



A3 in het kwadraat

Focus, eigenaarschap en een gemeenschappelijke taal: de A3 methodiek maakt gerichte sturing mogelijk vanuit een filosofie van gedeeld leiderschap. Geen lijvige beleidsdocumenten meer, maar een jaarplan op één A3 dat de verantwoordelijkheid teruglegt bij de onderwijsteams en zowel horizontaal als verticaal verbindt. Op die manier komt de organisatie pas echt in beweging, aldus Adri van der Wind, voorzitter College van Bestuur MBO Utrecht, en Ivo Israel, projectleider A3 methodiek.

Nomen est omen. Bij Adri van der Wind lijkt dat zeker op te gaan. Haar voornaam laat zich immers ook schrijven als A3 en klinkt precies hetzelfde als de naam van de methodiek waarmee het Team Resultaten en Activiteiten Plan (TRAP) op één vel A3 weergegeven wordt. Binnen MBO Utrecht nemen alle teams deel aan een innovatiepilot met de A3 methodiek, met de ambitie om deze op termijn breder uit te rollen naar de totale organisatie. In de pilot participeren ook twee adviseurs vanuit DUO, Joost Haandrikman en Barbara Visser. “Het is heerlijk overzichtelijk als alle te bereiken resultaten in de vorm van één A3 in de werkkamer van elk teamlid hangen”, aldus Van der Wind. “Dat schept niet alleen focus, maar ook eigenaarschap: iedereen weet waarvoor hij of zij verantwoordelijk is, vertaald naar concrete verbeteracties. Op die manier kun je werkelijk sturen op prioriteiten, breng je de organisatie in beweging en creëer je een flow om met elkaar de gestelde resultaten te bereiken.” Ook Ivo Israel, projectleider, benadrukt die gezamenlijkheid: “Door toepassing van de A3 methodiek ontwikkelt zich een voor iedereen herkenbaar ordeningskader en een gemeenschappelijke taal met een eigen woordenboek, zodat je gericht met elkaar over acties en resultaten kunt praten.” Van der Wind knikt: “Wanneer we zowel op het niveau van het College van Bestuur als van de teams hetzelfde referentiekader hebben voor de kwaliteitscyclus, gaat de kracht van de aansturing van de organisatie met sprongen vooruit.”

De A3 methodiek

Vanaf 2004 is de A3 methodiek door TNO ontwikkeld tot wat het nu is. De A3 methodiek sluit aan bij de wens tot meer focus, meer bezieling en minder papier. Onderwijs is uiteindelijk mensenwerk! De A3 methodiek is een benadering om beleid en uitvoering op een inzichtelijke wijze met elkaar te verbinden, zowel horizontaal als verticaal.

De kracht die de A3 methodiek daarvoor mobiliseert is het denken in termen van ‘Waarom doen we iets?’, ‘Wat willen we bereiken?’ en ‘Hoe kunnen we dat bereiken?’ en het



Ivo Israel: Het A3 houdt als jaarplan niet langer een bureaula warm! A3 een levend document.

Adri van der Wind: Het onderwijs heeft grote behoefte aan focus. Ik gun iedereen een hulpmiddel als het #A3 jaarplan!

Ivo Israël: MBO Utrecht een ROC in de lift door het A3 TRAP.

In minder dan 50 woorden

- De A3 methodiek is een werkwijze om te komen tot een gezamenlijk jaarplan.
- De eerste pijler is het A3 jaarplan: het verbeterplan op één A3. Dit vereist focus en betrokkenheid.
- Pijler twee is het A3 managementgesprek; pijler drie is A3 digitaal.
- MBO Utrecht heeft goede ervaringen met de A3 methodiek.

verbinden van de antwoorden op deze vragen. Dit sluit aan bij het kwaliteitsvraagstuk in het onderwijs. Uitgangspunt is dat de overheid concrete doelen van de beleidsmaatregelen in het onderwijs vaststelt (het ‘waarom’ en het ‘wat’) en dat de partijen in het onderwijsveld bepalen op welke manier zij die doelen zullen realiseren (het ‘hoe’). Om aan dit proces invulling te geven lijkt een uniforme en eenvoudige werkwijze wenselijk, waarmee in korte tijd tot de essentie kan worden gekomen van het waarom, wat en hoe.

Drie pijlers

De A3 methodiek bestaat uit drie pijlers. De eerste pijler is het participatief ontwikkelen van een A3 *jaarplan* (ook wel verbeter- of veranderplan) op één A3-tje. Dit vraagt om focus en betrokkenheid. Het gebruik van een beproefd kwaliteitsmodel voor het plan, waarborgt dat aan alle facetten van de bedrijfsvoering aandacht wordt besteed (zie g. 1).

