

Derde deel van de vijfdelige serie over een 'one paper strategy'

Het A3 management een open dialoog

Na het opstellen van het A3 jaarplan (zie *Kwaliteit in Bedrijf* nr. 3, pag. 29 e.v.) waarin de gewenste ontwikkeling van de organisatie is vastgelegd, is het zaak de vinger aan de pols te houden en het functioneren van de organisatie in beeld te brengen. Dat gebeurt in de A3 managementgesprekken, waarin op basis van het A3 jaarplan wordt gekeken naar relevante ontwikkelingen, behaalde successen, of de organisatie nog op koers ligt en waar gezamenlijk kan worden bijgestuurd. Dienst OCSW van de gemeente Groningen deelt haar ervaringen in dit artikel met u.

Door Henk Doeleman en Marike Hersevoort

De agenda van het A3 managementgesprek wordt bepaald op basis van het A3 jaarplan; dit geeft het gesprek focus. De meest belangrijke successen en zorgpunten uit het A3 jaarplan worden besproken. Er wordt achterom gekeken, naar successen en punten van zorg. Daarnaast wordt met name vooruit gekeken. Het A3 managementgesprek is gebaseerd op een vertrouwensrelatie en legt meer nadruk op (bij)sturen in de toekomst dan op het verantwoorden.

Naast de inhoud van het managementgesprek is de gesprekstijl van groot belang. Vaardigheden die een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het gesprek zijn onder andere algemene gespreks- en coachingsvaardigheden, het bewust om-

gaan met richting geven, het bewaken van consistentie en samenhang, het geven van feedback en het creëren van ruimte voor een ieder om zich uit te kunnen spreken.

Vertrouwen is een essentiële voorwaarde voor een effectief managementgesprek. Onderzoek van Brown en Benson (2005) toont aan dat meer aandacht (tijd) voor managementgesprekken leidt tot meer vertrouwen in de hoger leidinggevende en meer zelfvertrouwen bij lager leidinggevende in het gesprek. Dit laatste leidt tot een verminderd gevoel van overbelasting, waardoor er meer initiatieven of acties worden genomen en de leidinggevende tot meer in staat is.

Het A3 managementgesprek

Het A3 managementgesprek wordt in de praktijk opgedeeld in drie fases. Deze zijn uitgebeeld in het volgende schema:

van het managementgesprek meer tijd dan het voeren ervan. Van belang voor een goed managementgesprek is dat er van te voren duidelijke afspraken zijn gemaakt over de vorm en inhoud van het gesprek: de doelstelling van het gesprek, de agenda en het vervolg zijn vastgesteld. Aan het begin van ieder kalenderjaar moet bovendien worden stilgestaan bij de frequentie en de verdeling van aandachtsgebieden en thema's over het jaar ('jaarplanning'). Dit kan worden vastgelegd in A3 digitaal (A3 digitaal is de derde pijler van de A3 methodiek, deze komt in deel IV van deze reeks aan bod).

2. Het gesprek

Het A3 managementgesprek is een bewuste markering van tijd en aandacht voor het bespreken van de managementrelatie en de organisatieontwikkeling. Het is belangrijk dat deze gesprekken regel-



1. Voorbereiding

De eerste stap, de voorbereiding, is de sleutel tot het bereiken van de gewenste resultaten. Vaak kost het voorbereiden

