

## WE GAAN ERVOOR!

*Drs. D.D. (Dick) Both*

Dick begeleidt teams, leidinggevend, bestuurders en toezichhouders bij leiderschaps- en organisatieontwikkeling als adviseur, coach en trainer. Hij doet dit vanuit het organisatieadviesbureau Both & De Bruijn; leiderschap ontwikkelen! Dick is vooral werkzaam in de onderwijs- en zorgsector. Hij studeerde Bestuurskunde en Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht.

*A.J. (Alex) de Bruijn*

Alex begeleidt teams, leidinggevend, bestuurders en toezichhouders bij leiderschaps- en organisatieontwikkeling als adviseur, coach, trainer en ontwikkelaar. Hij doet dit vanuit het organisatieadviesbureau Both & De Bruijn; leiderschap ontwikkelen! Alex is vooral werkzaam in de onderwijs- en zorgsector. Hij was achtereenvolgens leraar, adjunct-directeur en directeur op diverse basisscholen en managementadviseur bij Driestar educatief in Gouda.



# **We gaan ervoor!**

*Samen bouwen aan een  
collectieve ambitie*

---

DICK BOTH & ALEX DE BRUIJN

SCRIPTUM

Copyright © 2022 Dick Both, Alex de Bruijn

Grafische vormgeving cover & binnenwerk [www.igraph.be](http://www.igraph.be)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden, zonder schriftelijke toestemming van Uitgeverij Scriptum, Nieuwe Haven 151, 3117 AA te Schiedam

ISBN 978 94 6319 261 3

NUR 801 – Management

[info@scriptum.nl](mailto:info@scriptum.nl)

[www.scriptum.nl](http://www.scriptum.nl)

[twitter.com/ScriptumNL](https://twitter.com/ScriptumNL)

[facebook.com/UitgeverijScriptum](https://facebook.com/UitgeverijScriptum)

# Inhoud



Woord vooraf	7
Waarom dit boek?	11
Inleiding: Het waarom van een collectieve ambitie	13
1 Wat is een collectieve ambitie?	21
2 Het nut van een collectieve ambitie	37
3 De zes bouwfasen	47
BOUWFASE 1 <i>Het waarom en waartoe van de organisatie (de missie)</i>	49
BOUWFASE 2 <i>Verwachtingen van de omgeving</i>	59
BOUWFASE 3 <i>Messcherpe analyse van de situatie</i>	62
BOUWFASE 4 <i>Op weg naar het streefbeeld (de visie)</i>	71
BOUWFASE 5 <i>Kernwaarden die laten zien waar we voor staan</i>	80
BOUWFASE 6 <i>Actieplan</i>	87
4 De rol van de leider	101
5 Elke dag een stap(je) dicht(er) bij de collectieve ambitie	124
Nawoord	131
Geraadpleegde literatuur	133



# Woord vooraf



*Waarom zijn we er eigenlijk?*

*Over een richtinggevende en inspirerende collectieve ambitie*

*Samen-leven gaat verder dan ik-leven.*

*Vanuit dit vertrekpunt willen onze scholen de nieuwsgierigheid van mensen voeden en hen de schoonheid en zinvolheid van het bestaan doen ervaren.*

**Z**O FORMULEERDEN de medewerkers van PricoH – een school voor primair onderwijs in Hoogeveen – destijds de reden van bestaan van hun organisatie.

Het is in deze tijd geen overbodige luxe om met elkaar na te denken over de *raison d'être* van je organisatie, waarom het goed is dat die bestaat en blijft bestaan. Dat betekent antwoord geven op de – door managementgoeroe Simon Sinek – zo treffend geformuleerde vraag naar *The Big Why* van de organisatie.

In de steeds verder om zich heen grijpende neoliberale opvatting zijn organisaties er vooral om waarde te creëren voor de aandeelhouders. Het rationele denken van de *homo economicus* voert de boventoon, want geld is macht, meer is altijd beter, en groeien is de norm.

Daarom dienen organisaties even *lean & mean* als flexibel en efficiënt ingericht en bestuurd te worden en moet er voortdurend van alles gepland en gecontroleerd, beloond en bestraft worden. De teamgeest wordt daardoor op de proef gesteld, de liefde voor het vak raakt gefrustreerd en competitief gedrag belemmert het samenwerken.

