nodigt klanten en opdrachtgevers uit etc. etc. Het resultaat van al deze activiteiten wordt door de Gideonsbende zo'n negen maanden later verwerkt en samengevat in een zeer kleurrijke en levendige map. Deze map wordt aan alle 350 medewerkers van de organisatie overhandigd. Tijdens een bijeenkomst kunnen alle medewerkers via een stemcomputer commentaar geven op de stellingen die de Gideonsbende uit de resultaten heeft gedestilleerd. Aan de hand hiervan komt men gezamenlijk tot de conclusie dat er een collectieve ambitie ontwikkeld moet worden die vooral ook uitspraken moet bevatten over de nieuwe werkwijze van de organisatie en over de wederzijdse verwachtingen van managers en medewerkers .

Dit voorbeeld laat zien hoe de voorbereiding gericht is op de vormgeving van het programma van de conferentie en op het creëren van draagvlak voor deze conferentie. Het voorbeeld hierna laat zien hoe in sommige gevallen ook bijna basale kennisoverdracht (in dit geval over het organiseren en managen van professionals) helpt om de juiste condities te scheppen.

Het nieuwe hoofd van een afdeling waarin ca. 80 hoogopgeleide medewerkers relatief autonoom moeten opereren, wordt geconfronteerd met veel weerstand tegen de organisatieveranderingsplannen van haar voorganger. Zij kan dat wel begrijpen, omdat die veranderingen zich met name richten op het veranderen van de organisatiestructuur, zonder dat de inhoudelijke discussies echt gevoerd zijn. Ook constateert zij dat binnen de organisatie relatief traditioneel, beheersmatig wordt bestuurd en dat weinig bekend is over de moderne principes van het managen en besturen van professionals. Samen met haar MT-leden belegt ze een conferentie van 2,5 dag om met elkaar het organisatieontwikkelingstraject vorm te geven. Dat start vervolgens met twee ochtenden die in het teken van de kennisoverdracht staan. Eén van de twee inleidingen heeft een meer algemeen, organisatiekundig karakter, de tweede inleiding is directer gericht op de eigen werksituatie. De medewerkers krijgen hierdoor meer en beter zicht op het hoe en waarom van de conferentie.

Soms blijkt dat tijdens de voorbereiding van het collectieve ambitie traject de juiste voedingsbodem (nog) ontbreekt: in het jaarplan is aangekondigd dat er weer eens stilgestaan wordt bij de missie, maar echt zin lijkt niemand erin te hebben. Het lijkt eerder een verplicht corvee dan iets dat een uitgelezen mogelijkheid biedt om opnieuw met elkaar te verkennen 'wat ons nu eigenlijk bindt en blijft binden'.

Twee directeuren-eigenaar van een middelgroot bedrijf maken zich zorgen over de betrokkenheid van de medewerkers. Qua financiële performance is er geen enkele reden tot zorg, toch hebben zij het gevoel dat de zaak aan het ontbinden is en er te weinig van wat hen onderscheid op de markt zichtbaar blijft.

Zij vragen drie medewerkers om een conferentie voor te bereiden waar de collectieve ambitie van de organisatie opnieuw geëxpliciteerd moet worden. Met veel enthousiasme gaan deze medewerkers aan de slag, maar al snel sluipt de twijfel binnen: "trekken we niet aan een dood paard?" en "willen zij nu zelf wel dat er meer passie komt, gaat het niet gewoon om de omzet?".

Deze twijfel wordt versterkt als de rest van de organisatie, inclusief de directie, passief en gelaten op de eerste ideeën voor een conferentie reageert. "We zijn bezig met een verplicht nummer dat - als we niet oppassen - juist contraproductief gaat werken", aldus de voorbereidingsgroep.

Met deze boodschap stappen zij opnieuw naar de directie. Besloten wordt om eerst gesprekken te arrangeren tussen de directie en alle medewerkers van het bedrijf (in groepjes van vijf), waarin de directeuren hun eigen dilemma's en twijfels op tafel leggen. En zoals zo vaak, alleen al door het benoemen van het eigen dilemma wordt een nieuw begin gemaakt. Het met elkaar stil staan bij de collectieve ambitie van de organisatie komt in een heel ander daglicht te staan, de inhoudelijke voorbereiding valt hierna in een veel vruchtbaardere bodem. De medewerkers gaan zich verheugen op de komende conferentie.

De Collectieve Ambitie Conferentie

Na een vrij uitvoerige diagnose werd geconcludeerd dat de organisatie dringend behoefte had aan een helder geformuleerde collectieve ambitie. Hoewel er allemaal zeer betrokken en hoog opgeleide medewerkers bij de organisatie werkten (ca. 65 in totaal), met allen een vergelijkbaar maatschappelijk ideaal, vertoonde de gezamenlijke energie het beeld van een ongecontroleerde brownse beweging. De zeer op hun autonomie gestelde medewerkers werden geconfronteerd met een strak georganiseerde en geregiseerde werkconferentie van ruim twee dagen. Aan het einde van deze bij tijd en wijle zeer emotionele conferentie had men een volledige collectieve ambitie. Een onderscheidende en zeker ook balloterende kern: verschillende medewerkers concludeerden dat voor hen op den duur geen plaats meer was. En met richtinggevende uitspraken over het gewenset profiel op de markt, over de architectuur van de organisatie en over de inhoudelijke beleidslijnen.

Het programma

Het scharnierpunt in het proces waarin de organisatie haar collectieve ambitie expliciteert en laat doorwerken in de organisatie wordt gevormd door de collectieve ambitie conferentie. Dergelijke conferenties - waarbij zoveel mogelijk (ca. 60-80) medewerkers uit de organisatie aanwezig zijn - hebben een strak gestructureerd programma. De groep gaat in wisselende groepjes uit elkaar en met elkaar aan het werk en in gesprek. Door verschillende werkvormen toe te passen wordt ervoor gezorgd dat iedereen echt mee kan doen en geen bekende patronen in de groep ontstaan. Gerichte opdrachten voorkomen dat mensen de discussie ontlopen of dat bepaalde facetten onbesproken blijven.

Soms heeft zo'n conferentie een doorlooptijd van enkele weken. Dan wordt vaak gekozen voor een cascade model, waarin in steeds wisselende groepssamenstelling een tekst gefabriceerd wordt. Maar in de meeste gevallen is 2,0 tot 2,5 dagen voldoende om de belangrijkste resultaten te boeken.

Voorbeeld van een programma van 2,5 dagen

	Dag 1	Dag 2
9.00	<i>Start programma</i> <ul style="list-style-type: none">- Welkom door leidinggevende- Toelichting op het programma door begeleider	<i>Start programma</i> <ul style="list-style-type: none">- Recapitulatie dag 1- Collectieve Ambitie, versie 3
	<i>Collectieve Ambitie</i> <ul style="list-style-type: none">- Zin en onzin van een collectieve ambitie- Eisen aan een collectieve ambitie	<i>Wederzijdse verwachtingen en de structuur</i> <ul style="list-style-type: none">- mogelijkheden om een professionele organisatie "anders" te structureren- de do's en don'ts van een professional en van een manager
	<i>Presentatie Collectieve Ambitie versie 1</i>	
	<i>Groepswerk 1</i> <ul style="list-style-type: none">- Verbeteren en aanvullen versie 1	<i>Groepswerk 4</i> <ul style="list-style-type: none">- de ideale leidinggevende- de ideale medewerker- de consequenties voor de interne organisatie
Lunch pauze	<i>Plenaire Uitwisseling en discussie</i>	

	Dag 1	Dag 2
13.30	<p><i>Groepswerk 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Keuzes en blokkades <p><i>Plenaire uitwisseling en discussie</i></p> <p><i>Inhoudelijke consequenties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De te verwachten externe ontwikkelingen - De te verwachten vakmatige ontwikkelingen - Een andere kijk op de ordening van de inhoud <p><i>Groepswerk 3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - de inhoudelijke consequenties over 5 jaar 	<p><i>Plenaire Uitwisseling en discussie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - vaststellen omschrijving 'ideale' leiding gevende en medewerker - vaststellen consequenties interne organisatie <p><i>Afsluiting en vaststellen slotverklaring</i></p>
17.30	<p>Snackpauze</p> <p><i>Plenair:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentatie inhoudelijke consequenties - Presentatie Collectieve Ambitie versie 2 - Conclusies over inhoudelijke consequenties 	
20.30	Diner	

Welke thema's tijdens de conferentie worden uitgewerkt en hoe diep dat moet gebeuren, hangt af van de situatie. Er is dus niet iets als een standaardmodel voor een collectieve ambitie conferentie. Veel hangt af van de voorbereiding en de beoordeling van de situatie waarin de organisatie zich bevindt, de inschatting van het management en van de begeleiders.

Het formuleren van de kern van de collectieve ambitie

Centraal in een collectieve ambitie conferentie staat wel altijd het formuleren van de kern van deze ambitie: de missie en visie van de organisatie. Het ambitieuze antwoord op simpele vragen als:

- Wat is de kern van ons bestaansrecht als organisatie?
- Waarom zijn wij één organisatie?
- Waartoe zijn wij één organisatie?
- Voor wie zijn wij één organisatie?
- Wat willen wij als organisatie betekenen voor elkaar en voor de maatschappij waarin wij opereren?
- Wat kunnen wij als organisatie?
- Hoe willen wij op de buitenwereld overkomen
- Hoe willen wij onderling met elkaar omgaan
- Waarom vinden wij het leuk, uitdagend, belangrijk, noodzakelijk om met elkaar samen te werken.

Dit zijn vragen die zich eenvoudig laten stellen, maar vaak buitengewoon moeilijk laten beantwoorden. Om ervoor te zorgen, dat deze vragen toch beantwoord worden, en de groep niet vlucht is nietszeggende bespiegelingen, is een strakke procedure en werkwijze nodig. Die staat er borg voor dat ieders inbreng gehoord wordt en meetelt. Dus géén open discussies in plenair verband, waarbij de formele en informele leiders en de slimme praters meer inbreng hebben dan de anderen.

In veel gevallen start de conferentie met een concept antwoord op de genoemde vragen. Deze eerste versie, gebaseerd op al het voorwerk dat verricht is, wordt vaak door de top van de organisatie opgesteld en toegelicht. Nadat de groep daarop heeft kunnen reageren, worden kleinere groepjes samengesteld, in veel gevallen dwars door de organisatie heen. Deze heterogene groepjes krijgen een duidelijke opdracht met een duidelijke doorlooptijd, bijvoorbeeld:

'Geef aan welke elementen je uit de conceptversie wil behouden en welke je mist. Presenteer over 45 minuten op een flip-over vel de antwoorden en licht die kort toe (maximaal 5 minuten)'

De groepen krijgen ook een strakke instructie over de wijze waarop zij deze vragen gaan beantwoorden: ze moeten eerst zelf een antwoord op de vragen formuleren, goed naar ieders antwoorden luisteren en pas daarna reageren. Uiteindelijk presenteert elke groep zijn antwoorden. De procesbewaker zorgt ervoor dat deze presentaties binnen de gestelde tijd en in de gestelde vorm plaatsvinden.

Vaak gebeurt er in een eerste ronde nog weinig. De groepjes moeten wennen aan het proces en moeten letterlijk op gang komen. Daarom volgt er vaak nog een tweede ronde, soms in dezelfde groepen, soms in andere groepen, waarbij de groepen de opdracht krijgen om met daadwerkelijke suggesties ter verbetering van de oorspronkelijke versie te komen. In andere gevallen is meer informatie uit het voortraject aanwezig, bijvoorbeeld als gekozen moet gaan worden tussen verschillende opties die elkaar in de uitersten uitsluiten: lobbyist of actievoerder, wetenschappelijk bureau of centrale dienst- en hulpverleners.

