

*uw partner in effectiviteitsverbetering
van organisatie, team en individu
met als missie autonomie in verbondenheid
en persoonlijke effectiviteit als verbindende schakel*

Ambitiemanagement

Resultaten halen met geïnspireerde mensen

Berkenwoude, maart 2007

Schoonderwoerd & Partners bv
PROFESSIONALS IN EFFECTIVITEITSVERBETERING

Piet Schoonderwoerd
John van der Heemst

INHOUDSOPGAVE	pagina
1. Inleiding	3
2. Wat is ambitie management?	4
3. Uitgangspunten van ambitie management	7
4. Resultaten van ambitie management	8
5. Ambitie management top-down en bottom-up toepassen	9
6. Invoering van ambitie management in fasen	11
7. De rol van de manager	14
8. Essentiële factoren bij invoering van ambitie management	15

Bijlage: aanbod Schoonderwoerd & Partners bij invoering Ambitie management.

1. Inleiding

Vanaf begin 2001 zijn bij de Sociale Dienst van de gemeente Tilburg markante ervaringen opgedaan met de toepassing van de “creatiespiraal” van Marinus Knoope onder de naam ambitie management. Dit met inzet en betrokkenheid van alle medewerkers van de dienst en onder bezielende leiding van de directeur van de dienst, Frank Vijg. Bij Schoonderwoerd & Partners hebben we met ambitie management kennisgemaakt door deel te nemen aan een werkgroep die de resultaten van Tilburg heeft gevolgd. Met vallen en opstaan hebben we vervolgens de principes van ambitie management toegepast in ons eigen bedrijf en klanten begeleid bij praktische realisatie op onderdelen daarvan.

Ambitie management is het realiseren van een zo goed mogelijke match tussen de ambities van de organisatie en die van de individuele medewerker. Als een individu zijn passie en drive kan inzetten voor de doelstellingen en (kern-)waarden van de organisatie zijn de resultaten optimaal. Bij ambitie management gaat het er om, om op harmonieuze wijze individuele en collectieve ambities te verbinden. Het is de kunst om de ambitie van de individuele medewerker te verbinden met die van de organisatie. Dit gebeurt door de verschillende ambities te onderzoeken en hier betekenis aan toe te kennen voor de organisatie en voor de medewerkers.

In de praktijk blijkt ambitie management aan de ene kant best lastig: je moet ruimer en vaak anders denken en handelen dan vanuit de meer gevestigde organisatie principes. Aan de andere kant is het een natuurlijk proces: toewerken naar de juiste man op de juiste plaats gedreven door missie en ambitie die personen en organisaties hebben en deze zo goed mogelijk bij elkaar laten passen! Ambitie management is heel mens-eigen: een natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid, die als je het de ruimte geeft ook als bijna vanzelf tot resultaten leidt.

We hebben gemerkt dat je ambitie management niet hoeft te introduceren als hemelbestormend nieuws. Je kunt het bekijken als een benaderingswijze die ingevuld kan worden bij de meest voorkomende organisatiestructuren en die aanvullend kan zijn bij bijvoorbeeld de toepassing van competentie- en performancemanagement.

Ambitie management vult deze systemen voor performancemanagement en competentie management heel goed aan.

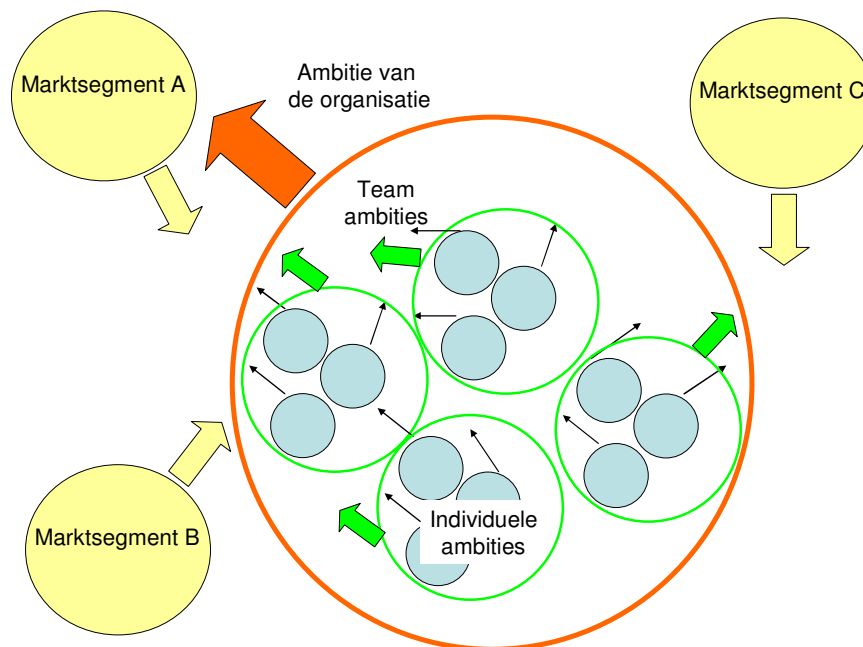
Als je de organisatie als een levend organisme beschouwd vormt de organisatiestructuur het skelet. Performance- en Competentie Management zijn als het ware het vlees aan de botten en Ambitie management zorgt voor het bloed door de aderen vanuit een kloppend hart, waardoor de organisatie echt tot leven komt.

2. Wat is ambitie management?

Onder ambitie verstaan we: dat wat je echt wilt realiseren, individueel of collectief, waar je warm voor loopt, wat je passie is, je drive. Met ambitie management doelen we op het totaal aan activiteiten en voorwaarden die er gericht aan bijdragen om ambities te realiseren, zowel op het individuele niveau als op het niveau van het collectief.