Hoe kan het dan, dat toch zoveel mensen vrijwillig een groot deel van hun tijd willen doorbrengen in organisaties? Je komt immers niet in de gevangenis als je besluit *geen* lid te worden van een organisatie. Een commune is zo opgestart en met ruilhandel kom je een heel eind. De reden is dat mensen allerlei ontberingen – structuren, regels, procedures, planningen, controles, hiërarchieën – voor lief nemen als ze het idee hebben samen met iets zinvol bezig te zijn, dat ze met elkaar een collectieve ambitie aan het realiseren zijn. Het gaat om het genoegen dat mensen beleven aan het gezamenlijk maken van mooie producten of diensten. Producten en diensten die klanten graag willen hebben omdat ze er blij van worden, omdat ze er plezier van hebben of er gemak aan hebben, omdat die hen helpen met het oplossen van problemen of hun leven verrijken. Die dingen zijn voor de medewerkers van de organisatie het bepalende motief om aan de slag te gaan en te blijven, elke dag opnieuw.

Maar soms kun je dat motief even kwijt zijn, bijvoorbeeld door tegenslag, een organisatiecrisis, of oneerlijk gedrag binnen of buiten de organisatie. Juist dan bewijst een collectieve ambitie zijn waarde. Leidinggevend en collega's kunnen je vragen stellen als: 'Weet je nog waarom je toen zo graag hier wilde komen werken? Wat je zo enthousiast maakte over de organisatie? Wat je het mooie vond aan je nieuwe baan?' De kans is groot dat je op die manier weer aansluiting kunt maken met de missie van de organisatie en met je betrokkenheid daarbij.



In zin-organisaties zoals onderwijs- en zorginstellingen, ligt de collectieve ambitie voor het oprapen: In onderwijsorganisaties zijn de mensen bezig te bepalen hoe er in de toekomst in Nederland geleefd en gewerkt wordt, en hoe het straks staat met de welvaart en met het welzijn in ons land. Dat gaat dus ergens over! Evenals in zorginstellingen waar de medewerkers zich inzetten voor datgene wat de meeste mensen het belangrijkste in hun leven vinden: gezond zijn. Zo heeft ZuidZorg, een thuiszorgorganisatie, haar collectieve ambitie als volgt verwoord:

*Met passie en professionaliteit moedigen we mensen, jong en oud, aan om het beste uit hun leven te halen.*

*Op eigen kracht leven, in de vertrouwde omgeving.*

*Dat maakt een mens gelukkig.*

Soms, zoals in een gezin, is de collectieve ambitie zó evident dat explicitering ervan in taal door de gezinsleden snel als een verarming wordt beschouwd. Maar bij organisaties is dat zelden het geval. Daarom is het zo mooi dat dit boek er is, waarin Dick Both en Alex de Bruijn helder uitleggen en in concrete stappen aangeven hoe je samen met elkaar tot een gedragen collectieve ambitie komt. En als je dat volgens de regels der kunst hebt gedaan, kun je in de organisatie medewerkers tegenkomen zoals de schoonmaker bij NASA, die toen president Kennedy tijdens een werkbezoek aan hem vroeg ‘Wat is uw werk?’, antwoordde: ‘Ik help om een man op de maan te zetten!’

Eijsden, september 2022

MATHIEU WEGGEMAN

Hoogleraar Organisatiekunde aan de  
Technische Universiteit Eindhoven



# Waarom dit boek?



**I**N 2012 VERSCHIEEN het boek *Onderwijs vraagt leiderschap!* Enkele jaren daarna zag een variant, gericht op de zorgsector het licht: *Zorg vraagt leiderschap!* Beide boeken zijn opgebouwd aan de hand van acht aspecten van leiderschap. In beide boeken is het eerste aspect: collectieve ambitie. Dat is niet toevallig. Een collectieve ambitie in de vorm van een gedeelde missie, gedeelde kernwaarden en een gedeelde visie vormt het uitgangspunt voor andere aspecten van leiderschap, zoals we die in beide boeken hebben uitgewerkt:

- Een leider inspireert medewerkers en betreft hen bij de strategie
- Een leider communiceert op tijd en eerlijk, is present en luistert
- Een leider is duidelijk over het resultaat en geeft feedback
- Een leider treedt assertief op tegen mensen die niet goed (meer) zijn in het vak
- Een leider functioneert als hitteschild tegen de ruis van ‘boven’ en van ‘opzij’
- Een leider heeft een gezaghebbende, maar dienende en bescheiden attitude
- Een leider stuurt op flow, dus op vakdeskundigheid en plezier in het werk.

Vanwege het belang van een collectieve ambitie zijn we de afgelopen jaren intensief bezig geweest met het doordenken en uitwerken van dit fascinerende aspect. Tijdens talloze sessies met (management)teams hebben we gebouwd aan richtinggevende en inspirerende collectieve ambities. Bij het schrijven van dit boek hebben we onze opgedane kennis, inzichten en ervaringen gebruikt. Dat heeft geresulteerd in een praktisch boek met een conceptuele basis.