In veel gevallen is het ook nodig om de aanwezigen enige basale organisatiekundige kennis bij te brengen, bijvoorbeeld over de zin en onzin van een collectieve ambitie, of over de moderne inzichten die bestaan over het inrichten, vormgeven en managen van organisaties.

Op basis van het groepswerk en de plenaire discussies worden verbeterde versie(s) van de collectieve ambitie tekst gemaakt, vaak door de leiding van de organisatie, aangevuld met drie tot vier deelnemers.

Meestal ontstaat na de tweede of derde verbeteringslag een versie waarin de aanwezigen zich gaan herkennen. Of beter: die zij erkennen als de gezamenlijke ambitie, niet eens noodzakelijkerwijs als hun eigen individuele ambitie. Het kan immers goed zijn dat naarmate de collectieve ambitie duidelijker wordt, juist voor de individuele medewerker helder wordt dat diens persoonlijke ambities steeds minder stroken met die van zijn

collega's. Consensus en compromisteksten zijn dan ook tot op zeker hoogte uit ten boze. Het bindende, onderscheidende en daarmee ook balloterende karakter van de tekst is belangrijker. En dat betekent dat er grenzen zijn aan het streven naar consensus en compromisteksten.

Wanneer is een collectieve ambitie 'goed'?

Veel mission statements zijn een ongestructureerde hutsput van waarden, filosofietjes, doelstellingen, open deuren, ambities en vooral vaak ook nog ontzettend saai en ongeïnspireerd geschreven. De inhoud van de collectieve ambitie is voor een buitenstaander minder relevant; het enige dat telt is dat de direct betrokkenen er hun inspiratie in vinden. Maar toch is het wel degelijk de moeite waard om een aantal eisen te formuleren waaraan een goede collectieve ambitie moet voldoen:

Herkenbaar en prikkelend

Een goede collectieve ambitie is herkenbaar en prikkelend. Als de medewerkers van de organisatie de uiteindelijke tekst zien, moeten ze zeggen: 'Ja, dat is mijn organisatie!' Zij moeten er enthousiast van worden. Een goede collectieve ambitie is daarom ook uitdagend. Vaak bevat zij iets dat wel ook wel het 'Griezelig Groots Gedurfd Doel' genoemd wordt. Iets dat zo onhaalbaar ambitieus lijkt, maar als je er echt met elkaar in gelooft in de praktijk in een nog gerealiseerd kan worden ook. Tenminste met een beetje geluk en met een op dit moment misschien niet te bevatten inspanning.

Willen we dit echt?

Prahalad en Hamel gaan zelfs zover om min of meer de oorlog te verklaren aan de haalbaarheid. Natuurlijk, zo onderschrijven ook zij, voor slechte en onbesuisde strategieën bestaat geen excuus. Maar als de collectieve ambitie door de haalbaarheidszeef geperst wordt, gaat het mis. De haalbaarheidszeef is een nuttig instrument voor de concrete beleidsdoelstellingen, niet voor de collectieve ambitie die veel verder moet reiken dan de op dit moment beschikbaar lijkende middelen en capaciteiten.¹⁴

De enige haalbaarheidstoets die op het niveau van de collectieve ambitie bestaat, is de wat cryptische vraag: "als dit onze collectieve ambitie is en wij weten wat daarvan de consequenties is dat wij morgen x en y moeten gaan doen....willen wij het dan nog steeds?" Als het antwoord daarop volmondig ja is, dan staat de collectieve ambitie.

Duurzaam maar niet star

Een goede collectieve ambitie is duurzaam, maar niet star. Een goede collectieve ambitie vormt de grondwet van de organisatie. De organisatie zelf mag van uiterlijk veranderen, de omstandigheden rondom de organisatie zullen veranderen, maar deze grondwet zal van alle zaken het minst veranderlijk blijken te zijn. Als de collectieve ambitie vaak en fundamenteel herzien moet worden, is hij niet goed. Een regelmatige herijking mag wel, een regelmatige aanscherping ook. Maar de kernwaarde en de kernfunctie blijven onveranderlijk.

Niet na te bootsen

Een goede collectieve ambitie is authentiek en niet na te bootsen. Hij is daarom ook balloterend. Er zullen medewerkers zijn, die zullen concluderen dat zij niet meer bij

14) Prahalad & Hamel, 1994

de organisatie willen werken, als zij de collectieve ambitie lezen of krijgen toegelicht. Anderen zullen juist nieuwe energie putten uit deze ambitie. Sommige mensen zullen wel, andere zullen zich zeker niet uitgenodigd voelen om te solliciteren. En zij die het doen, passen vaak heel goed bij de organisatie.

Wordt gedragen door de top

Een goede collectieve ambitie wordt in woord en gebaar gedragen, of nog beter, geleefd door de top van de organisatie. Voor de top van de organisatie geldt nog meer dan voor de medewerkers: als de collectieve ambitie je niet bevalt, ga je maar weg. Niets is zo funest voor het effect van een collectieve ambitie als het slechte voorbeeldgedrag van het topmanagement. Cynisme en verwijdering zijn het gevolg, daar waar betrokkenheid en bundeling van krachten de doelstelling was.

Het proces telt, niet de tekst

Tenslotte een kwaliteitseis die misschien wat verrassend overkomt: een goede collectieve ambitie is lang niet altijd expliciet opgeschreven. Bij een collectieve ambitie is niet de tekstele neerslag belangrijk, maar het proces waarin men met elkaar overeenstemming bereikt over de belangrijkste waarden en functies van de organisatie.

In veel grootse organisaties, waar veel mensen met veel plezier en een hoge mate van betrokkenheid samenwerken, bestaat helemaal geen collectieve ambitie op papier. Maar toch, als je daar aan de mensen zal vragen: "waarom werk je nu hier en niet ergens anders, wat is voor jullie nu belangrijk? Hoe gaan jullie met elkaar om? Waar zijn jullie trots op in je organisatie?" krijg je verrassend veel dezelfde antwoorden. Deze organisaties zijn als het ware al doordeesemd met de gemeenschappelijke ambitie. Het zit in de genen van de organisatie. In dit soort organisaties is het bijna schadelijk om over de missie te beginnen. In een goed huwelijk maak je ook niet expliciet wat je bindt.

De richtinggevende uitspraken

Lang niet altijd bestaat de hoofdmoot van de conferentie - qua tijdsbeslag - uit het opstellen en het verbeteren van de kern van de collectieve ambitie. Dat is eigenlijk alleen het geval als sprake is van een existentiële crisis, of als er echt principiële keuzes gemaakt moeten worden die elkaar uitsluiten.

Vaker gaat een groot gedeelte van de conferentie over het formuleren van richtinggevende uitspraken over:

1. De buitenkant: het (strategisch) beleid van de organisatie.
2. De binnenkant: de architectuur, vormgeving en opbouw van de organisatie.
3. Het samen-spel: het samen-werken en -leven in de organisatie.

Uiteraard moeten deze uitspraken logisch voortvloeien uit de eerder opgestelde teksten van de collectieve ambitie. Ook nu wordt er weer gewerkt met gestructureerde opdrachten die in kleine groepen worden uitgewerkt. Het grote voordeel van de discussies over deze richtinggevende uitspraken is dat zij dwingen tot concretiseren: man en paard moeten genoemd worden.

Als de nadruk ligt op de richtinggevende uitspraken die meer op de buitenkant van de organisatie betrekking hebben, komen bijvoorbeeld vragen de orde als:

- welke producten en diensten leveren we op dit moment aan welke doelgroepen en hoe verhoudt dat zich met wat wij ambiëren c.q. zeggen te willen zijn
- Hoe staan wij nu bekend op de markt en hoe willen wij over vijf tot tien jaar bekend zijn?
- Moeten wij verder groeien of juist kleiner worden?
- Welke producten en diensten leveren wij over vijf jaar niet meer?

In andere gevallen gaat een groot deel van de conferentie over de inrichting van de organisatie. Het besluit om de organisatie in te gaan delen in teams, of om specialismen bij elkaar te zetten of juist te verspreiden, kan heel goed collectief, interactief en participatief in een conferentie genomen worden.

Twee conferenties werden voor een groot gedeelte in beslag genomen door discussies over de wenselijke hoofdstructuur. Pas toen iedereen ervan overtuigd was dat beide alternatieven nadelen hadden en dat het niet ging om de structuur maar om de manier waarop die door de mensen werd ingevuld, kwam men tot een gezamenlijk besluit. Dat besluit luidde: directeur, kies maar, we vertrouwen het je toe. De tijd die was gaan zitten in de gezamenlijke conferenties werd ruimschoots ingehaald bij het soepel en snel invoeren van de nieuwe organisatie.

Als het over de architectuur van de organisatie gaat, blijkt het overigens dikwijls te gaan om een paar basisuitspraken. Bijvoorbeeld over de formele en informele rolverdeling tussen de verschillende management- en bestuurslagen of over de interpretatie van management-speak: wat bedoelen wij bij ons met 'integraal management', 'zelfsturing', 'outputverantwoordelijkheid' etc.?

Buitengewoon inspirerend zijn de discussies als zij gaan over de consequenties voor het samenspel, het samen-leven en samen-werken in de organisatie. Dit kan gaan over allerlei thema's:

- gewenste en ongewenste cultuur, gedrag en houding
- gewenste en ongewenste management- en medewerkerstijl
- de norm voor een 'goede' medewerker

Vragen die dan aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld

- Als we zeggen een goede lobbyist te willen zijn, wat verwachten we dan wel en niet van de medewerkers? Wat is eigenlijk een goede lobbyist in onze organisatie?
- Als kinderopvang ook betekent dat wij een opvoedkundige taak hebben, wat houdt die dan in? Wat is onze norm voor 'goed opvoeden'? En hoe gaan we dan om met de professionele dilemma's die we tegenkomen? Wat te doen met ouders die er een heel ander normen- en waarden-patroon op na houden? Hoe helpen wij elkaar om te voldoen aan deze normen?

Bij dit soort discussies komen vaak principieel lijkende professionele tegenstellingen boven water.

Een groep bedrijfsmaatschappelijk werkers werd jarenlang verlamd door discussies over het al dan niet toepassen van protocollen. Discussies die voor buitenstaanders vaak het karakter hadden van een vruchteloos theologisch dispuut, maar voor de betrokkenen zeer emotioneel waren. De discussie bij de maatschappelijk werkers kwam in een ander daglicht te staan nadat men met elkaar overeenstemming had bereikt over de kern van een goede professional in hun vakgebied. Iemand die in hoge mate autonoom is bij het uitvoeren van zijn of haar werk en daarover altijd aan zijn collega's verantwoording wil en kan afleggen. Niet om zich te verdedigen, maar om uit te leggen waarom hij/zij bepaalde beslissingen heeft genomen en om daarover van zijn collega's feedback te krijgen.

Waar het dan om gaat is om tijdens de conferentie dit soort dilemma's zo bespreekbaar te maken dat men kan besluiten een streep onder deze discussies te zetten. Vaak lukt dat juist door de discussies weer terug te brengen tot de kern van de collectieve ambitie: wat voor soort professional willen wij zijn? En wat is eigenlijk een goede professional in ons werk?

In een aantal gevallen wordt tijdens de conferentie een competentieprofiel van de medewerkers en managers opgesteld. In kleine groepjes wordt dan bijvoorbeeld de volgende opdracht gemaakt.