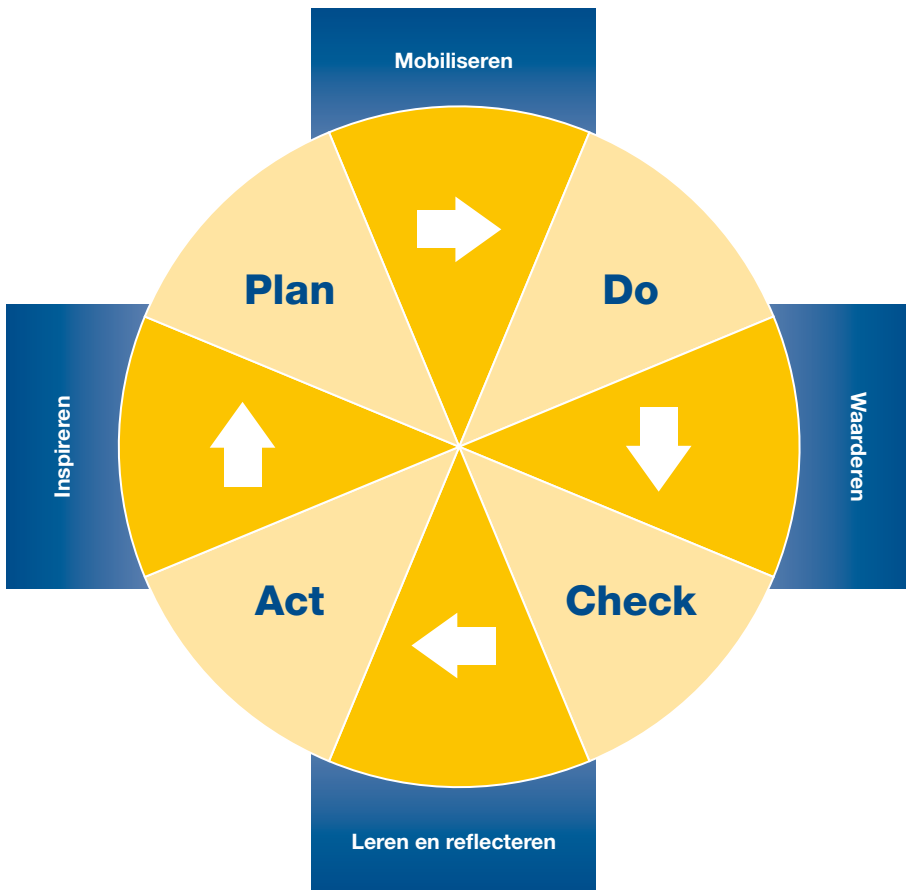
matig (bij voorkeur zo'n zes tot twaalf keer per jaar) plaatsvinden. Tijdens het gesprek staan drie hoofdthema's centraal: nieuwe ontwikkelingen (met de conse-



A3 METHODIEK

Serie - deel III

Managementgesprek:



De vier sfeerkenmerken en de PDCA-cirkel.

quantities voor het A3 jaarplan), bereikte successen (overtroffen doelstellingen van het organisatieonderdeel) en aandachtspunten (niet behaalde doelstellingen of actuele onderwerpen). In een goed managementgesprek is er balans tussen het praten over de resultaten en hoe de resultaten bereikt zijn. In het gesprek komt verder aan de orde: wat heb ik als leidinggevende ondernomen om vooruitgang te boeken? Heb ik daarbij alle opties onderzocht?

Niet alleen de inhoud van het A3 managementgesprek is van belang, maar ook de wijze waarop iets gezegd en gebracht wordt. Volgens Isaacs (1999) worden in een gezonde dialoog vier routines toegepast:

- Luisteren: 'Wat er vaar ik zonder conclusies te trekken?'

- Respecteren: 'Wat zou ik van anderen kunnen leren?'
- Je eigen gezichtspunt opschorten: 'Wat drijft me de dingen te zien zoals ik ze zie (opvattingen)?'
- Spreken: 'Wat moet nu worden gezegd, door mij, door anderen, door het geheel?'

'De bespreeklijn is: hoe gaat het, waar is extra aandacht nodig en hoe kan worden verbeterd?'

Open dialoog

De dialoog in het managementgesprek laat zich kenmerken door vier sfeer-kenmerken (INK, 2007):

- Mobiliseren: om nieuwe voornemens/plannen om te zetten in actie;
- Waarderen en erkennen van successen;
- Leren/reflecteren: om acties te bezien op hun effect; en
- Inspireren: om te komen tot nieuwe voornemens/plannen.

Mobiliseren

Een van de centrale thema's is de wijze waarop managers én medewerkers worden betrokken en gemobiliseerd bij de organisatieontwikkeling. Zij worden in beweging gebracht om bepaalde taken of acties uit te voeren in het belang van de organisatie.

Een van de concrete vragen die in het A3 managementgesprek speelt is welke voorbeeldfunctie het management hierin vervult en op welke wijze de organisatie hierbij gefaciliteerd wordt.

Waarderen

Waarderen houdt in het vermogen om verder te kijken dan obstakels, problemen en beperkingen, en juist de goede aspecten te benoemen. Uitgangspunt is de gedachte dat het glas halfvol is in plaats van halfleeg. Door positieve, waarderende vragen te stellen wordt het gesprek verder verdiept. Dit betekent dat niet alleen de feitelijke situatie wordt benoemd, maar ook een appél wordt gedaan op de beleving, de waardering en overtuigingen. Een waarderende vraag nodigt uit tot leren en reflectie en maakt daardoor energie bij mensen los.