Ambitiemanagement:

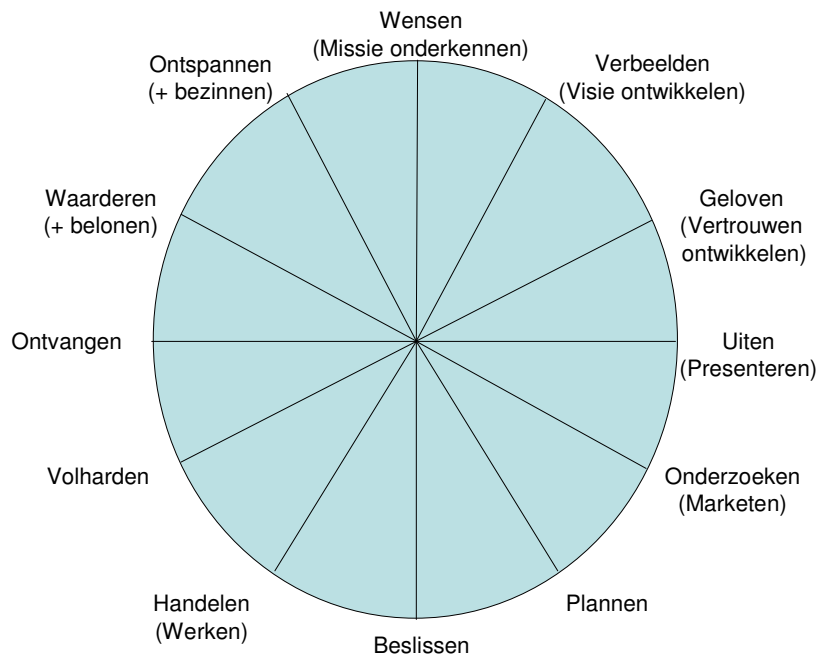
- is de kunst van het verbinden van de persoonlijke en de collectieve ambitie.
- is het volledig benutten van het aanwezige potentieel aan individuele ambities van de medewerkers binnen een organisatie om hiermee de ambities van de organisatie zo goed mogelijk te laten aansluiten op de wensen en behoeften uit de markt.



- ambitie management is een dynamisch proces -

- moedigt medewerkers aan om hun ambitie in het werk expliciet te maken en te realiseren. Zij leveren hiermee een bijdrage aan de realisatie van de organisatieambitie. De organisatie op haar beurt levert een bijdrage aan de realisatie van de persoonlijke ambitie van de medewerker.
- gaat ervan uit dat ieder mens bewust of onbewust gedreven wordt door een innerlijke drijfveer, een eigen ambitie, een verlangen, wens, passie of ideaal. Ieder mens verlangt er naar om vanuit die persoonlijke ambitie een zinvolle bijdrage te leveren aan de groepsverbanden, de samenleving waar hij deel van uit maakt. Hij of zij wenst daarin bovendien herkend, erkend en gewaardeerd te worden.

- maakt gebruik van de Creatiespiraal van Marinus Knoope. De creatiespiraal beschrijft de natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid voor de individuele mens. De tekst tussen de haakjes (..) is de creatiespiraal voor teams en organisaties.



- de creatiespiraal van Marinus Knoope -

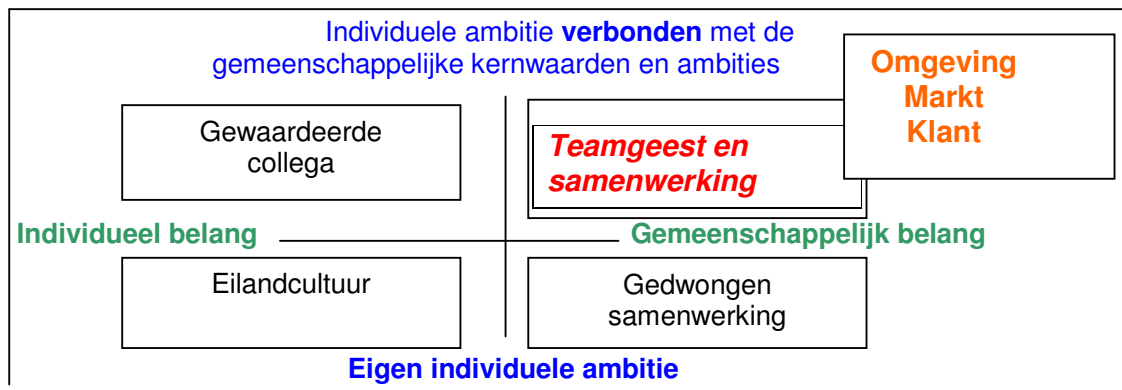
- gaat ervan uit dat als mensen in het verlengde van de eigen ambitie met elkaar samenwerken er onderweg van wens naar werkelijkheid met bezieling en veel plezier gewerkt wordt.
- is het op de juiste wijze selecteren van marktgebieden zodat de aanwezige individuele en organisatiebrede ambities zo succesvol mogelijk kunnen worden ingezet. Deze benadering kan, binnen de kaders van de organisatie, ook worden toegepast voor afzonderlijke teams of afdelingen.
- kan op meerdere manieren worden gerealiseerd:
 - Bottom-up: we kunnen beginnen bij het *individu* binnen de organisatie, en van daaruit werken naar de organisatiebrede ambities.
 - Top-down: we starten bij de *organisatie* en van daaruit werken naar de individuele ambities.

De combinatie van beide in relatie tot de markt leidt tot effectieve organisatieontwikkeling. De kracht van ambitie management ontstaat wanneer de individuele drive, passie, ambitie verbonden is met de collectieve ambitie.

- gaat ervan uit dat men als manager/leidinggevende dient te sturen op congruentie om blijvende prestaties te behalen. Het gaat hierbij om de congruentie tussen:
 1. de taak of rol als team, afdeling of organisatie (het WAT),
 2. de manier waarop dat dan het beste uitgevoerd kan worden (het HOE) en
 3. de drijfveren van het team en de individuele medewerker (het WIE)

Ambitiemodel

De relatie tussen belangen, ambities en cultuur wordt uitgedrukt in het onderstaande model.



- het ambitiemodel verbindt belangen, ambities en cultuur -

Ambities waarmaken betekent ook voor ons als Schoonderwoerd & Partners het op een lijn krijgen van de belangen en ambities van onze medewerkers, gekoppeld aan ons bedrijfsbelang en de organisatiewaarden en visie, die zijn opgesteld voor de markt. Pas dan komt onze ambitie tot zijn volle recht en kunnen wij geheel ten dienste staan voor onze klanten en onze omgeving.