Gegeven:

- de discussies over de collectieve ambitie
- de inleiding over medewerkers in een professionele organisatie

Gevraagd

Een presentatie van ca. vijf minuten met daarin een overzicht van de dingen (in termen van vaardigheden en gedrag) die je van medewerkers beslist mag verwachten Vul die in op onderstaande matrix.

	Persoonlijk en intern gericht	Vakinhoudelijk & professioneel	Extern gericht
Senior (meer dan 8-10 jaar ervaring)			
Medewerker met ca. 5 jaar ervaring			
Beginnend medewerker			

Ook nu krijgen de deelnemers weer een werkwijze (procedure) aangereikt om deze opdracht te maken. Nadat de groepsresultaten zijn gepresenteerd, krijgt een volgende groepje de opdracht om alle tussenresultaten tot één eindresultaat te verwerken. Zo ontstaat een gemeenschappelijk beeld op één A-4 van de belangrijkste, onderscheidende kenmerken (competenties) van de medewerker. Dit is een pragmatisch en door iedereen begrepen en dus bruikbaar competentieprofiel. Het opstellen van een dergelijk profiel is dan ook iets dat veel beter interactief met de medewerkers kan gebeuren, dan door een staf-orgaan of nog erger, door een te duur expertmatig werkend extern bureau.

In de praktijk blijken deze interactief opgestelde competentieprofielen de meest gebruikte resultaten van veel conferenties te zijn. Medewerkers en leidinggevende gebruiken ze tijdens beoordelings- en potentieelgesprekken, voor werving en selectie, voor het in kaart brengen van onderwijs- en opleidingsbehoefte en voor het beoordelen van de kwalitatieve bezetting van organisatieonderdelen.

De afsluiting van de conferentie

Een collectieve ambitie conferentie heeft wel iets van een strak geregisseerde circusvoorstelling, maar dan met de toeschouwers als artiest. Er wordt gewerkt naar een feestelijke afsluiting. Gedurende de conferentie worden alle resultaten on-line tot een leesbare tekst gemaakt. Direct na de laatste oefening en de laatste plenaire discussies wordt de slotverklaring voorgelezen door de leidinggevende. De aanwezigen ondertekenen de slotverklaring. Deze wordt ter plekke gekopieerd en iedereen krijgt de slotverklaring mee naar huis. In de bijlage zijn twee voorbeelden van dergelijke slotverklaringen opgenomen. De tekst in deze verklaringen is van de aanwezigen. Hetzelfde geldt voor de overige aannames, afspraken en consequenties. Zij hebben zichzelf en elkaar een kader geschonken waarbinnen ze de verdere ontwikkeling van hun samenwerking, van de organisatie, ter hand kunnen gaan nemen.

Als een buitenstaander de teksten leest (zeker als die buitenstaander ook nog deskundige is op bijvoorbeeld het gebied van strategisch management of van competentie management), is die misschien niet onder de indruk van de kwaliteit van de tekst. Er lijken open deuren in te staan, obligate mededelingen. Maar de teksten hoeven voor een buitenstaander ook niet zoveel te betekenen. Zolang de mensen die hem hebben opgesteld zich maar kunnen vinden in de teksten en de achterliggende overwegingen en gedachten. En zoals al eerder gezegd: het gaat niet alleen om de tekst, maar vooral ook om het proces waarmee de tekst tot stand kwam.

De organisatie van een Collectieve Ambitie Conferentie

Het succes van de conferentie wordt voor een groot gedeelte bepaald door de voorbereiding:

- *een uitgebalanceerd programma, met een goede afwisseling van werkvormen en zo opgezet dat de spanningsboog voor de deelnemers draagbaar blijft*
- *met uitgewerkte opdrachten, zodanig dat de subgroepjes zonder begeleiding aan het werk kunnen en zeer resultaatgericht aan het werk gaan*
- *met een perfecte logistiek: zorgen voor voldoende subruimtes, een goede plenaire zaal, goede administratieve ondersteuning, indeling van de subgroepen, zorgen voor pauzenummers etc.*

De logistieke voorbereiding

Een collectieve ambitie conferentie duurt idealiter anderhalve tot twee-en-een-halve dag en vergt veel van de begeleiders en deelnemers. Tijdens de conferentie moet alles zo voorbereid zijn dat geen tijd en aandacht gaat zitten in het verdelen van groepen, het toelichten van opdrachten, het inrichten van zalen, de gewenste temperatuur of de smaak van de koffie etc. Alleen dan kan het proces op gang komen waarin de deelnemers daadwerkelijk met elkaar in gesprek gaan.

Hoe beter voorbereid, hoe makkelijker de begeleiders ook kunnen afwijken van hetgeen ze hebben voorbereid. Deelnemers en begeleiders mogen immers nooit slaaf worden van het programma en het draaiboek. Beiden hebben de taak om te bewaken of de doelstellingen van de conferentie - zoals die aan het begin met elkaar worden overeengekomen - nog gehaald gaan worden. Dat betekent in veel gevallen dat tijdens de conferentie afgeweken wordt van het programma en andere thema's besproken worden.

Het blijft voor veel organisaties schrikken als ze horen dat ze 'met z'n allen' zo'n twee tot twee-en-een-halve dag 'de hei opgaan'. Kennelijk lopen ze liever een traject van maanden met elke twee weken een middag 'beleidsvergadering'.

De procesbegeleiders

De inhoudelijke bijdrage van de begeleiders is beperkt. Niet zij, maar de deelnemers bepalen de inhoud van de discussies

De bemoeienis met de inhoudelijke discussie tussen de deelnemers richt zich vooral op het bewaken en stimuleren van de kwaliteit en diepgang van de discussie. Procesbegeleiders vragen de deelnemers om hun mening en bijdrage te expliciteren en niet te verpakken in vage stoplappen. Zij vragen door en pinnen hen vast op de consequenties: "Wat betekent dat nu voor jou? Wat ga jij anders doen? Vinden jullie ook dat?" De begeleiders checken of antwoorden bevredigend zijn: "Geeft hij nu antwoord op onze vraag? Is dit een antwoord dat jullie bevredigt?"

De procesbegeleiders richten het programma in, vatten de discussie samen en formuleren de opdrachten. Zij beïnvloeden de inhoudelijke discussie zodanig dat in de korte tijd die de aanwezigen ter beschikking staat de urgente zaken echt met elkaar worden besproken. Daarbij hoort het afkappen van discussies, het sturen door samenvattingen en het richten door de manier van de vraagstelling bij de groepsopdrachten.

In een enkel geval - maar daar moeten de procesbegeleiders zeer voorzichtig mee zijn - kunnen de begeleiders de discussie ook voeden door explicietere stellingnames. Zolang dat gaat over de kwaliteit van de tekst van de collectieve ambitie of de daarin opgenomen richtinggevende uitspraken is dit nog relatief risicoloos.

Anders ligt het als de procesbegeleiders worden geconfronteerd met meer principiële keuzes: bijvoorbeeld "worden wij lobbyist of actiegroep". In de meeste gevallen hebben begeleiders daar een mening over, gevoed door hun relatief belangeloze inschatting van het vermogen van de organisatie en de mogelijkheden/verwachtingen van de omgeving. Als dat vanuit het oogpunt van het bewaken van de kwaliteit van de discussie nodig is, kan het geen kwaad om deze opinie ook te uiten. Immers, vaak is de kwaliteit van een dialoog gebaat bij een duidelijke stellingname. Al naar gelang de situatie en de noodzaak kan een goede procesbegeleider dat vuurtje aanwakkeren door zelf mee te doen met de inhoudelijke discussie, of in ieder geval te laten zien welke opties er nog meer zijn en/of wat de consequenties van bepaalde uitspraken zouden kunnen zijn. Een grens wordt overschreden op het moment dat hun opinie door de aanwezige uitgelegd (en dus omarmd dan wel bestreden wordt) als "het advies van de expert". In dat geval komt de rol als begeleider en bewaker van het proces direct onder druk te staan.

De procesbegeleider zal nooit in de verleiding mogen komen de groep te gaan overtuigen van de kwaliteit van zijn eigen inzichten en opvattingen. Het wordt immers niet zijn collectieve ambitie, maar die van de groep. In die zin moet het de procesbegeleider koud kunnen laten wat de groep uiteindelijk met elkaar beslist.

Ook moet je al procesbegeleider ervoor waken dat jij boodschapper wordt van gevoelens en meningen van groepen die zelf deze gevoelens of meningen niet willen of kunnen uiten. Als procesbegeleider moet je hen uitnodigen in te brengen wat zij willen inbrengen, desnoods in kleinere groepen. Je moet toetsen of de atmosfeer een veilige en open uitwisseling van gedachten nog toelaat en als dat niet het geval is, daar wat aan gaan doen.

Misschien wel de belangrijkste opdracht voor de procesbegeleiders is ervoor te zorgen dat er een sfeer ontstaat waarin de medewerkers echt met elkaar in gesprek willen gaan. Zelf energie blijven uitstralen, ook al gaat het om een energievretend proces, zich niet mee laten zuigen in de lethargie van de groep, ervoor zorgen dat (te) scherpe discussies op een nette manier worden afgerond, zich niet te zeer vereenzelvigen met een bepaald deel van de groep.

Bij het begin van de conferentie wordt daarom altijd overeenstemming bereikt over de spelregels: "hoe ver mag/moet de begeleider gaan en wat verwachten wij van elkaar?" Gedurende de conferentie wordt voortdurend getoetst of deze overeenstemming nog bestaat en of de aanwezigen nog steeds van mening zijn dat op deze manier de gewenste onderwerpen goed genoeg besproken kunnen worden.

De deelnemers

Maar ook de deelnemers spreken met elkaar spelregels af. In sommige gevallen hanteren de deelnemers het uitgangspunt 'actie of taxi'. Je doet mee, actief, waarbij alles bespreekbaar is, of je gaat maar weg. Wat in ieder geval onacceptabel is, is nu weinig bijdragen en straks terug in de organisatie opeens met allerlei bezwaren en problemen komen.

De deelnemers aan de bijeenkomsten hebben vrijwel altijd het gevoel eindelijk de gelegenheid te krijgen en te nemen om gestructureerd en op een volstrekt andere manier dan zij gewoon zijn, met elkaar in gesprek te raken. Het afwisselend werken in kleine groepen met gestructureerde opdrachten wordt zeer gewaardeerd, vooral door die mensen die in grotere groepen minder gemakkelijk hun mond opendoen.

De deelnemers ervaren een conferentie als fysiek en geestelijk enorm zwaar, maar ook als waardevol, energiegelend en inspirerend. Ze moeten wennen aan het tempo. Ze hebben vaak moeite te aanvaarden dat niet alles tot-op-het-gaatje uitgediscussieerd kan worden en dat je vaak genoeg moet nemen met 80% van het resultaat. Maar ze zijn ook onder de indruk van de hoeveelheid knopen die in korte tijd doorgehakt kunnen worden.

Soms lopen de emoties hoog op, door de gevoelde en zichtbaar geworden inhoudelijke tegenstellingen, maar ook door de kwaliteit van de discussies, zowel positief als negatief. Sommige mensen haken af, anderen veren op als verdorde plantjes die weer water krijgen. Mensen van wie je het niet had verwacht, ontpoppen zich tot dragers van een bepaalde visie, anderen worden definitief ontmaskerd. Ze gaan door een achtbaan aan emoties: hoge toppen met veel energie, moeizame ochtenden met veel lethargie. Maar het wordt altijd als een cadeautje ervaren dat hen de gelegenheid en de tijd geboden wordt om met voor hen zinvolle vragen bezig te zijn. Zij voelen zich uitgenodigd om daar actief mee bezig te gaan. Altijd is de reactie: nu hebben we het eindelijk over de dingen waarover we het moeten hebben, waarom doen we dit niet vaker...