Leren en reflecteren

Elke dag leren we nieuwe dingen. Soms gaat het om het oplossen van bekende problemen, soms om oplossingen van onbekende problemen. Leren is een be-

langrijk aspect, ook in de A3 methodiek, omdat wordt nagegaan hoe iets is verlopen en hoe hierop geanticipeerd kan worden. De kerngedachte is dat het niet erg

is om fouten te maken, zolang er maar van geleerd wordt.

Uit onderzoek blijkt dat 'leren' wordt gestimuleerd door meer horizontaal (dus met

collega's op hetzelfde managementniveau of in dezelfde functie) successen en verbeterpunten uit te wisselen. Kenmerkend voor horizontaal leren is, dat leidinggevendens zowel de vrijheid als de verantwoordelijk-

heid krijgen om het eigen leerproces en dat van hun collega-leidinggevenden te organiseren. De nadruk hierbij ligt op informatie-uitwisseling in een collegiale sfeer. In het managementgesprek kan de hoger

'Er moeten keuzes worden gemaakt, niet alles kan'

In gesprek met Rob Kievitsbosch (algemeen directeur), Alice Bijker (verandermanager) en Erwin Reinders (adviseur Planning & Control) van de Gemeente Groningen, dienst OCSW.

In 2006 stond de dienst OCSW aan de vooravond van een groot verandertraject. Rob Kievitsbosch: 'Deze ontwikkeling was nodig, de dienst was een sterk naar binnen gerichte organisatie.' Hij vervolgt: 'Uit een positiebepaling en een zelfevaluatie van de afdelingen kwamen maar liefst 86 verbeterpunten naar voren.' 'En waar ga je dan beginnen?', aldus Alice Bijker, die hem aanvult. 'Van te voren hebben we met alle leidinggevenden om de tafel gezeten en een aantal punten benoemd die wij van belang vonden: een transparante bedrijfsvoering, het leggen van verbindingen en het ontwikkelen van mensen.' Kievitsbosch: 'Ook stelden we onszelf steeds de vraag: Hoe ziet OCSW er over vijf jaar uit? Het antwoord: transparant, eenvoudig en minder bergen papier.' Alice Bijker: 'De roep om focus en transparantie leidde ons naar de A3 methodiek, mede omdat deze was gebaseerd op het INK managementmodel

dat wij hadden gekozen als gemeenschappelijk vertrekpunt voor de dienst OCSW. Ook kon de A3 methodiek ons helpen bij het zoeken naar verbindingen binnen OCSW en het leggen van verbanden buiten OCSW.' Ten aanzien van het ontwikkelen van mensen vertelt Kievitsbosch: 'Wij hebben als organisatie gekozen voor coachend leiderschap waarin medewerkers worden aangemoedigd zich te ontplooien om het beste in henzelf naar boven te halen.' Lachend: 'Wel merken we dat dat in de hectiek van de dag soms moeilijk is. Het werk gaat toch vaak voor. Of op z'n Gronings: "Daar word je het snelst lui op."'

Erwin Reinders: 'Inmiddels hebben we de introductie en eerste ronde van de A3 managementgesprekken afgerond. De managementgesprekken zijn gelinkt aan de gemeentelijke planning & controlcyclus en vinden één keer per kwartaal plaats, voorafgaand aan de verantwoordingsrapportage van de dienst naar het concern. Dit jaar hebben we ervoor gekozen om het A3 managementgesprek te starten met een presentatie door de manager. De vorm en de manier waarop was geheel vrij. Dat zorgde voor verrassende resultaten en soms heel creatieve invullingen. Het maakte het gesprek actief. Het bleek een heel effectieve manier te zijn, omdat de managers in de rol gebracht werden waarin ze thuishoren. Ze konden op eigen wijze een beeld schetsen van hun afdeling en de voor hen relevante ontwikkelingen. Ook werden de A3 jaarplannen in de presentatie per aandachtsgebied van het INK doorlopen. Na de presentatie hebben we de agenda met de belangrijkste successen en punten van zorg besproken. Uit de A3 managementgesprekken kwam naar voren dat er veel variatie zit in het gebruik van de A3 jaarplannen. We hebben de leidinggevenden daarin bewust vrijgelaten. Er was bijvoorbeeld een afdeling die de A3'tjes bijna tot op persoonsniveau had uitgewerkt.'

'De A3 methodiek is voor ons een herkenbare methodiek, die toepasbaar is op alle niveaus. Het dwingt ons de doelstellingen scherp te formuleren. Niet alleen de financiële kant wordt belicht, maar de cijfers worden ook onderbouwd door acties en resultaten. Er is aandacht voor inhoud en er is aandacht voor ontwikkeling. Nu we de eerste ronde jaarplannen en gesprekken hebben gehad, denken we dat het goed is om ons volgende jaar wat meer te beperken in de doelstellingen. Er moeten keuzes worden gemaakt; niet alles kan. Verder kunnen de doelstellingen soms wat meer "smart" geformuleerd worden.'