2. Uitgangspunten van ambitie management

Ambitiemanagement vereist een andere manier van kijken, een paradigma verschuiving. In de tabel hieronder worden de uitgangspunten van ambitie management benoemd en vergeleken met de gangbare organisatieprincipes.

Vertrouwd paradigma	Ambitiemanagement paradigma
Het organisatiedoel is heilig, individuele ambities zijn alleen interessant in het kader van het organisatiedoel.	Het organisatiedoel of de collectieve ambitie wordt gedragen door alle medewerkers en geeft ruimte aan de individuele ambitie van iedere medewerker.
Prestatieafspraken/planning/certificering als beheersinstrument, controle middel.	Prestatieafspraken/planning/certificering als onderzoek en inspiratie (doen we wat we wensen en waar we trots op kunnen op zijn).
Kneden van het individu om in een competentie/functieprofiel te passen ten einde in het organisatiedoel te passen.	Kijken wat aan competenties en kwaliteiten bij de medewerkers (potentieel) aanwezig is, hier functies en rollen aanhangen. Leemtes creatief opvullen.
Mensen (ambities) volgen de structuur.	Er is een organische wisselwerking tussen structuur en proces (mensen en hun ambities). Het vertrouwen is er ook dat de mensen die nodig zijn voor de collectieve ambitie er al zijn of er op tijd komen.
Authenticiteit heeft nauwelijks aandacht.	De authenticiteit van waaruit je werkt is een belangrijke succesfactor.
Mensen doen wat er gezegd wordt wat ze moeten doen.	Mensen doen wat ze willen doen, wat ze wensen. Daar zit de meeste energie.
Commitment aan collectieve ambitie staat boven commitment aan de individuele ambitie.	Commitment aan de collectieve ambitie versterkt mijn individuele ambitie en andersom.
Sturen op basis van: gezond wantrouwen beheersen aanpassen, inpassen goede/slechte ervaringen .	Sturen op basis van: vertrouwen loslaten stimuleren, laten groeien, inspireren, verbinden vanuit het kennen van de individuele en collectieve ambitie. Hiermee laten stromen van de aanwezige energie.
Schaarste, tekort aan mogelijkheden t.b.v. bijdrage aan individuele en collectieve ambitie.	Overvloed aan mogelijkheden t.b.v. bijdrage aan individuele en collectieve ambitie.
Veel werken, weten, doen = altijd beter	Kunnen wachten op het juiste moment, weten wanneer je moet handelen en wanneer je juist moet laten; soms is rust het juiste, soms is handelen het juiste.
Zekerheid, willen overzien van risico's	Onzekerheid Vertrouwen dat alles op het juiste moment aanwezig is.
Emoties zijn lastig en moeten onderdrukt worden.	Emoties zijn de sleutel tot verdere groei en ondersteuning van de persoonlijke en collectieve ambitie.
Het is normaal als de medewerker op het werk maximale prestatie levert en de energie in de vrije tijd weer oplaadt.	Het is normaal dat de energiebalans van de medewerker zich ook oplaadt op het werk.
Negeren of verbergen van fouten	Fouten worden ontvangen en hier wordt gezamenlijk van geleerd.
Dualisme; óf dit, óf dat.	En, én; holisme; alles kan naast elkaar bestaan.

- ambitie management vereist een andere manier van kijken -

3. Resultaten van ambitie management

De praktijk laat goede resultaten zien van ambitie management.
Op onder meer de volgende terreinen valt winst te behalen:

- Heldere uitspraken over **missie en visie** van de organisatie die er toe doet voor klanten, voor management en voor medewerkers!
- Vergroting van de haalbaarheid van de **organisatiestrategie** door het concreet maken en wederzijds onderschrijven wat men van medewerkers verwacht in termen van kennis, competenties, persoonskenmerken, motivatie en drive.
- Verbetering van de **prestaties**, zowel collectief en individueel
- Verbetering van de kwaliteit van **communicatie** door te spreken over concrete zaken m.b.t. je werk en daarbij wat daarvan de intentie en betekenis is.
- Meer intern **ondernemerschap**. Doordat mensen verantwoordelijkheid nemen om hun ambities neer te zetten, zijn ze meer ondernemend. Problemen worden energiek en ondernemend opgelost en kansen worden eerder gezien en benut.
- Toename creativiteit en verbeterde **samenwerking**, doordat:
 - transparant is wie welke ambitie heeft en hoe dat een bijdrage levert aan de realisatie van de collectieve ambitie;
 - het communiceren van de collectieve ambitie uitnodigt tot individuele en gezamenlijke invulling.
- Vergroting van de **verbinding** van medewerkers met de organisatie doordat medewerkers bereid zijn tot een “wilsovereenstemming” en door goede ontwikkelingsmogelijkheden te bieden vanuit de organisatie. Ambitiemanagement beoogt de ideale baan voor medewerkers te creëren en te realiseren.
- Op de langere termijn **minder personeelsverloop**. Medewerkers krijgen goede ontwikkelingsmogelijkheden, voelen zich verbonden en hebben plezier in hun werk.
- In het begin van het meer bewust communiceren van ambitie management kan het verloop soms hoger liggen, dit lijkt een negatief resultaat maar de winst is dat het leidt tot het **voorkomen van mentaal verzuim**. Dit is zowel voor de organisatie als voor het individu uiteindelijk een positief resultaat.
- Meer **flexibiliteit**. De nadruk ligt meer op het gaan voor de aan de ambitie verbonden doelstellingen dan sec op het uitvoeren van de functiegebonden taken.
- **Toename motivatie** en plezier in het werk. Doordat medewerkers hun eigen drive in het werk gaan realiseren is de motivatie hoger.
- **Verlaging ziekteverzuim**. Het verzuim daalt aanmerkelijk omdat ziekteverzuim die eigenlijk verklaard wordt door onvrede wordt voorkomen.
- **Positieve uitstraling** naar klanten door dienstverlening die er toe doet, die geleverd wordt door gemotiveerde mensen.