De conferentie en het proces stokken niet als de groep de conferentiezaal verlaat. Integendeel, de discussie en de dialoog wordt rustig voortgezet, maar dan in andere omstandigheden en nu volstrekt vrijgelaten. Het is de kunst om de inzichten die dan ontstaan weer op groepsniveau aan de orde te krijgen. In ieder geval is het zaak om steeds te checken of de juiste onderwerpen wel op de juiste wijze en met voldoende diepgang en breedte aan de orde komen. Maar ook om te checken of iedereen wel meedoet en of er geen pocket veto gedrag ontstaat (ja zeggen en nee doen).

Het management (de top van de organisatie)

Het organiseren van een collectieve ambitie conferentie legt enorme verplichtingen bij de leidinggevenden van de organisatie. Door het creëren van deze mogelijkheid laten zij de geest uit de fles die zich niet meer laat terugduwen. Zij zullen, als zij dat al niet van nature hebben, hun managementstijl moeten aanpassen. Kort door de bocht: meer leiderschap - ruimte bieden, voorbeeldgedrag tonen - minder management, minder controle en beheersing.

Tijdens de conferentie speelt de top een essentiële rol. Zonder hen heeft het opzetten van een collectieve ambitie traject geen zin. De top van de organisatie heeft een viervoudige functie:

1. het proces entameren, faciliteren, sponsoren en sturen
2. de knopen door hakken, keuzes maken en grenzen bewaken
3. de verschillende conceptversies van de collectieve ambitie en uiteindelijk de definitieve versie schrijven
4. het gedachtegoed van de collectieve ambitie in woord en gebaar uitdragen.

Het zelf schrijven is misschien opvallend en onverwacht, vooral ook omdat wij steeds het interactieve en bottom-up karakter benadrukken. Maar door zelf met de woorden te stoeien, zelf te verwoorden wat de kernwaarden van de organisatie zijn, wordt de collectieve ambitie echt iets van de top en zijn zij beter in staat om het gewenste voorbeeldgedrag te vertonen. En in het geval zij bij het schrijven van de verschillende versies onvoldoende luisteren naar de deelnemers van de conferentie, worden zij door die zelfde deelnemers heus wel gecorrigeerd.

De doorwerking van de Collectieve Ambitie

De motor van de collectieve ambitie komt pas tot leven en wordt pas echt productief als hij op de een of andere manier gaat doorwerken in de organisatie. Als bijvoorbeeld gaat blijken dat bestaande diensten op een andere manier geleverd gaan worden, als bepaalde knellende banden van de structuur worden gewijzigd, als in de organisatie andere omgangsvormen gaan gelden. Dat hoeft niet allemaal tegelijk en is ook lang niet allemaal tegelijk nodig. Soms ligt de nadruk op de uitwerking richting buitenkant, soms op de uitwerking in de richting van de binnenkant. Vrijwel altijd is het nodig om opnieuw stil te staan bij de onderlinge normen en waarden, zowel met betrekking tot de inhoudelijke opvattingen over het vak als met betrekking tot de onderlinge omgangsvormen.

De collectieve ambitie vormt de inspiratiebron en geeft de richting van de uitwerking die soms stof kan bieden voor jaren: bijvoorbeeld bij het opzetten en uitvoeren van een compleet organisatieontwikkelings- en professionaliseringstraject.

De doorwerking richting buitenkant

Dit is de wereld van de meer traditionele strategische planning, de wereld van de marketing en bij overheids- en maatschappelijke organisaties de wereld van het (meer)jarenbeleid. Geen gemakkelijke wereld, want opnieuw zullen keuzes gemaakt moeten worden. En als die keuzes in de kern nog niet gemaakt zijn, komt nu de noodzaak wel naar boven. Kennelijk was de collectieve ambitie dan nog niet richtinggevend genoeg.

Soms is een confrontatie met een stevige externe analyse nodig, soms een echte marktverkenning. Maar deze krijgen nu wel meer nut en leveren meer inzicht op, omdat de medewerkers ten principale hun ambities al helder hebben. Zij weten dus wat zij aan de buitenwereld kunnen en willen vragen, kunnen de uitkomsten van de analyses veel beter interpreteren en op hun merites beoordelen.

De grootste uitdaging in deze wereld is het slaan van de brug tussen de nog abstract geformuleerde, maar wel richtinggevende en richtingbepalende ambitie en de werkplannen en activiteiten van alle dag. Veel organisaties, in de profit en non-profit sector, hebben daar moeite mee. Tal van publicaties zijn hierop gericht.¹⁵ Ook aanpakken als project- en met name programmamanagement helpen de managers bij het vertalen van doelstellingen in uiteindelijk concrete resultaten (projecten) of in een reeks van in onderlinge samenhang beheersbaar uitgevoerde, doelgerichte activiteiten en projecten (programma's).¹⁶

Heel globaal werkt een volgende 'denkwijze' vaak al aardig:

1. Formuleer eerst een aantal -er doelstellingen (beter, mooier, groter, meer, hoger).
Vaak staan die al in de collectieve ambitietekst en worden zij al tijdens de conferentie geformuleerd

15) Zie ook Spaans & van der Heide: Van Missie naar Management (1993)

16) Zie ook: Wijnen, Kor: Managen van Unieke opgave (1996) en Wijnen/van der Tak: Programmamanagement (2002)

2. Vertaal die in concrete en haalbare MAGIE doelstellingen (meetbaar, acceptabel, gecommuniceerd, inspirerend en enthousiasmerend)
3. Vertaal dat in concrete werkplannen en werkprogramma's
4. Herhaal dit eventueel op afdelingsniveau.

Dit klinkt allemaal heel technocratisch en instrumenteel. De ervaring leert echter dat ook hier 'het praten over' minstens zo belangrijk is als het uiteindelijke resultaat. Betrokkenen laten praten over: 'wat wil je nu precies meer gaan doen, wat ga je minder doen en hoe vertaal je dat in concrete doelstellingen en activiteiten' blijft in veel gevallen een inspirerende manier om nog weer meer grip te krijgen op de gezamenlijk gevoelde energie. Bijna altijd krijgen mensen door deze discussies veel meer grip op de werkelijkheid.

Voor het gebiedsgerichte beleid op de Veluwe is door alle betrokken instanties (overheid en particulier) overeenstemming bereikt over een ideaal typische Veluwe. Hierin staan onder meer ambities ten aanzien van het vergroten van de verbindingzones tussen natuurterreinen en het inkrimpen van natuuronvriendelijke activiteiten. Tegelijkertijd hadden en hebben al deze instanties honderden activiteiten in uitvoering of juist nog helemaal in de ideefase, die alle op de één of andere manier aan deze ambities zullen bijdragen. De bij de uitvoering betrokken medewerkers van alle instanties zien mede daardoor letterlijk door de bomen het bos niet meer. Programmamanagement in de klassieke zin van het woord (een instantie die de macht en de bevoegdheid heeft om de verschillende activiteiten te prioriteren, te starten, te stoppen etc.) is niet mogelijk. Toch kregen deze medewerkers door het toepassen van programmamanagement meer zicht op de samenhang tussen alle zeer verschillende activiteiten. Ook konden zij aangeven voor welke ambities nog activiteiten en projecten moesten worden bedacht. De reactie van hen was zonder enige uitzondering: nu zien we door de bomen het bos weer.

Een andere manier om de brug te slaan tussen ambities en werkelijkheid is het opstellen van een adequate kernfuncties/taken en diensten/doelgroepen matrix. Een instrument dat verrassend goed blijkt te werken juist bij die organisaties waar de diensten en de doelgroepen zich zo moeilijk laten benoemen: een stafafdeling van een ministerie, een beleidsafdeling van een uitvoeringsdienst, een onafhankelijk kennisinstituut.

De discussies over vragen als: "wie is nu precies onze doelgroep? Wat verstaan wij eigenlijk onder een doelgroep? Wat kunnen die nu eigenlijk bij ons 'kopen'?" zijn niet makkelijk, maar verhelderen vaak veel.

<i>Doelgroepen</i>	Taken	Practitioners	(Lokale) beleids-ambtenaren	Publiek
<i>Functies</i>				
Kennis creatie	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoeren epidemiologisch onderzoek - Ontwikkelen en testen nieuwe behandelings-methodes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aanbevelingen over behandelings-methodieken - Trainingen in nieuwe behandelings-methodieken 	<ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijkse rapportage over actuele Stand van Zaken 	
Beleidsadvies	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisch beleidsadvies - Procesmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Opzetten en begeleiden regionale samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> - Begeleiden implementatie regionalisering van de zorg 	
Voorlichting			<ul style="list-style-type: none"> - Gericht voorlichting aan gemeente raadsleden 	<ul style="list-style-type: none"> - Voorlichtings-campagne op lagere scholen - info-telefoon; internet etc.

Bovenstaande matrix is een gefingeerd en sterk vereenvoudigd voorbeeld van een landelijk kenniscentrum. In de vakken staan voorbeelden van producten en diensten die het centrum zou kunnen leveren. In één oogopslag wordt het verband met de erkende functie (kenniscreatie, beleidsadvies en voorlichting) duidelijk. Een dergelijke matrix blijft jarenlang bruikbaar om het (meer)jarenbeleid te structureren. Immers, in die matrix kan jaarlijks aangegeven worden welke activiteiten en projecten in het hokje "beleidsadvies aan lokale beleidsambtenaren" vallen. Maar ook kan zo'n matrix gebruikt worden als een hulpmiddel om de consequenties van de collectieve ambitie te verhelderen: de matrix kan worden ingevuld voor de huidige situatie en voor de situatie over circa vijf jaar. In één oogopslag wordt duidelijk op welke activiteiten men meer nadruk wil gaan leggen en welke men wil afbouwen.

Tot slot in deze paragraaf over de doorwerking van de collectieve ambitie richting buitenkant nog een paar nuancerende opmerkingen. Het belang om je langdurig en intensief met deze uitwerking bezig te houden is per organisatie en per moment anders. Bij veel professionele organisaties kan de uitwerking vrij rudimentair zijn, zeker als in de kern van de collectieve ambitie zaken zijn opgenomen die duiden op de autonome verantwoordelijkheid van de professional om binnen een bepaald markt- en aandachtsgebied zijn omzet te realiseren. Het formuleren van meetbare doelstellingen en daaruit afgeleid een concreet werkplan heeft in die gevallen iets kunstmatigs en werkt ook zelden energieverhogend. In dergelijke organisaties beperkt de uitwerking zich tot het formuleren van de marktgebieden, de professionele aandachtsgebieden en tot het formuleren van een gewenste output. In die organisaties is de discussie over de vraag 'hoe willen wij dan op die markt bekend staan, hoe willen wij werken en hoe bewaken wij de kwaliteit van onze dienstverlening' veel belangrijker dan de discussie over de omvang van de diensten en producten die aan een bepaalde doelgroep geleverd moet worden.

De doorwerking richting binnenkant

Dit is de wereld van de structuren en systemen. Het skelet van de organisatie, de architectuur van het gebouw. Zonder deze valt het stelsel in elkaar. Maar ook de wereld van de bestuurs- en managementfilosofie: hoe willen wij besturen, hoe willen wij managen en hoe willen wij dat bestuur en management in hun subtiële samenspel vormgeven?

En de wereld van de bedrijfsvoeringconcepten: hoe willen wij onze bedrijfsvoering vormgeven? Dit is de wereld waarin je met elkaar afspreekt om in fuzzy structures (open netwerken, losse verbanden) te gaan (blijven) werken of juist om de boel toch wat vaster vorm te geven. Het is de bekende wereld van organisaties vormgeven en bouwen.