We hebben er alle vertrouwen in dat dit boek leidinggevend inspireert om (verder) te bouwen aan een collectieve ambitie binnen hun organisatie. Niet alleen op geplande momenten eens in de zoveel jaar, maar continue. Een collectieve ambitie moet immers geleefd en doorleefd worden! Dan geeft het (diepere) betekenis aan het werk. De bouwfasen die nodig zijn om continue te bouwen aan de collectieve ambitie hebben een cyclisch karakter.

Opnieuw was Mathieu Weggeman bereid een *Woord vooraf* te schrijven. We zijn hem daarvoor erkentelijk. Hij was en is – juist als het over het thema van dit boek gaat – onze grote inspirator. Het is geen overbodige luxe in deze tijd om met elkaar na te denken over de *raison d'être* van je organisatie, waarom het goed is dat zij bestaat en blijft bestaan. Sterker nog: dat is meer dan ooit nodig! We zullen antwoord moeten geven op de vraag naar *The Big Why* van de organisatie. Dit boek reikt instrumenten aan om dat antwoord te vinden!

DICK BOTH & ALEX DE BRUIJN

## INLEIDING

# Het waarom van een collectieve ambitie



**E**R WORDT HARD GEWERKT in veel organisaties. Alle energie en creativiteit wordt aangewend om een onderscheidend en verrassend product of goede dienst te kunnen aanbieden. Je ziet geregeld vrachtwagens en bakfietsen van Coolblue in het straatbeeld. Met vier kernwaarden – eigenzinnig, vrienden, flexibel en gewoon, doen – doet Coolblue alles voor een glimlach. In supermarkten hebben de chocoladerepen van Tony’s Chocolonely een vaste plek. Het kan anders, zo wil het merk duidelijk maken: ‘Samen maken we 100 procent slaafvrij de norm in chocolade’.

Er zijn meer voorbeelden van organisaties en bedrijven die missiegedreven tot een aansprekend aanbod komen, of het nu producten of diensten zijn. Wat beogen deze organisaties daarmee? Ze hebben een diep verlangen, een missie die het waard is om in concreet aanbod om te zetten: in de school, in de zorginstelling, in het bedrijf. Dat gaat in missiegedreven organisaties veel verder dan (alleen) een commercieel verdienmodel. Het is binnen en buiten de organisatie een manier van leven en samenleven.

Even stilstaan bij wat organisaties ten diepste drijft brengt ons bij een van de meest relevante vragen, die we onszelf en onze collega's te weinig stellen: waarom en waartoe zijn we er eigenlijk? Een vraag die meestal ondersneeuwt in de waan van de dag. De waarom- en waartoe-vraag stellen geeft mensen in organisaties beter zicht op de bestaansgrond van de organisatie. Alle teams kunnen vrij vlot aangeven *wat* ze dagelijks doen. Veel teams staat het daarbij helder voor ogen *hoe* ze dat doen, maar het is de vraag of de teamleden zich voldoende bewust zijn *waarom* en *waartoe* ze doen wat ze doen.

In ons werk stuiten we vaak op vragen over het ontwikkelen van een collectieve ambitie. In dit boek geven we hierop een antwoord.

Werk maken van een collectieve ambitie binnen de organisatie is meer dan ooit nodig. Net als bij het nadenken over persoonlijke ambitie en drijfveren, is het voor organisaties van belang zich af te vragen of – om met Stephen Covey te spreken – de ladder waarop we klimmen tegen de goede muur staat. Daarnaast is de collectieve ambitie steeds meer een instrument voor leidinggevend geworden. Een organisatie kan niet meer zonder een richtinggevende en inspirerende collectieve ambitie om het verschil te maken.

### **Een huis als metafoor**

Een metafoor kan teams helpen om de collectieve ambitie als het geheel van de missie, kernwaarden en visie te visualiseren. Een huis biedt een veilige, vertrouwde omgeving waarin mensen samenleven, samenwerken, samenspelen en samen leren.

Een huis bouwen begint bij het fundament: de bestaansgrond/missie en diepste bedoeling (het *waarom* en *waartoe*). In het fundament ligt de vloerverwarming. Die wordt gevormd

door de kernwaarden (het *hoe*). De kamers van het huis zijn ontwikkelthema's in de vorm van streefbeelden (het grote *wat*) en de inrichting (het kleine *wat*) die samen de visie verbeelden.

Tijdens het bouwproces (uitvoering plan van aanpak) vragen de bewoners zich steeds af wat energie geeft (zonnepanelen) en wat energie kost, en welke zaken (aanbouw, dakkapel) 'erbij' dreigen te komen die ten koste gaan van de focus, de collectieve ambitie (het hele huis).

Door de ramen van het huis kan je de omgeving in de gaten houden, en de mensen in de omgeving hebben de mogelijkheid naar binnen te kijken.

Als het nodig is verhuizen objecten naar de zolder, of worden objecten die al jaren op zolder stonden (vergeten en/of onafgemaakt) weer naar beneden gehaald.