4. Ambitiemanagement top-down en bottom-up toepassen

De meest uitgebreide toepassing van ambitiemanagement is die waarbij het principe wordt omarmt door de totale organisatie, gedragen door het management en door de individuele medewerkers en met een uitstraling naar de klanten. Principes van ambitiemanagement kun je echter ook al toepassen op onderdelen, of, je kunt zelfs als individu er je voordeel mee doen door expliciet na te gaan wat jouw ambitie is en hoe die zich verhoudt tot de ambitie van het team waar je deel van uitmaakt c.q. de ambitie van de totale organisatie.

Als je ambitiemanagement toepast voor een heel team, een afdeling of organisatie is er sprake van een dubbelslag, waarin zowel een proces bottom-up als een proces top-down plaatsvindt. Beide invalshoeken verdienen de aandacht maar de start bij de top is het meest kansrijk en praktisch. Meestal is er al een missie en visie geformuleerd, die aangescherpt kan worden, door deze te vertalen naar wat het expliciet betekent voor klanten en voor medewerkers. De eerste stappen lager in de organisatie en op het niveau van individuele medewerkers kunnen daar dan aan refereren en kunnen daar aan getoetst worden. Het blijft een proces van ontwikkelen en afstemmen tussen individu, team en organisatie.

Top-down proces

De top-down aanpak begint met het benoemen van de ambities van de organisatie. De kernvragen hierbij kunnen zijn:

- Wat is de toegevoegde waarde van de organisatie voor de samenleving? Wat is haar hoogste doel? Waar wil de organisatie goed in zijn? Waaraan merk je dat de organisatie functioneert vanuit een drive? Wat zijn de belangrijkste resultaatgebieden? Hoe kunnen we de beste performers in de markt zijn? Hoe kunnen wij onze stakeholders het beste bedienen?

Vervolgens dienen deze ambities in wisselwerking geconcretiseerd te worden op het niveau van sectoren of business units, afdelingen, teams en individuen, gekoppeld aan de concrete bedrijfsvoering.

We kunnen de volgende vragen stellen:

- Welke vragen en behoeften in de markt zijn voor ons relevant, wie zijn onze klanten c.q. wie zijn de afnemers van onze diensten en producten en welk appèl doet dat op ons?
- Welke ambitie hebben we als organisatie?
- Wat is de bijdrage van de verschillende afdelingen binnen de organisatie aan deze ambitie? Wat is, passend daarbinnen, de ambitie van de afdeling?
- Welke ambities hebben onze medewerkers?
- Sluiten de ambities van de medewerkers aan bij de gewenste ambities van de afdeling waar zij werken?
- Zo nee, is er een afdeling waar de medewerker zijn of haar ambities wel goed kan inzetten? Zo nee, dan is het de verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie om een plek buiten de organisatie te vinden waar hij zijn ambitie wel kan realiseren.
- Als de persoonlijke ambities van de medewerkers aansluiten op de ambitie van de afdeling is het de vraag of zij de benodigde competenties in huis hebben om die te realiseren? Zo nee, vallen deze competenties binnen afzienbare tijd te ontwikkelen?

Bottom-up proces

Hierbij worden individuele medewerkers gevraagd na te denken over hun ambities en dit te bespreken in een of meer ambitiegesprek(ken) met de eigen leidinggevende en in het eigen team.

De creatiespiraal van Marinus Knoope kan hierbij goed als hulp dienen door te beginnen bij reflectie op de situatie nu.

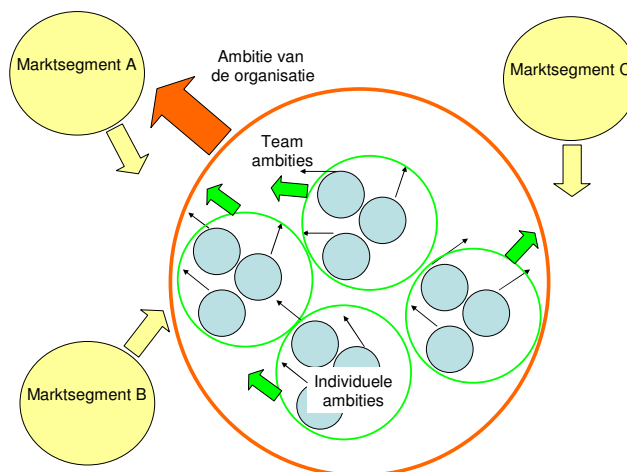
Persoonlijke vragen zijn:

- Heb je het naar je zin in je werk?
- Waarom doe je wat je doet,- en wat vind je daarvan?
- Wat zijn voorbeelden van je werk waar je extra warm voor loopt
- Welke ervaringen zijn anders dan wat je nu al realiseert en die van belang zijn om achter je ambities te komen?
- Wat zijn op de lange termijn je wensen, je ambities? En op de korte termijn?
- Hoe kunnen we jouw ambities zo goed mogelijk inpassen in of vertalen naar afdelings- en organisatiebrede ambities?

Vragen voor de organisatie zijn dan:

- Moeten we met de huidige bezetting veranderen van marktstrategie of moeten we mensen werven die bewust kiezen om de organisatie- en afdelingsambitie te realiseren?
- Moeten we wellicht ook afscheid nemen van mensen?

Als de benadering top-down en bottom-up wordt uitgevoerd, krijgen we een dynamisch proces waarbij een optimale balans wordt gevonden tussen persoonlijke, afdeling- en organisatiebrede ambities die afgestemd zijn op de markt.



- ambitie management is een dynamisch proces -

Ambitiemanagement maakt de ambities en de onderlinge verbindingen helder en concreet en zet aan tot het maken van duidelijke keuzes. Keuzes waar je je als medewerker, afdeling en organisatie voor 100% aan committeert.