Maar dit is ook de wereld waaraan in veel gevallen veel teveel belang aan wordt gehecht, juist ook omdat hij zo tastbaar en concreet lijkt te zijn. Ook al weten we allemaal al sinds Galbraith dat er geen optimale structuren bestaan, toch vallen we elke keer weer in de valkuil de structuur te optimaliseren. En als bepaalde systemen niet werken, gaan we nog betere systemen maken. We laten ons in deze wereld ook gemakkelijk beïnvloeden door allerlei experts die voor een deel op gegronde redenen, en voor een deel om hun onmisbaarheid te bewijzen, ons bepaalde dingen voorschrijven: accountants, AO-deskundigen, maar ook fiscalisten en juristen. We laten ons in onze keuze beperken door van buitenaf opgelegde, knellende systemen (tijdschrijfsystemen, prikklokken, huisvesting, functiebeschrijvingen, waarderingssystemen, personeelsbeleid). Voordat we het weten, ontstaat er daardoor een huis dat niet echt past bij wat we zeggen te willen zijn in onze collectieve ambitie.

Ervaring leert echter dat hoe krachtiger deze ambitie geformuleerd is, hoe meer kracht en kans er is om schijnbaar vastgeroeste regels en afspraken te wijzigen.

Zo bleek het na een collectieve ambitie conferentie met hoog gekwalificeerde professionals in een ministerie opeens mogelijk om binnen het bestaande functiegebouw en passend binnen de bestaande waarderingssystemen 'eindelijk' een carrièrepad voor de inhoudelijke ontwikkeling te creëren. De beste inhoudelijke professional hoefde niet langer manager te worden om een volgende stap te gaan zetten.

In een andere situatie bleek het heel goed mogelijk om binnen de bestaande systemen (dus zonder noemenswaardige, formele reorganisatie) toch tot hele verrassende nieuwe samenwerkingsarrangementen te geraken.

Weer een andere groep greep na het formuleren van de collectieve ambitie de kans aan om de huisvestingssituatie drastisch te veranderen. Deze groep heeft nu als enige dienstonderdeel een jaloersmakende, moderne kantooromgeving weten te realiseren, waarbij alle andere dienstonderdelen nog steeds in traditionele gangen-met-kamertjes zitten.

Het concrete karakter van deze uitwerking heeft echter ook een groot voordeel. Het maakt veel 'abstracte' ambities zichtbaar. Een prachtige oefening gedurende een collectieve ambitie traject is daarom bijvoorbeeld ook de architectuur oefening.

De deelnemers hadden 's ochtends een gesprek gehad met een architect die toelichtte hoe hij ideeën over samenwerking en samenleven vorm geeft in fysieke gebouwen: waar hij op let, welke elementen hij gebruikt etc. 's Middags waren zij uitgenodigd in een grote zaal, waar op verschillende tafels allerlei knutsel-materiaal klaar lag. De vraag was simpel: maak met elkaar een nieuw gebouw voor jullie organisatie. Bouwvoorschriften gelden niet, alles mag. Vertel later aan elkaar wat je waarom hoe hebt vormgegeven. De verschillende bouwwerken waren indrukwekkend en vormden een prachtige concretisering van nog niet eerder uitgesproken ambities. Het vastleggen en expliciteren van een collectieve ambitie was hierna eigenlijk niet meer nodig: iedereen wist wel wat men wilde.

De doorwerking in het samen-spel

Dit is de wereld van de organisatieontwikkeling, soms de wereld van competentieprofielen, p(ersoonlijke) o(ntwikkeling) p(lannen)-gesprekken etc. Soms de wereld van dilemma bijeenkomsten, de wereld waarin mensen met elkaar professionele dilemma's bespreken en verkennen. De wereld waarin medewerkers met elkaar vaststellen wat zij onder een 'goede medewerker' van hun organisatie verstaan. Hoe zij elkaar gaan stimuleren om zo goed te worden en te blijven. Hoe zij de kwaliteit van de dienstverlening een volstrekt normaal bespreekbaar onderwerp kunnen laten worden in plaats van dat over te laten aan de bewakers van de ISO-norm.

Veel organisaties gaan over tot het opstellen en formuleren van gedragscodes (zo doen wij dat hier met elkaar), andere proberen hun eigen tien regels van Benedictus te vinden. Niet zozeer om dwingend op te leggen, maar wel als een grondwet voor hun onderlinge samenwerking.

Het is de wereld waarin de medewerkers met elkaar verkennen welke positieve en negatieve kanten er aan hun cultuur zitten en wat zij daaraan kunnen doen. Zij verkennen met elkaar welke ontwikkeldoelstellingen ieder individueel heeft en wat de ontwikkeldoelstellingen voor de organisatie als geheel zijn.

Nadat de organisatie de collectieve ambitie conferentie had afgerond, waarbij enkele richtinggevende uitspraken werden geformuleerd over de kwaliteitseisen van de medewerkers en managers, ging een klein groepje aan de slag met het ontwikkelen van een globaal competentieprofiel. Toen zij dat gereed hadden organiseerden zij een bijeenkomst, waarbij het merendeel van de medewerkers van de organisatie betrokken was. Gebruik maken van aan elkaar gekoppelde computers werd de oorspronkelijke versie in korte tijd sterk verbeterd en aangevuld. Er ontstond een herkenbaar en gedeeld profiel dat precies geschikt was voor deze organisatie. Lekker kort, lekker pragmatisch, maar wel onderscheidend en richtinggevend.

De medewerkers hadden niet het idee dat zij geduwd werden in een door de organisatie opgelegd format (vaak worden competentieprofielen van bovenaf gedropt), maar dat zij zelf de wederzijdse verwachtingen verduidelijkten. En bovenal, zij maakten met elkaar ook de profielen voor de leidinggevenden. In de jaar- en ontwikkelingsgesprekken werden deze profielen vervolgens gebruikt om met de direct leidinggevende duidelijke ontwikkel- en leerplannen te formuleren.

In veel gevallen is dit de belangrijkste wereld. Het is verkeerd om deze wereld expliciet te reserveren voor het moderne Human Resources Management, ook al spelen die hier natuurlijk wel een belangrijke rol. Het is ook verkeerd om deze wereld te technocratiseren of te bureaucratiseren: Investment in People certificaten etc. De perverse effecten van dit soort instrumenten overheersen op den duur altijd de voordelen. Enkele van die perverse effecten zijn: Oost-Duits boekhouden om maar aan de eisen te voldoen, een bureaucratistische belasting, jaar-in-jaar-uit met dezelfde lijstjes geconfronteerd worden, de echte problemen ("hoe bespreken wij met elkaar de onderlinge kwaliteit van ons werk", "hoe gaan wij om met die lastige collega?" etc.) blijven onbesproken of verdwijnen onder de deken van de protocollen.

Deze wereld laat zich dan ook niet zo makkelijk vatten in instrumenten. Daar waar bij de uitwerking richting buitenkant de hele wereld van het strategisch management ter beschikking staat en bij de uitwerking richting binnenkant bibliotheken gevuld kunnen worden met de instrumenten, handboeken, richtlijnen en protocollen, is deze wereld het minst makkelijk tastbaar te maken. Eigenlijk heeft deze wereld maar één doorslaggevend instrument, waarover elk mens beschikt: tijd, ruimte en aandacht. Intervisie, coaching, vakdagen en action-learning trajecten horen hier thuis, net zoals managers die elke dag opnieuw het goede voorbeeld geven en gewoon aanwezig en bereikbaar zijn.

Het noodzakelijke onderhoud

Een collectieve ambitie traject markeert iets in de samenwerking tussen de mensen in een organisatie. Het markeert de verbinding en de betrokkenheid en daarmee dus ook de scheiding. Individuele medewerkers kunnen immers tot het inzicht komen dat zij niet meer passen bij dit samenwerkingsverband. De noodzakelijke overlap tussen hun eigen belang en het belang van de organisatie is te gering in omvang geworden. Deze medewerkers nemen op den duur afscheid van de organisatie. Dat kan pijn doen, maar over het algemeen gaat dat afscheid op een meer organische manier dan in situaties waarin zij niet betrokken zijn geweest bij het verkennen en markeren van de verbintenissen.

De medewerkers die blijven, voelen zich anders betrokken bij de organisatie dan voorheen. Zij erkennen dat er voor hun geval nog voldoende overlap is tussen hun eigen ambities en de collectieve ambitie. Dit vergt natuurlijk wel onderhoud.

Wij bestaan nu ongeveer 12 jaar en zijn in die tijd gegroeid naar een omvang van ongeveer 30 medewerkers. De markt waardeert ons juist door onze eigen identiteit, werkwijze en uitstraling. Daar hebben we ook altijd veel aandacht aan besteed en zolang we nog met de groep medewerkers zaten die het begin van de organisatie hebben meegemaakt, was dat ook volkomen vanzelfsprekend. Maar de laatste tijd bekruipt ons echter het gevoel dat die identiteit en uitstraling aan het verwateren zijn. Het lijkt wel of medewerkers het niet meer belangrijk vinden, hun verbinding met de organisatie lijkt minder te worden. Het lijkt of het hun niet uitmaakt of ze nu bij ons of bij een ander bureau werken, zolang zij maar lekker klussen aan het uitvoeren zijn. Zo'n soort organisatie willen wij echter niet zijn.

Een collectieve ambitie moet je onderhouden. Dat betekent echt niet dat je elke twee jaar als organisatie een heel traject moet doorlopen. Integendeel, maar het is wel goed om in verschillende vormen op regelmatige tijden stil te staan bij "wat ons ook alweer bindt en hoe wij ervoor kunnen zorgen dat ons dat blijft binden". Dat kan in de vorm van conferenties, waarin de collectieve ambitie nog weer eens wordt herijkt. Maar ook in de vorm van intervisieachtige bijeenkomsten waar met elkaar de dilemma's worden verkend en besproken die een ieder in de praktijk tegenkomt. Het kan doordat de leiding van de organisatie elke keer opnieuw, maar elke keer net anders, dezelfde boodschap uitstraalt en uitspreekt. In publieke bijeenkomsten, maar ook in de besloten bijeenkomst van een functionerings- of potentieelgesprek. Het kan in ieder geval bij de jaarlijks terugkerende begrotings- en beleidsplanningscyclus, bijvoorbeeld door daar ook een collectief proces van te maken en geen bureaucratische plichtpleging.

In ieder geval kost het onderhouden van een collectieve ambitie tijd en aandacht, véél tijd en aandacht. Het niet doen echter ook, al laat dat zich helaas niet zo gemakkelijk kwantificeren.

Een ander aspect van het onderhoud is de permanente confrontatie met de harde werkelijkheid. Regelmatig terugkijken naar de onderling gemaakte afspraken en ze leggen naast de actuele stand van zaken. Niet om weer te vervallen in een technocratische plan, control- en beheercyclus, maar wel om met elkaar opnieuw het gesprek aan te gaan. Doen we nu al een beetje wat we toen met elkaar hebben afgesproken? Merken we iets van verandering?



FAQ's (Frequently asked questions)

Wanneer is het wel/niet toepasbaar?

Het instrument 'ontwikkelen van een collectieve ambitie' is uiteraard geen panacee voor al uw problemen. Het is zeker ook niet altijd een geschikt instrument om in te zetten.

Eerder werd al benadrukt dat managers en medewerkers hun samenwerking en samenleving vooral als werkgemeenschap moeten zien. Zij moeten geloven in de noodzaak van een interactief proces, natuurlijk vanuit een eigen rol en positie, maar altijd in de vorm van een echte dialoog.