Gemeente Groningen, Dienst Onderwijs Cultuur Sport Welzijn (OCSW)

De dienst OCSW is op veel terreinen actief: cultuur, sport, recreatie, onderwijs, jeugd, welzijn, zorg en minderheden. OCSW maakt op al deze terreinen beleid en voert dit beleid deels zelf uit. Maar ook welzijnsinstellingen als de Stichting Maatschappelijke en Juridische Dienstverlening en culturele instellingen werken voor OCSW. Het hoofdkantoor van OCSW is gevestigd aan de Europaweg, maar de dienst 'zit' op veel meer plaatsen in de stad. In totaal beheert OCSW 240 objecten: De Oosterpoort, de Stadsschouwburg, de Stedelijke Muziekschool, Vensterscholen, 'gewone' schoolgebouwen van het openbaar onderwijs, sportcentrum Karding, sportaccommodaties, sportvelden, sociaal-culturele accommodaties (bijvoorbeeld buurthuizen), recreatiegebieden en zwembaden.

leidinggevende een sterk stimulerende rol vervullen om leidinggevendenden met elkaar in verbinding te brengen.

Verder is het belangrijk om regelmatig te reflecteren. Zelfreflectie betekent ook het nadenken over en terugblikken op de organisatieontwikkeling, het eigen gedrag of een actie in het A3 jaarplan. Doel van zelfreflectie is het kritisch evalueren van eigen gedrag en standpunten, waarbij men open staat voor evaluatie door anderen, hiervan leert en op grond daarvan het eigen gedrag of de eigen standpunten indien nodig wijzigt.

Inspireren

Inspirerende leidinggevendenden zijn in staat om de effectiviteit van anderen te vergroten en zodoende een bepaald prestatieniveau te bereiken. Enthousiasme kan worden bevorderd door mensen een aantrekkelijke toekomst te schetsen en het zelfvertrou-



ment is waarop leiderschap in planning & control haar beslag krijgt. Uit onderzoek (Doeleman, 2010) blijkt dat de kwaliteit van het A3 managementgesprek, de kwaliteit van de sturing bepaalt. Dit betekent

de afspraken die tijdens het gesprek zijn gemaakt ook worden nagekomen en dat de gezamenlijk gestelde doelen dichterbij komen.

Door het vastleggen van de afspraken in notulen wordt de basis gelegd voor de bewaking van afspraken. Ook leveren de notulen een bijdrage aan volgende gesprekken. De notulen dragen uiteindelijk zelfs bij aan de vorming van het jaarverslag en een nieuw A3 jaarplan. De plannen en notulen kunnen worden ingevoerd in A3 digitaal, al dan niet gekoppeld aan bronssystemen van de eigen organisatie. Zo is alle informatie te allen tijde voor iedereen beschikbaar. **Q**

In het volgende deel van deze serie staat A3 digitaal centraal.

Henk Doeleman en Marike Hersevoort zijn werkzaam bij TNO Management Consultants (info@tmc.tno.nl).

‘Door het vastleggen van de afspraken in notulen wordt de basis gelegd voor de bewaking van afspraken’

wen te vergroten. Shamir, House en Arthur (1993) geven aan dat inspireren erop neerkomt dat inspirerende leidinggevendenden de zelfwaardering van ‘volgers’ vergroten door hoge verwachtingen te uiten en het vertrouwen uit te spreken dat zij aan deze verwachtingen kunnen voldoen.

Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat het A3 managementgesprek hét mo-

dat de kwaliteit van het A3 jaarplan en A3 digitaal afgemeten kunnen worden aan hun bijdrage aan de facilitering van dit gesprek.

3. Het vervolg

De followup van een gesprek, het vervolg, is essentieel om de energie die in het A3 managementgesprek is gestoken, profijt te laten hebben. Het zorgt ervoor dat

Uw ideale sollicitant is...

Hoogopgeleid, ervaren, vakbekwaam, ambitieus... en:

leest **Kwaliteit in Bedrijf!**

Plaats daarom nu uw vacature op de website of in het blad!

Meer weten? Neem contact op met Erik ten Haaf, via:

e.tenhaaf@koggeschip-vakbladen.nl of kijk op: www.kwaliteit-in-bedrijf.nl