Praktische toepassing bij bestaande organisatievormen

Principes van ambitie management kunnen goed in bestaande organisatievormen worden ingepast, bijvoorbeeld:

- Op organisatieniveau bij vaststelling van missie/visie en strategie-ontwikkeling, doorwerkend naar (jaar)-plannen voor de verschillende echelons en organisatie-onderdelen.
- Bij werving en selectie, sollicitatie en aanstellingsgesprekken: uitleg van het principe en duidelijk maken dat vragen naar drive en persoonlijke ambitie niet alleen iets is bij sollicitatie en aanstelling.
- Bij functioneringsgesprekken: in welke mate draag ik bij aan de collectieve ambitie en omgekeerd?
- Bij beoordelingsgesprekken: wat is het oordeel over de mate waarin ik mijn eigen ambitie realiseer en klopt het met mijn bijdrage aan de collectieve ambitie?, wordt vanuit de organisatie ook voldoende bijdrage geleverd aan mijn ambitie of behoeft dat bijstelling.
- Bij POP (persoonlijke ontwikkelingsplannen)-gesprekken, waarbij je ook op individueel niveau de stappen in het creatieproces kunt langslopen en dit kan checken met de afstemming vice versa met de organisatie.
- In werkoverleggen: check op persoonlijke bijdragen en check op de zinvolheid van het overleg als zodanig: in hoeverre heeft dit overleg bijgedragen aan het realiseren van mijn en de collectieve ambitie?
- Bij toepassing van 360 graden feedback: in hoeverre is mijn prestatie en houding in overeenstemming met mijn eigen ambitie en die van het collectief, volgens mijn collega's en leidinggevende.
- Bij evaluaties met klanten: is datgene wat wij bieden aan klanten ook datgene wat wij beogen en wat zij verwachten?
- Bij persoonlijke of groepstaken en/of projecten: sta van tijd tot tijd stil bij de zinvolheid ervan en bij de vraag in hoeverre het (nog steeds) klopt met de ambitie.
- Vier successen en leer van je fouten.

Ambitiemanagement creëert duidelijkheid en is daarin scherp. Voor sommigen betekent dat het maken van op de korte termijn pijnlijke keuzes, die echter op de lange termijn zowel voor de organisatie als voor het individu meestal goed uitpakken. We doelen hierbij op constatering van het niet (meer) bij elkaar passen van de ambitie van een individu bij die van de organisatie of bij die van het team: als de organisatie dan geen plek kan creëren voor het individu is afscheid nemen de logische consequentie!

We kunnen de meest ideale baan creëren terwijl we ook aan de continuïteit van de organisatie denken. Het ambitiegericht inzetten van medewerkers, zal de medewerker en daarmee de mens centraal zetten binnen de organisatie. Deze ontwikkeling gaat het product of dienstverlening meer in verbinding brengen met de mens en de mens met zijn/haar ambities geeft extra kwaliteit aan het product of dienst ook in relatie tot de klant.

Mede hierom geloven wij dat het doorvoeren van ambitie management een uitstekend middel is om resultaten te behalen met geïnspireerde mensen.

**Ambitiemanagement beoogt niet mensen te willen veranderen in wat ze niet zijn,
maar beoogt mensen uit te dagen om te kiezen waar ze werkelijk voor gaan.**

5. Invoering van ambitie management in fasen

Fase 0: Initiatie: wil je ambitie management invoeren?

Bij de *initiatie* van ambitie management is het belangrijk dat er een gemeenschappelijke taal c.q. dezelfde mindset ontstaat en dat de wil en commitment aanwezig is om meer aandacht te besteden aan het realiseren van de match tussen persoonlijke en collectieve ambities. Dit in combinatie met toepassing van bestaande bedrijfsmatige principes die bijvoorbeeld meer gericht zijn op welke resultaten nagestreefd dienen te worden onder bepaalde organisatorische voorwaarden en afspraken. Het expliciet aandacht besteden aan ambities en hoe die te realiseren werkt door op het verbeteren van de totale performance van de organisatie en/of afdeling, op het wensen en creëren van loopbaanmogelijkheden voor medewerkers en op het beter inzetten van medewerkers binnen de organisatie. Door aan te sluiten bij de bezieling van medewerkers creëer je een bezielde organisatie met een krachtige uitstraling.

Een bewuste keuze om tijd, budget, expertise en menskracht beschikbaar te stellen voor invoering van ambitie management is een belangrijke stimulans om de implementatie naar wens te kunnen uitvoeren.

Verder is het van belang in hoeverre ambitie management toegevoegd kan worden aan of geïntegreerd kan worden in de toepassing van bestaande POP-, beoordelings- en beloningsinstrumenten.

Hierbij wordt expliciet de aansluiting gemaakt tussen wat iemand **wil** (*ambitie management: persoonlijke, team en organisatiedrives koppelen*) aan wat iemand **kan** (*competentiemanagement: attitude kennis en vaardigheden*) en wat iemand **presteert** (*resultaat gericht management*).

Inzoomen op de vraag of de individuele ambities overeen komen met die van de organisatie c.q. afdeling stelt zowel aan het individu als wel aan de organisatie de voorwaarde van transparantie.

In sommige situaties is bij de invoering van ambitie management een cultuurverandering noodzakelijk.

Fase 1: Bezinning op huidige situatie

De eerste fase is die van reflectie en bezinning.

Waar staat de organisatie? Wat is de koers? Wat is ingezet en bereikt in de huidige situatie? Wat zijn uitspraken die passen bij de organisatie, die je hoort van klanten en die je hoort van eigen medewerkers?

In welke mate wordt er met bezieling gewerkt? Hoe tevreden is ieder met zijn situatie? Hoe rijmt dat met ambitie? Centrale vraag aan individuen is hierbij: heb je het naar je zin? En wat vind je daarvan?

Kenmerk van bezinning in termen van ambitie management is dat het van een andere orde is dan de meer economisch/bedrijfskundige constatering en analyse: het vult vooral aan op imago en beleving. Vanuit beleving wordt vervolgens toegewerkt naar wat wensen zijn naar de toekomst, wat de bezieling is, naar wat de ambitie is op verschillende niveaus.