De toepasbaarheid van dit instrument wordt vooral bepaald door het mensbeeld en de leiderschapsopvattingen van de managers en medewerkers van de organisatie.

In de praktijk blijkt het vooral toepasbaar in situaties waarin geen grote problemen spelen (in de zin van leiderschaps crisis, grote onderlinge conflicten), maar waar wel een al dan niet expliciet geformuleerd onbehagen gevoeld wordt bij de vraag "waarom zitten we eigenlijk allemaal (nog) bij elkaar". Om het anders uit te drukken: de wilscomponent van de organisatie is onvoldoende eenduidig en richtinggevend, is versplinterd of onderontwikkeld.

Van buiten komende druk en urgentie zijn altijd welkom, maar geen noodzakelijke voorwaarde. Op het moment dat de organisatie echt in existentiële crisis is, is het momentum wellicht gepasseerd.

Waarin verschilt een CA van andere instrumenten voor participatieve strategieontwikkeling?

Het gebruiken van strak geregisseerde, grote conferenties voor de strategieontwikkeling is zeker niet nieuw. Prahalad en Timmer gebruikte vergelijkbare conferenties voor de opzet van Centurion bij Philips. Mathieu Weggeman heeft het instrument verder ontwikkeld voor de participatieve strategieontwikkeling bij professionele en kennisintensieve organisaties.

De praktijk leerde echter dat het ontwikkelen van een collectieve ambitie expliciet ingezet kan worden als begin en als een motor voor een organisatieontwikkelingsproces. En deze extra toegevoegde waarde onderscheidt collectieve ambitie ontwikkeling, zoals beschreven in dit kader, van andere participatieve strategie- en beleidsontwikkeling trajecten.

Dat neemt niet weg dat veel van de beschreven systematiek ook werkbaar is om alleen het strategie- of beleidsproces in te richten. Van belang is dan wel, dat het van het begin af aan ook zo is gepositioneerd.

Kijkt de organisatie bij een Collectieve Ambitie traject wel genoeg naar buiten?

Bij het collectieve ambitie traject staat het met elkaar formuleren van de gezamenlijke wil centraal. De opvatting die daar achter ligt, ligt in lijn met wat bijvoorbeeld Prahalad en Hamel daarover schrijven. De werkelijke ontwikkeling wordt gedreven door de gebundelde energie, de collectieve ambitie.¹⁷ Die opvatting sluit aan bij de ervaringen uit het strategisch management, dat de signalen en ontwikkelingen uit de omgeving pas betekenis krijgen in het licht van de centrale opgave die de organisatie zichzelf stelt. Een organisatie biedt zichzelf als het ware een venster, een kader, om naar de buitenwereld te kijken.¹⁸

17) Weggeman 1997

18) Zie ook Van der Heide & Spaans, 1991 en 1993.

Maar natuurlijk wordt tijdens een collectieve ambitie traject naar buiten gekeken, zeker ook om te voorkomen dat er te fraaie luchtkastelen worden gebouwd. Soms worden uitvoerige externe analyses uitgevoerd, soms verschijnen vertegenwoordigers van buiten op de conferentie. Maar het centrale aangrijpingspunt blijft steeds: wat willen jullie zelf voor de buitenwereld betekenen, wetende wat daar mogelijk is en welke behoeftes daar bestaan. Het is mijn ervaring dat de medewerkers daar over het algemeen een zeer realistisch beeld van hebben. Alleen worden ze zo weinig uitgenodigd dat beeld met elkaar te verkennen en uit te diepen.

Wat is het verschil tussen collectieve ambitie ontwikkeling en iets als future search?

Future search¹⁹ is een vergelijkbare, grootschalige interventie. Een essentieel onderscheid ligt bij het belangrijkste uitgangspunt van een future search: het binnenhalen van de gehele buitenwereld, het betrekken van alle belangrijke spelers uit het netwerk. Samen met alle betrokkenen uit het relevante netwerk wordt de gewenste toekomst in kaart gebracht en wordt ieders bijdrage aan het realiseren van die toekomst verkend. Een future search leent zich bij uitstek voor het aanpakken van netwerkvraagstukken, al die thema's waarbij veel verschillende partijen betrokken zijn en waarbij de aanpak alleen succesvol kan geschieden als deze partijen hun onderlinge afhankelijkheid (h)erkennen.

Een future search is een fantastische, inspirerende aanpak, maar zeker niet iets dat in de plaats kan komen van een collectieve ambitie traject. Een organisatie die kampt met de problemen of onrustgevoelens die aanleiding zijn voor een collectieve ambitie traject wordt door een future search snel een speelbal van de omgeving. In dergelijke gevallen zou ik dan ook zeggen: eerst een collectieve ambitie en dan later een future search.²⁰

Leidt een collectief ambitie traject niet te makkelijk tot onrealistische dromen?

Werkelijke ontwikkeling vindt plaats door de spanning tussen droom en werkelijkheid te voelen en te gebruiken. Het eerlijk en open onderkennen van de harde werkelijkheid en het eigen onvermogen is daarbij veel moeilijker dan het met elkaar verkennen van de geïdealiseerde toekomst. Een collectieve ambitie traject focust, zo lijkt het, erg op deze toekomst en kan het gevaar van het bouwen van luchtkastelen met zich meebrengen. Dit is één van de aspecten, waarmee bij het opstellen van het programma van de conferentie rekening gehouden moet worden. De conferentie houdt niet op als men het met elkaar eens is over de collectieve ambitie tekst zelf. Het gaat juist ook op de consequenties daarvan, deze moeten het liefst zo concreet mogelijk worden geformuleerd. Tijdens de discussies daarover komt, zo is de ervaring, het beeld van het eigen (on)vermogen om de ambitie te realiseren, keihard boven tafel.

Wordt de discussie niet teveel voorgeprogrammeerd?

Een collectieve ambitie traject is een snelkookpan-interventie: in relatief korte tijd worden belangrijke discussies tot een (voorlopig) resultaat gebracht. Dit vergt onherroepelijk inhoudelijke sturing voorafgaande aan en tijdens de conferentie. Dit is manipulatief en daarmee contraproductief als daar geheimzinnig over wordt gedaan. En dat moet ook niet gebeuren. Het moet voor iedereen duidelijk zijn welke thema's voor het programma gekozen zijn, waarom die keuzes zijn gemaakt, welke thema's voorlopig nog niet aan de orde komen. En eerder noemden we al dat de begeleiders zo goed voorbereid moeten

19) Weisbord & Janoff 2000

20) Voor meer informatie over het instrument future search: zie www.future-search.nl

zijn dat zij in staat zijn het programma geheel te laten voor wat het was. Als tijdens de conferentie andere, onverwachte zaken de kop op steken - en dat gebeurt regelmatig - moet je de flexibiliteit en professionaliteit hebben om daarop in te springen, met behoud van de uitgangspunten en doelstellingen van de conferentie. Maar ook moeten zij scherp kunnen aanvoelen (en toetsen) wanneer iets "onverwachts" een vlucht is om de echte dingen maar niet met elkaar te hoeven bespreken.

Hoe voorkom je het event-karakter van de interventie?

Elke large-scale interventie (een grote groep in korte tijd bij elkaar) draagt een 'event' karakter met zich mee: een eenmalige, boeiende gebeurtenis, maar met een vluchtig effect.

In sommige gevallen is een collectieve ambitie traject dat ook. En dat is alleen dan erg, als van te voren een andere indruk was gewekt. Een collectieve ambitie conferentie die aan de medewerkers gepresenteerd is als "vanaf nu gaan we echt op een andere manier met elkaar om", maar die achteraf als een eenmalige gebeurtenis ervaren wordt, leidt mogelijkerwijze tot veel schade. De deelnemers voelen zich zacht uitgedrukt 'in de maling genomen', keren zich af of verlaten de organisatie.

Het eenmalige "event-karakter" valt overigens wel mee. Tijdens een goede conferentie wordt zo fundamenteel over relevante zaken met elkaar gesproken, dat de geest echt uit de fles komt. Die kan niet meer terug, zelfs als de leidinggevende het zou willen.

Wat zijn de belangrijkste succesfactoren?

Het succes hangt van veel zaken af. Van de kwaliteit van het conferentieoord, de subzalen en de plenaire zaak. Van de mate waarin de medewerkers van de organisatie bereid en in staat zijn open met elkaar het gesprek aan te gaan. Van de eerlijkheid, authenticiteit en betrokkenheid van de leidinggevende, die daadwerkelijk uitnodigt om te participeren, de ruimte geeft en deze niet al van te voren heeft ingevuld. Van de follow-up die de leidinggevende eraan geeft. Van de professionaliteit van de begeleiders en de sfeer die zij weten te creëren.

Wat zijn de belangrijkste risico's?

Het grootste risico is misschien wel de incongruentie tussen beginverwachtingen (al dan niet geëxpliciteerd) en de uiteindelijke effecten. Als het verschil tussen gewekte verwachtingen ("wij gaan daadwerkelijk met elkaar nadenken en praten") en de uitkomsten ("twee maanden na de conferentie toch weer een van bovenaf opgelegd beleidsplan") te groot wordt, is het effect vaak averechts aan wat beoogd werd. Dit is overigens één van de zaken waar een procesbegeleider het moeilijkste achter kan komen. Het kan pas veel later, als de conferentie bij wijze van spreke al achter de rug is, opeens blijken. Zo hebben wij ooit een conferentie begeleid (met een zeer uitvoerige en participatieve voorbereiding), waar zo'n jaar na afloop bleek dat dit toch weer het snoepje van het jaar was geweest. Dit management had de gewoonte om zo eens in de twee jaar iets aan te bieden (certificering, collectieve ambitie, BPR) om maar niets echt te hoeven doen. Het effect van de collectieve ambitie conferentie bij deze organisatie was, dat na anderhalf jaar een stille uittocht van de goede medewerkers op gang kwam. Want zoals eerder gezegd: je haalt als leidinggevende wel de geest uit de fles en daar moet je wel mee kunnen en willen leven.

Is de interventie niet te zwaar en te langdurig?

Ik heb heel vaak deze vraag voorafgaande aan de conferentie gehad; na afloop heb ik echter nooit gehoord dat het teveel en te lang was. Wel dat het zwaar en intensief was. En wel dat het toch van de gekke is "dat we aan dit soort fundamentele vragen niet veel vaker aandacht besteden".

De interventie kan ook 'te zwaar' zijn in de zin van 'met een kanon schieten op een mug'. Maar eerlijk gezegd blijkt dit altijd uit de voorgesprekken en uit de analyses die aan de conferentie voorafgaan. Van de procesbegeleiders mag verwacht worden, dat zij ook kunnen adviseren om juist geen conferentie te doen. Pigeon-holing ('mijn oplossing is uw probleem, alles wat ik tegenkom vertaal ik naar een probleem waarvoor collectieve ambitie een oplossing is') is natuurlijk een bekende valkuil. Maar ook die valkuil wordt door een goede voorbereidende fase wel vermeden.

Kan het ook korter?

Ik heb conferenties georganiseerd, variërend van 0,5 tot 2,5 dag. In de loop der jaren ben ik wel steeds strenger geworden: 2,0 tot 2,5 dag blijkt de optimale duur voor een conferentie te zijn. Een andere opbouw van het traject (een cascademodel met verschillende elkaar opvolgende conferenties) kan een alternatief zijn. Het minimaliseren van het aantal thema's dat je met elkaar wil bespreken ook. Ook hier geldt weer dat het eerst en vooral zaak is om geen (te grote) kloof te laten ontstaan tussen gewekte verwachtingen en waargemaakte effecten.