Fase 2: Verheldering van ambities

In deze fase is de *wat-vraag* van belang. Het gaat om het helder krijgen wat de ambities zijn. Valt de keuze op een organisatiebrede aanpak, dan is de startvraag: hoe helder, inspirerend, concreet is de ambitie van de organisatie. Wat is de aansluiting met de markt? De ambitie van afdelingen dient daarbij te passen en hetzelfde geldt voor de individuen. De kunst is het daarbij ambities tastbaar neer te zetten.

Voorbeeld Sociale dienst Tilburg

De Sociale Dienst, heeft als collectieve ambitie: "Wij zijn een organisatie waarin succesvolle mensen (samen-) werken aan ons hoogste doel: dienstverlening aan onze klanten op het vergroten van de zelfredzaamheid en vitaliteit". Deze ambitie is vertaald naar een aantal doelstellingen, zoals: komend jaar stroomt 10% van onze klanten uit.

De strategische intentie is duidelijk: de Sociale Dienst is er voor het activeren van bijstandsgerechtigden in plaats van het slechts verstrekken van uitkeringen.

Op afdelingsniveau is de verheldering concreter, startend met de vraag wat de aansluiting met de organisatie als geheel is? De afdeling fraudebestrijding bijvoorbeeld benoemde als ambitie: "Wij voorkomen en bestrijden fraude om onze klanten tot zelfredzaamheid aan te zetten. De meerderheid van de klanten die niet fraudeert dient 'beloond' te worden door te zien dat fraudeurs (strafrechtelijk) bestraft worden en dat het fraudebedrag terug gevorderd wordt".

Vervolgens zijn alle individuele medewerkers uitgedaagd hun ambities duidelijk en concreet te maken en te vertalen naar doelen. Een persoonlijke uitspraak is bijvoorbeeld: 'Mijn persoonlijke ambitie in mijn werk is om cliënten onafhankelijker te maken van hun uitkering. Dit realiseer ik door voor al mijn klanten een trajectplan te maken, waarvan 30% leidt naar werk'.

Fase 3: De verbinding en kwalitatieve aanvulling met kernwaarden

In deze fase staat de verbindingsvraag centraal. Slaag je als organisatie erin om je ambitie uit te dragen en krijg je daarop de respons die je wenst? Wat is de kwaliteit van de verbinding tussen de afdeling- en organisatiebrede ambitie? Welke kernwaarden horen bij het realiseren van de ambitie? Kernwaarden die je kunt beschouwen als uitspraken die duiden op de kwaliteit van het "hoe", die je kunt gebruiken als toetssteen waaraan je functioneren kan worden herkend.

Bij verbinding gaat het ook om de positieve match tussen de ambitie van de leidinggevende en de ambitie van het managementteam waar hij deel van uitmaakt.

Dit geldt ook voor het niveau van de individuele medewerker. Hoe harmonieus is de verbinding tussen de ambitie van zijn afdeling en zijn persoonlijke ambitie? Is het ook zo dat er een wisselwerking is met de leidinggevende en met de andere teamleden die ertoe leidt dat het kansrijker wordt dat ambities worden gerealiseerd?

Als er een discrepantie is, is dat dan oplosbaar? Welke ontwikkeling dient in gang te worden gezet? Welke aandacht is er daarbij bijvoorbeeld voor de competenties die nodig zijn om je ambitie te kunnen realiseren? Is er systematisch aandacht voor ontwikkeling?

Het "hoe" van ieders persoonlijke aanpak staat hierin vrij. Hierbij dient transparantie op ambitie en kernwaarden wel het sleutelwoord te zijn. Dit geldt op al de niveaus van het management, de teams en individueel.

Fase 4: Ontwikkeling en realisatie

De gewenste ontwikkeling en de wijze waarop die zal plaatsvinden wordt vastgelegd in ontwikkelplannen. Concrete doelen, acties en afspraken worden benoemd om de *ontwikkeling* van de organisatie en van leidinggevendens, medewerkers en teams in de gewenste richting mogelijk te maken. Dit wordt ook expliciet gecommuniceerd. Periodiek wordt gecheckt in welke mate het individu of de afdeling een bijdrage levert aan de collectieve kernambitie. En omgekeerd: in welke mate levert de organisatie een bijdrage aan de realisatie van de ambities van het individu? De welbekende planning-en-control-cyclus wordt hierbij aangevuld met de steeds aanwezige zingevingsvraag die dwingt tot de fase van beoordelen en belonen.

Fase 5: Beoordelen en belonen

Beoordelen en belonen zijn stappen in ambitie management die expliciet aandacht verdienen. Het gaat daarbij niet primair om financiële waardering; die moet in principe gewoon goed zijn ervan uit gaande dat bestaande systemen hierin voorzien. Beoordeling en waardering krijgt wel een dynamischere inkleuring: er wordt expliciet op ambities teruggekoppeld, met bijbehorende waarden en normen en expliciet te behalen (persoonlijke) targets. Er ligt in principe een veel duidelijker afspraak dan alleen de officieel benoemde functie met bijbehorend competenties. Bij de afspraken hoort dat je je regelmatig ervan vergewist of je er aan voldoet, of je het haalt, dan wel dat je je verwachting of voornemen bijstelt. Periodiek bespreken en overleggen in betreffende teams of units is daarom van belang. Dit is zowel individueel naar personen zelf, als collectief, waarbij je met elkaar vormen vindt die bij de beoordeling en beloning passen.

Voorbeeld

Bij invoering van ambitie management bij de Sociale Dienst van Tilburg werd de financiële beloning bijvoorbeeld niet wezenlijk veranderd. Wel werd aandacht besteed aan transparant communiceren waar men voor staat, dit met elkaar beoordelen en waarderen en letterlijk dit vieren nadat successen zo overduidelijk werden gehaald.

Voorbeeld

Bij het werkoverleg binnen Schoonderwoerd & Partners is expliciet het rondje zorg ingevoerd met als vraag of er voldoende aandacht voor is dat mensen het naar hun zin hebben.

Regelmatig de voortgang bespreken en waarderen is al belonend op zich.

De constatering dat je met je klanten datgene bereikt waar je voor staat geeft het individu en het bedrijf voldoening en bevestigt gewenste resultaten te behalen met geïnspireerde mensen.

6. De rol van de manager

Het management vervult een essentiële rol bij de implementatie van ambitie management. De manager:

Benoemt de collectieve ambitie

De ambitie manager brengt de collectieve ambitie op een aansprekende en inspirerende wijze onder de aandacht. Iedere medewerker kent dus zowel de collectieve ambitie als de eigen ambitie.

Verbindt collectieve en individuele ambities

De ambitie manager zorgt ervoor dat de ambities van de individuele medewerkers op een effectieve, succesvolle en inspirerende wijze met elkaar en met de ambitie van de organisatie worden verbonden.

Creëert de juiste teams t.b.v. het geheel

De ambitie manager creëert teams waarbinnen individuele medewerkers vanuit de eigen ambitie optimaal kunnen samenwerken en verzorgt de samenhang daarvan met het geheel!

Vertaalt ambities naar concrete, individuele afspraken

De ambitie manager zorgt ervoor dat de ambities vertaald worden naar concrete en individuele afspraken. Hierin passen ook meetbare resultaten.

Maakt bewust van individuele ambities en ondersteunt bij het vinden van de juiste plek en het bieden van perspectief

De ambitie manager biedt de individuele medewerker enerzijds de gelegenheid werk te verrichten waartoe hij/zij op dit moment ook daadwerkelijk in staat is, maar biedt tegelijkertijd ook perspectief op realisatie van de eigen ambitie op termijn. De medewerker wordt niet alleen beoordeeld op zijn concrete bijdrage aan de realisatie van de collectieve ambitie maar ook op de voortgang t.a.v. de realisatie van zijn eigen ambitie.

De manager volgt zijn of haar eigen ambitie

De ambitie manager draagt uiteindelijk de integrale verantwoordelijkheid van het realiseren van de collectieve ambitie van de organisatie. Deze verantwoordelijkheid moet aansluiten bij zijn persoonlijke ambitie.

In zijn rol is de manager t.o.v. de medewerkers vaker expliciet praatpaal, sparringpartner en coach.

7. Essentiële factoren bij invoering van ambitie management

Bereidheid tot investeren in mensen met tijd, geld en intentie

Van de directie, het management, de sectoren, de afdelingsteams en de individuele medewerkers wordt expliciet de bereidheid gevraagd om met ambitie management aan de slag te gaan. Managers en leidinggevendenden moeten zelf de details invullen zoals die bij hun afdeling en organisatie passen. Er is niet één standaardmanier om met ambitie management aan de slag te gaan. Het is wel belangrijk om er commitment voor te krijgen: je vraagt meer transparant werken van iedere betrokkene en dus ook van jezelf en je vraagt actief luisteren naar medewerkers, waar je dan ook echt iets mee moet doen! “Als je een vraag stelt moet je ook durven te leven met het antwoord !” .

Voorbeeldgedrag van het management

Het (top-)management gaat voorop in het helder maken van hun ambities en het uitdragen hiervan. Van groot belang is de congruentie tussen de waarden die horen bij de ambitie en hun gedrag. In het voorbeeldgedrag past ook dat managers zich spiegelen aan hun eigen gedrag en dat ze open staan voor feedback van medewerkers. Op zich is het communiceren in termen van ambities en kernwaarden voor sommigen al een eye-opener.

Voorbeeld

In onze trainingen leidinggeven is een van de opdrachten om voor het eigen team een presentatie te houden van 5 minuten over jouw ambitie en jouw kernwaarden. Het blijkt dat dit voor velen nieuw is, maar het resultaat doorbrekend: door dit naar voren te brengen ontstond er een doorbraak in het communiceren over wat ertoe doet en was het uitnodigend voor medewerkers om hier op in te gaan.

Communicatie van collectieve ambities

Het blijvend aandacht vestigen op de collectieve ambitie is van belang. Deze ambitie is als het ware het kompas voor het gedrag van een iedere medewerker in de organisatie c.q. het team.

Voorbeeld

Het communiceren van de collectieve ambitie kun je bijvoorbeeld ook realiseren door gebruik te maken van een intern personeelsblad en extern met je uitingen naar de klanten. Bij Schoonderwoerd & Partners hebben wij op al ons briefpapier de volgende zin staan:

***uw partner in effectiviteitsverbetering
van organisatie, team en individu
met als missie autonomie in verbondenheid
en persoonlijke effectiviteit als verbindende schakel***

Deze zin zorgt ervoor dat wij steeds zelf aan onze ambitie worden herinnerd en het zorgt ervoor dat wij hierdoor herkenbaar zijn voor onze klanten.

In het verlengde van de ambitie is het belangrijk dat er duidelijkheid is over de strategie van de organisatie en wat die strategie betekent voor afzonderlijke afdelingen en individuen.

Leidinggevend zijn in staat om met ambitie management te werken

De ervaring leert dat bij de implementatie van ambitie management het helder waarnemen en interpreteren van gedrag volop aandacht moet krijgen. Transparant zijn over wat je doet en waarom je het doet is een eerste vereiste en – in volgorde misschien nog wel belangrijker – het actief luisteren naar medewerkers en naar elkaar.

De uitspraak van Stephen Covey: “begrijp eerst de ander voor je zelf begrepen wilt worden” is in deze wel een waardevolle aanbeveling.

Voor veel organisaties is het transparant hanteren en oog hebben voor de zingeving van de dingen die je doet en om de verbinding met kernwaarden te krijgen, een cultuurverandering proces van leren met vallen en opstaan. Gerichte training en coaching kan hierbij helpen.

Helder omschreven ambities, herkenbaar voor alle betrokkenen

Het ambitie model moet aansluiten op de toepassing in de praktijk.

Toepassing van ambitie management staat of valt met de herkenbaarheid en eigenheid ervan voor de medewerker. Te abstracte individuele, afdelings-, sector- en organisatie ambities zijn niet herkenbaar genoeg en te gedetailleerde zijn te moeilijk hanteerbaar.