Afronding

In voorafgaande paragrafen is bekeken op welke manier het ontwikkelen van een collectieve ambitie kan bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij hun organisatie. Misschien is, in de beste traditie van ons modernistische wereldbeeld (rationeel, logisch, instrumenteel, mechanisch), wel de indruk gewekt dat het hier echt gaat om het toepassen van een 'normaal' instrument. En als je dat instrument nu maar goed en slim toepast, wordt de betrokkenheid van de medewerkers vanzelf groter. Soms is dat ook zo, maar soms ook niet.

Veel liever benadrukken wij de functie van het ontwikkelen van een collectieve ambitie. Door te starten met een collectieve ambitie traject beginnen de medewerkers van de organisatie met elkaar een dialoog over zaken, thema's en onderwerpen waarover zij normaal gesproken niet vaak praten, in ieder geval niet zo gestructureerd en geconcentreerd. Alleen al door die dialoog, door het in gesprek zijn met elkaar, wordt de betrokkenheid anders dan voorheen. Misschien niet groter, maar zeker anders. Er gaat iets bewegen in de organisatie. Gedachten worden uitgewisseld, standpunten verkend, opvattingen gedeeld, interactie komt op gang. Alles wat hiervoor besproken is, kan gezien worden als een stimulans en hulpmiddel om de dialoog op gang te brengen, te houden en in een bepaalde richting te krijgen. En daar gaat het om: de dialoog en de energie die daardoor gaat stromen.

Hieruit de conclusie trekken dat 'het traject gewoon maar beginnen' dus al goed genoeg is, gaat echter ook weer te ver. Juist omdat tijdens een goed traject veel fundamentele (en emotionele) kwesties besproken gaan worden, is zorgvuldig nadenken over de juiste vragen, de juiste omstandigheden en de juiste follow-up zo belangrijk. Het gevaar van een mislukt traject, met juist een tegenovergesteld effect (cynisme, afstandelijkheid, gelatenheid) is te groot. Het creëren van de gelegenheid waarin mensen met elkaar een dialoog aangaan, het stimuleren en richten van de dialoog en het bewaken van de openheid en het vertrouwen die nodig zijn voor een goede dialoog, zijn nu juist de aspecten die naar mijn idee de kern uitmaken van mijn vak.



Bijlage:

twee voorbeelden van slotverklaringen

VOORBEELD 1:

Collectieve Ambitie Dienst Sociale Zaken en Arbeid van een middelgrote gemeente

Tijdens onze tweedaagse conferentie hebben wij, 60 medewerker(sters) van de dienst SZA overeenstemming bereikt over een Collectieve Ambitie, de gewenste management- en medewerkerstijl.

De collectieve ambitie

- Wij bieden onze klanten de noodzakelijke financiële basis en voorzieningen.
- Wij balanceren tussen individuele omstandigheden en politiek-bestuurlijke kaders.
- In dat spanningsveld stimuleren wij zelfredzaamheid en bieden kansen.
- Dat doen wij maatschappelijk betrokken, ondernemend, professioneel en respectvol.
- Als medewerkers geven wij elkaar de ruimte voor initiatief, verantwoordelijkheid en ontplooiing.
- Vandaar uit spreken wij elkaar aan op het maximaal inzetten van elkaars kennis en talent.

De gewenste managementstijl

Doen:

- hanteer een coachende managementstijl, waarin je talenten uitdaagt en rechtstreekse feedback geeft
- wees duidelijk; geef voldoende info op het juiste moment
- stel prioriteiten; hak knopen door
- wees integer
- stel je open en kwetsbaar op
- delegeer verantwoordelijkheden
- creëer een sfeer van vertrouwen en veiligheid
- stuur op kwaliteit en kwantiteit van de output.

Niet doen:

- blokkeren van de ontwikkeling van medewerkers; hen ruimte ontnemen
- een zachte heemeester zijn; "alles" in het midden laten
- praten over in plaats van met mensen
- onbetrouwbaar zijn; je niet aan afspraken houden
- de medewerkers altijd op de vingers kijken
- je positie misbruiken; sturen op macht.

De gewenste medewerkerstijl: passie en bevologenheid

De SZA-medewerker is:

- betrokken bij klant en organisatie
- professioneel in kennis en houding
- initiatiefrijk en ondernemend
- betrouwbaar
- coöperatief en teamversterkend
- relativerend en heeft gevoel voor humor.

De SZA-medewerker durft kritiek te geven en te nemen teneinde samenwerking en collegialiteit te bevorderen.

En nu verder

De gewenste management- en medewerkerstijl worden verankerd in het personeelsbeleid en het MD-traject.

In het meerjarenbeleidsplan zal de collectieve ambitie de inspiratie voor de toekomst vormen. Zo geven wij richting aan de vertaling van nieuwe bestuurlijke impulsen uit het collegeprogramma en het regeerakkoord.

Wij zijn er na deze stimulerende tweedaagse van overtuigd dat we een kader hebben gevonden om ook de komende jaren te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen die op ons afkomen.

Wij zullen jaarlijks in een conferentie collectief toetsen hoever wij erin geslaagd zijn onze voornemens waar te maken

VOORBEELD 2:

Slotverklaring van een conferentie van 2 dagen met ca. 80 professionals, werkzaam in de ambulante GGZ

Tijdens onze tweedaagse werkconferentie hebben wij onder meer overeenstemming bereikt over de volgende collectieve ambitie:

De wereld is druk en jachtig. Alles moet voortdurend groeien, groter en sterker worden. Steeds meer mensen lopen daardoor vast en raken geestelijk in verdrukking. Mensen die daardoor en door hun geschiedenis niet meer weten waar hun leven over gaat. Wij creëren ruimte voor die mensen om te leren geestelijk zo gezond mogelijk te zijn en om het geestelijk welzijn van mensen te verhogen.

De kennis daarvoor hebben we in huis. Topspecialist willen we zijn in de ambulante GGZ en daarom zullen we voortdurend innoveren en experimenteren. Elke professional wordt generalist én specialist.

Met bezieling en in dialoog werken we met cliënten in hun sociale context. We appelleren daarbij aan hun eigen verantwoordelijkheid en gaan uit van hun autonomie.

Het werken met cliënten gaat altijd voor. We doen dit samen met andere professionals en streven naar productieve kennisdeling. Flexibel, multidisciplinair en altijd bereikbaar: dat zijn wij.

De afdeling wordt een ondernemende club met enthousiaste professionals die staan voor hun zaak.

Met elkaar hebben we de volgende 5 thema's geïdentificeerd die op dit moment bij ons spelen:

- Zachte cultuur: non-interventiegedrag; vreedzame co-existentie; te veel / te weinig vertrouwen;
- Te hoge werkdruk als gevolg van onvoldoende efficiënte inrichting van het primaire proces en te onduidelijke besluitvorming daarbinnen; (wie is waarvoor verantwoordelijk?)
- Spanning tussen specialisme en generalisme: verhouding diep-breed; en-en versus of-of;
- Spanning tussen kwaliteit en kwantiteit: deskundigheidsbevordering versus productie; langdurige behandeling versus wachtlijsten;
- Niveau van vakdeskundigheid en innovatie: middle-of-the-road versus state-of-the-art

Wij hebben deze thema's intensief besproken en met elkaar verkend wat wij in 2008 meer, minder, hetzelfde of anders moeten doen. Samengevat levert dat het volgende beeld op:

Cultuur:

- In 2008 kenmerkt onze organisatie zich door openheid, aandacht voor collega's en vertrouwen in elkaar.

Primair Proces:

- In 2008 is duidelijk welke hulpverleners voor welke cliënten wat doen en is de organisatie hier op aangepast.
- is er een korte voorkeur, intaker is behandelaar.
- wordt bij voorkeur gematcht, persoonsgebonden wachtlijst. Matching op persoon en op discipline.

Professionalisering:

- In 2008 maken we efficiënt gebruik van bestaande en te ontwikkelen deskundigheid, (kennisdeling).

Ondersteuning

- In 2008 is de administratieve ondersteuning geïntegreerd in de afdeling volwassenen.
- is er geen overlap in reeds verzamelde gegevens.

Beter imago

- In 2008 is een duidelijke eigen koers herkenbaar en zichtbaar; mede door PR.

Vakinhoudelijk:

- In 2008: 50% kortdurende behandelingen (5-20 gesprekken)
- specialismen
- meer groepen
- systemische visie

Vervolgens hebben wij met elkaar besproken wat wij van een 'ideale leidinggevende' en een 'ideale medewerker' verwachten.

De ideale leidinggevende:

	Intern gericht	Vakinhoudelijk & professioneel	Extern gericht (richting cliënt, samenwerkingspartners en overheden)
Bestuur	<ul style="list-style-type: none">- Staan voor de zaak; vechten- Visie- Toegankelijk zijn (aandacht eerlijk verdelen over de vestigingen)- Luisteren	<ul style="list-style-type: none">- Inspelen op marktontwikkeling- Geld regelen voor het vak	<ul style="list-style-type: none">- Boegbeeld- Strategische lobby- Organiseren van samenwerken
Afdelingshoofd	<ul style="list-style-type: none">- Hitteschild/parapluie functie- Zichtbaar zijn- Input medewerkers gebruiken bij beleid- Knopen doorhakken- Inspireren	<ul style="list-style-type: none">- Voorwaarden scheppen- Output vaststellen- Juiste persoon op de juiste plaats zetten- vakinhoudelijke visie	<ul style="list-style-type: none">- Netwerken- PR
Teamleider	<ul style="list-style-type: none">- Stimuleren en motiveren van de medewerkers- Open en directe communicatie- Gaan voor het team	<ul style="list-style-type: none">- Feedback op output- Voorwaarden scheppen- Vakinhoudelijke collegiale discussie	<ul style="list-style-type: none">- Communicatie met regiotteams en onder professionele groepen

Om het functioneren van leidinggevendenden te verbeteren, zijn de volgende acties wenselijk:

- teamleiders moeten ervoor zorgen dat ze persoonsgericht en betrokken zijn. Ze moeten transparant in hun doen en laten zijn en hier helder over communiceren
- er moet meer feedback gegeven worden op het persoonlijk functioneren, bieden van positieve stimulering (complimenten, opleiding, beloning, succesvolle behandelingen in het licht zetten, open cultuur kweken)
- na gaan denken over de mogelijkheden van een roulerend teamleiderschap
- de directie moet zich meer laten zien op de werkvloer
- meer samenhang bieden voor met name de buitenvestigingen

De ideale medewerker:

	Intern gericht	Vakinhoudelijk & professioneel	Extern gericht (richting cliënt, samenwerkingspartners en overheden)
Senior (> 8-10 jaar ervaring)	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor jongeren - Zelfstandig werken - Nieuwsgierig en reflectief blijven 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis en vak bijhouden - Innoveren - Intervisie/supervisie 	<ul style="list-style-type: none"> - PR, netwerken uitbouwen - Complexe problematiek - Ecelectisch mogen werken - Nieuwe samenwerkingsprojecten starten
Medewerker met +/- 5 jaar ervaring	<ul style="list-style-type: none"> - Coachen van jongeren - Zelfstandig werken 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiezen tussen verbreden en verdiepen 	<ul style="list-style-type: none"> - Deelnemen in netwerken - Eigen netwerk bouwen
Beginnend medewerker	<ul style="list-style-type: none"> - Open houding - Initiatiefrijk; hulpvragen stellen - Nieuwe info delen met collega's 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis toepassen - Vak leren door ervaren 	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen grenzen kennen - Relatief makkelijke cliënten - Oriënterende, onderzoekende houding

Om het functioneren van medewerkers te verbeteren, zijn de volgende acties wenselijk:

- stimuleren van coaching door seniormedewerkers
- kennisdeling organiseren
- loopbaankeuzen faciliteren
- beschermen van jonge medewerkers, (verwachtingen managen)
- een werkbare vorm vinden om verantwoordelijk te zijn voor elkaars welzijn en taakuitvoering
- tweemaal per jaar kort maar assertief het functioneren van de teams evalueren
- begeleide introductie voor nieuwkomers organiseren

Naar aanleiding van deze discussies hebben wij ons tenslotte gebogen over de consequenties van dit alles voor de structuur, de personeelsopbouw, de werkprocessen, en de ondersteunende processen. Daaruit komen de volgende conclusies:

- we moeten goed nagaan denken (en daarover besluiten nemen) over de invulling van het teamleiderschap. Dit in het licht van ons streven het zelfsturend vermogen van de team te vergroten: deeltaken verdelen, samen meer verantwoordelijkheid nemen en geven
- meer gaan leren van (andere) werkwijze in andere teams
- we zijn tevreden met de multidisciplinaire, regionale teams en het daaraan verbonden 'generalist zijn
- wij zijn ontevreden met de situatie in regio x. Daar is behoefte (en mogelijkheid voor) specialisatie en thema-gericht werken
- wachtlijsten in de teams is een gedeelde verantwoordelijkheid
- we willen meer/voldoende psychiaters
- we willen een logistiek manager
- naast generalisten willen wij ook specialisten (T-model), voorbeeld: seksuologie
- we willen gaan werken met een junior-senior systeem (wederzijdse kennisuitwisseling)
- meer mannelijke hulpverleners, meer hulpverleners die andere culturen + talen kennen
- letten op een evenwichtige leeftijdsopbouw
- meer prioriteit (geld en middelen) voor een goede ondersteuning en ICT (Intranet fors uitbreiden met allerlei modules)
- invoeren van een elektronisch dossier (minder administratieve handelingen)
- hulpverleners moeten beter met ICT leren omgaan

We kijken terug op een inspirerende, verfrissende en verbindende conferentie, waarin in openheid gesproken is over onze ambities, zorgen en toekomstplannen en we nemen ons voor elkaar collegiaal te ondersteunen bij het nakomen van de gemaakte afspraken.

Wij vinden dat deze slotverklaring richtinggevend moet zijn voor de verdere ontwikkeling van de Afdeling. We begrijpen best dat niet alles zal gaan lopen en uitkomen zoals wij nu en hier met elkaar bedacht hebben. Maar het fundament waarop we verder gaan met de ontwikkeling van de afdeling is gelegd en de richting waarin dat gaat gebeuren ook. Onze cliënten zullen het merken!

Aldus zijn overeengekomen de medewerkers van de Afdeling.

Suggesties voor verder lezen & gebruikte literatuur (selectie)

Bahlman, Tineke; Meesters, Barbie: *"De organisatie die nooit bestond: een zoektocht naar vormen van organisatie"* Academic Service (1998)

Bunker, Barbara B.; Alban, Billie. T: *"Large group interventions: engaging the whole system for rapid change"*. San Fransisco (1997)

Caluwé, Léon; Vermaak, Hans: *"Leren veranderen: een handboek voor de verandkundige"*, Samson (1999).

Caluwé, Léon; Kor, Rudy; Weggeman, Mathieu; Wijnen, Gert: *"Essenties van organiseren, managen en veranderen"* Scriptum (2002).

Campbell, Andrew; Yeung, Sally: *"Do you need a Mission Statement?"*, The Economist Publications, London 1991.

Coelho, Paulo: *"De Alchemist"*, Arbeiderspers (2002)

Hamel, Gary; Prahalad, C.K.: *"De strijd om de toekomst: baanbrekende strategieën voor marktleiderschap en het creëren van nieuwe markten"*. Scriptum (1995).

Heide, Albert van der; Spaans, Eric: *"Strategie voor Overheidsorganisaties"*, SDU (1991)

Heide, Albert van der; Spaans, Eric: *"Van Missie naar Management: strategisch instrumentarium voor de overheidsmanager"*, SDU (1993)

Korteweg, Hans: *"Nog vele jaren: symboliek van elk levensjaar"*, Servire-Kosmos (1992).

Leith, Martin: *"Leith's Guide to Large Group Intervention Methods"*, Movers and Shakers (2004) (downloaden via: www.martinleith.com).

Maister, D: *"The one-firm-firm, what makes it succesful"*, Sloan Management Review, 1985-fall.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph: *"Op strategie-safari: een rondleiding door de wildernis van strategisch management"*. Scriptum (1999).

Quin, James B.; Mintzberg, Henry; James, RobertM: *"The Strategy Process: concepts, contexts and cases"*. Prentice Hall (1988).

Ratering, Dick; Hafkamp, Koos: *"Zelfsturend leren: begeleiden bij ervaringsgericht leren in organisaties"*. Academic Service (2000)

Schoenmaker, Michiel: *"De Metamorfose van de Werkgemeenschappen"*, Nijmegen 2003.

Voskuil, J.J.: *"Het Bureau"*, deel 1 t/m 7, van Oorschot, (1996).

Weggeman, Mathieu: *"Leidinggeven aan professionals"*, Kluwer (1992).

Weggeman, Mathieu: *"Collectieve Ambitieontwikkeling"*. Tilburg University Press, 1995

Weggeman, Mathieu: *"Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties"*. Scriptum (1997).

Weggeman, Mathieu; Wijnen, Gert; Kor, Rudy: *"Ondernemen binnen de Onderneming; essenties van organisaties"*. Samson (2000).

Weggeman, Mathieu: *"Kennismanagement: de praktijk"*. Scriptum (2000).

Weggeman, Mathieu: *"Provocatief Adviseren: organisaties mooier maken"*, Scriptum (2003).

Weisbord, Marvin; Janoff, Sandra: *"Future Search: an action guide to finding common ground in organizations & communities"*, San Fransisco (2000).

Wijnen, Gert; Kor, Rudy: *"Het Managen van Unieke Opgaven, samen werken aan projecten en programma's"*, Kluwer, (1996).

Wijnen, Gert, Tak, Theo van der: *"Programmamanagement: sturen op samenhang"*, Kluwer (2002).

StreamLinks

...is een verbond van onafhankelijke, ervaren organisatieadviseurs, die elkaar gevonden hebben op hun trots en passie voor het adviesvak. We houden ervan om mensen bij te staan in het verlevendigen en verrijken van hun organisatie.

Elkaar bieden we een aantrekkelijke plaats voor reflectie en inspiratie, een bron voor wederzijdse professionele en persoonlijke verdieping. En wat wij elkaar bieden willen we -als tijdelijk reisgenoot met onze klanten- graag ook met hen tot stand brengen. Vanuit een betrokken verwondering gaan we samen met hen op zoek naar de vooronderstellingen en patronen die hun functioneren in de organisatie beperken. Van daaruit werken we met hen aan creatieve nieuwe perspectieven, zodat nieuwe energie gaat stromen. Dat doen we niet alleen door onze eigen ervaring in te brengen, maar ook door mensen de ruimte en de vrijheid in hun werk te laten nemen om na en vooruit te denken. We hopen dat onze klanten op die manier (weer) in verbinding komen met elkaar, met andere ideeën en met eigen dieper liggende drijfveren.

We werken zo omdat we geloven dat deze energiestromen en deze verbindingen essentieel zijn voor het gezond functioneren van mensen en organisaties. En omdat we op deze manier graag onze bijdrage leveren de wereld een beetje vooruit te helpen.

StreamLinks bestaat uit een kerngroep en een aantal strategische partners. Onze professionele netwerken omvatten partners in het binnen - en buitenland. Wij zijn vertrouwd met vraagstukken uit de kennisintensieve dienstverlening (professioneel en zakelijk) en uit het openbaar bestuur. En daarin vooral met vraagstukken waarvoor nog geen passende oplossingen voorhanden zijn.

Partners van de kerngroep zijn:

- Dr. Otmar H.J. Donnenberg
- Drs. Ernst L. Drukker
- Mw. Drs. Liesbeth H. Halbertsma:
- Hank Kune M. Ed.
- Dick Ratering
- Drs. Eric Spaans MBA
- Drs. Frans J.L.M. Verhaaren

StreamLinks kunt U als volgt bereiken:

Postadres: Beukenlaan 2b, 3941BA DOORN.

tel: 0343 - 511626

fax: 0343-511783

website: www.streamlinks.nl



De Auteur

Eric Spaans (1961)

Ik ben in 1961 geboren in Gouda en heb mijn jeugd doorgebracht in Dordrecht en Streefkerk. Na het gymnasium ben ik in Utrecht geschiedenis gaan studeren. Tijdens mijn



studie heb ik als journalist gewerkt voor de Volkskrant en de NRC en hield ik me intensief bezig met het bestuurlijk werk op de universiteit. Ook heb ik korte tijd geschiedenis gedoceerd aan het Montessori Lyceum in Amsterdam. Na mijn afstuderen in 1988 volgde ik de tweejarige full-time MBA opleiding van de Rotterdam School of Management van de EUR, ook toen al een van de leidende business-schools in Europa.

Na deze opleiding koos ik voor Twynstra Gudde. Daar heb ik het vak van organisatieadviseur in de praktijk geleerd. In

1997 werd ik in de gelegenheid gesteld om partner te worden, maar na ampele overwegingen heb ik daar van afgezien. In 1999 startte ik als zelfstandig gevestigd organisatieadviseur. Het merendeel van mijn opdrachten beweegt zich op één van de volgende aandachtsgebieden: bestuur en managementvraagstukken, strategie&beleidsontwikkeling, organisatieontwikkeling- & inrichtingsvraagstukken en project- en programmamanagement.

Sinds de zomer van 2000 heb ik mij verbonden met 6 andere zelfstandige collega's in StreamLinks. In 2003 heb ik met 3 andere zelfstandig gevestigde adviseurs FutureSearch.nl opgericht. Daarin bundelen wij onze krachten om FutureSearch, als vorm van participatieve organisatie- en maatschappij ontwikkeling, verder te ontwikkelen en uit te dragen (zie ook www.futuresearch.nl).

In dit boek zien we hoe de medewerkers in een organisatie met elkaar hun collectieve ambitie en identiteit kunnen formuleren en zo markeren wat hen bindt en wat hen scheidt. Vele voorbeelden laten zien hoe deze verbinding via een intensieve, onderlinge dialoog tot stand komt. Wij laten zien dat een goede collectieve ambitie veel meer kan zijn dan alleen een goed bindmiddel in de organisatie, maar ook beschouwd en gebruikt kan worden als fundament en als motor voor het organisatieontwikkelingsproces.

Er is immers nog nooit een organisatie een grootse werkgemeenschap geworden doordat de medewerkers van de organisatie er met elkaar in slaagden de perfecte versie van hun collectieve ambitie te maken. Het gaat ook niet om dat statement, maar om het effect dat je er als organisatie mee kan bereiken: energie bundelen en richten, betrokkenheid vergroten, meer plezier in de samenwerking en daarmee een meer herkenbare maatschappelijke bijdrage.

ISBN: 90-807773-2-3

StreamLinks , netwerkadvisers voor vernieuwing en verlevendiging

Dr. Otmar H.J. Donnenberg
Drs. Ernst L. Drukker
Mw. Drs. Liesbeth H. Halbertsma:
Hank Kune M. Ed.
Dick Ratering
Drs. Eric Spaans MBA
Drs. Frans J.L.M. Verhaaren

Postadres: Beukenlaan 2b, 3941BA DOORN.
t: 0343 - 511626
f: 0343 - 511783
i: www.streamlinks.nl