Sfeer van vertrouwen

Vertrouwen is wezenlijk voor ambitie management en hier zal zeker in de eerste periode de nadruk op moeten liggen. “Fouten maken mag!” is hierbij echt: een eerste fout mag nooit bestraft worden maar dient altijd om van te leren. “Ik deel mijn successen en leer van mijn fouten” is hierbij het credo.

Bereidheid tot out-of-the-box-denken

Open staan voor ambities en voor persoonlijke drives en beleving betekent ook dat je bereid bent out-of-the-box te denken en door te vragen op beleving die verder gaat dan wat gebruikelijk is.

Voorbeeld

Een van de consultants van Schoonderwoerd & Partners vertelde in het ambitiegesprek dat ze vooral in een geslaagde interimopdracht de ervaring had van “ja, hier doe ik het voor” met als extra aantekening dat het werken voor één klant voor haar meer bevrediging gaf dan het steeds weer moeten opladen voor nieuwe opdrachten in haar bestaande functie.

Voortbordurend op deze evaluatie waar haar ambitie ook helderder werd, was onze gezamenlijke bevinding dat we dat als extern bureau te weinig konden bieden. Op het signaal van de opdrachtgever om onze consultant graag te willen contracteren is met open vizier ingestapt. Gevolg: de consultant trad in vaste dienst bij deze opdrachtgever. Op korte termijn een misser voor ons maar op lange termijn voor alle partijen winst, ook omdat onze open opstelling voor de klant iets extra's begon te betekenen voor de klantrelatie.

Integratie

Naar mate ambitie management herkenbaar en samenhangend wordt ingevoerd in alle geledingen van de organisatie, is het succes groter.

Het werken met ambities is niet nieuw maar vaak is het een individuele aangelegenheid die de moeite waard is op ruimere schaal in de organisatie in te voeren.

Centrale ontwikkeling, decentrale uitvoering en acceptatie

Bij grote organisaties ontstaat er een spanningsveld tussen het centraal ontwikkelen van ambitie management in termen van missie, visie, kernwaarden, uitgangspunten en principes en het decentraal toepassen.

Het proces van totstandkoming en het handhaven van de organisatiebrede ambitie, blijft aandachtspunt om acceptatie te behouden door alle betrokkenen.

Het toepassen van ambitie management betekent een doorlopende dynamiek: markten veranderen, organisaties veranderen, inzichten veranderen en mensen veranderen. Logisch dat focus op ambitie en veranderingen daarin ook levend gehouden moet worden. Naarmate dit levend houden ook zichtbaar en tastbaar is, is het effect groter.

Door ambitie management blijf je er in slagen om resultaten te behalen met geïnspireerde mensen.

Bijlage:

Aanbod Schoonderwoerd & Partners bij starten met ambitiemanagement

Ambitiemanagement op organisatieniveau

Op organisatieniveau willen wij graag met u in gesprek komen over ambitiemanagement . Hoe kunnen wij met u een ontwikkeltraject inzetten om ambitiemanagement in uw organisatie inhoud te geven. Kenmerkend voor onze werkwijze is om te starten met een pilotgroep van leidinggevendenden, nauwe samenwerking met HRM en het opleiden van interne facilitators.

Ambitiemanagement op organisatieniveau is altijd maatwerk.

Leiderschapstrainingen en ambitiemanagement

In leiderschapstrainingen leren wij de leidinggevendenden om daadwerkelijk het leiderschap op zich te nemen door te communiceren over visie, missie, ontwikkelingen en veranderingen. Leidinggevendenden leren om hun ambities met hun team of afdeling uit te dragen naar hun medewerkers. Vervolgens worden de medewerkers uitgenodigd om vanuit hun individuele ambities aansluiting te vinden op de ambities van het team of de afdeling. Dit is geen eenmalig initiatief, maar een doorlopend interactief proces tussen leidinggevende en medewerkers. Dit leidt tot synergie en werken met geïnspireerde mensen.

Trainingen persoonlijke ontwikkeling en ambitiemanagement

Schoonderwoerd & Partners is een toonaangevend bureau op het terrein van persoonlijke ontwikkeling. Persoonlijke effectiviteit is ons eerste specialisme. Binnen trainingen persoonlijke effectiviteit leren wij mensen te ontdekken waar hun echte passie ligt, wat zij werkelijk wensen.

Door middel van de creatiespiraal van Marinus Knoope krijgen zij handvatten om hun wensen en ambities te verwezenlijken. In deze trainingen krijgt ambitiemanagement op zeer praktische wijze vorm.

Praktische samenwerkingsvormen:

1. *Als partner betrokken zijn* bij het opzetten en implementeren van ambitiemanagement op organisatie-, sector-, team- en leiderschapsniveau.
2. Het er bijvoorbeeld voor zorg dragen dat binnen de organisatie/het concern ambitiemanagement als *ontwikkeltraject door middel van een "pilot" groep* gestalte kan krijgen.
3. *HRM betrekken in het gehele veranderproces en inzetten als interne facilitators*. Hierop eventueel een train-the-trainer-training aanbieden of persoonlijke coaching.

4. Met HRM vormgeven van een open inschrijving met betrekking tot een training ambitie management voor leidinggevenden.
5. *Werkgroep of platform creëren en begeleiden die de leidende coalitie gaat vormen* (management en P&O) en die draagvlak, doorwerking en echtheid op alle niveaus gaat faciliteren om het veranderingsproces gestalte te geven.
6. Aanbod van een in-company trainingsprogramma “**weten en realiseren wat je wilt**” aan de hand van de Creatiespiraal van Marinus Knoope. Een uitgewerkte opzet van dit trainingsprogramma is beschikbaar
7. Beschikbaar zijn als coach

Om de training “**Ambitiemanagement**” of “**weten en realiseren wat je wilt**” in-company aan te kunnen bieden, zal deze in samenspraak met de opdrachtgever op maat ontwikkeld en uitgekristalliseerd worden.

Voor contact over ambitie management en over onze mogelijke bijdrage bel: 0182-362777 of raadpleeg onze website www.schoonderwoerd.nl.

Schoonderwoerd & Partners bv
Westeinde 68a
2825 AL Berkenwoude
tel. 0182-362777
fax. 0182-362722
www.schoonderwoerd.nl