Het A3 *managementgesprek* is de tweede pijler van de A3 methodiek. A3 managementgesprekken waarborgen de blijvende aandacht voor de voortgang van het A3 jaarplan. In deze gesprekken wordt het accent verlegd van verantwoorden naar sturen. Daarnaast heeft de ontwikkelde agenda voor het gesprek ook oog voor de bereikte successen en ‘best practices’.

Tot slot is als derde pijler A3 digitaal ontwikkeld. A3 digitaal presenteert de managementinformatie synchroon aan het A3 jaarplan. A3 digitaal faciliteert tevens het onderscheid in sturen en verantwoorden zoals bedoeld in de Handleiding Governance Government (2000). (Zie g. 2.)

De A3 methodiek vervult dan ook een belangrijke rol in de mogelijke strategieën binnen het onderwijs voor kwaliteitsverbetering. Ook in andere sectoren zijn bestuurders, leidinggevenden en medewerkers enthousiast. In *guur 3* is de plaats van de A3 methodiek in de verschillende strategieën weergegeven. In de *guur* is de A3 methodiek gepositioneerd op vier vlakken die de vier ‘scholen’ op het gebied van (kwaliteits)management representeren.

Onderzoek toont aan dat de implementatie van de A3 methodiek *evidence based* bijdraagt aan het versterken van het verandervermogen van organisaties. Onderzocht is of de A3 methodiek bijdraagt aan de kenmerken van succesvol veranderende organisaties.

Leukste/meest waardevolle A3-ervaring:

“De buitengewoon positieve reacties op het A3 vind ik opvallend”, aldus projectleider Ivo Israel. Dit komt vooral omdat het opstellen van een jaarplan in het verleden weinig energie leek los te maken bij teams. Het werd geassocieerd met ‘moeten’, ‘de organisatie’, ‘weer een nieuw format’ en ‘niet van het onderwijs’. Ook de gedachte om teamplannen als onderwerp van innovatie te gebruiken heeft in de opstartfase van dit project scepsis opgeroepen. “In gesprekken waren de meningen over het TRAP altijd uitgesproken en doorgaans niet positief van toon. Dit kwam ook uit ons onderzoek naar voren.” Ivo geeft aan dat de aanvankelijke reacties een goed vertrekpunt waren voor het herontwerp: “deze gaven ons een scherp beeld

waaraan het TRAP nieuwe vorm wel zou moeten voldoen en hoe de toepassing eruit zou moeten zien. Juist de herkenbaarheid van een jaarplan is cruciaal: een jaarplan moet niet alleen ingebed zijn in een planning & control cyclus, maar vooral ook in het dagelijkse doen en laten van een team. Het moet weergeven waar een team zich op richt en iedereen moet – waar mogelijk – een stem hebben bij het op- en bijstellen”. Ivo Israel benadrukt dat het opstellen van A3 geen eenmalige actie dient te zijn maar onderdeel vormt van een cyclisch proces: het maken van de plannen, het realiseren van de plannen, het toetsen of het resultaat aan de wensen voldoet en het aan de hand van deze toets bijstellen van de uitvoering.

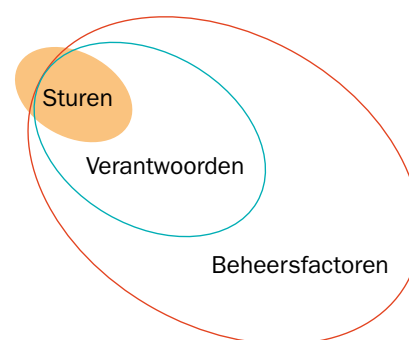
sturen”, zegt Van der Wind. “Niet alleen top-down, maar ook bottom-up. Want de teams staan het dichtst bij de leerlingen en kunnen het best aangeven waar het probleem ligt en wat er moet veranderen om ervoor te zorgen dat die jongeren hun opleiding afmaken.”

Daarmee geeft de A3 methodiek concreet handen en voeten aan de leiderschaps loso e van waaruit Van der Wind haar organisatie aanstuurt: het laag in de organisatie neerleggen van resultaatverantwoordelijkheid. “Zeker in een grote organisatie is het belangrijk dat ook op het niveau van de onderwijsteams de visie en de missie van de totale organisatie worden besproken en vertaald naar het eigen team: wat betekent dat voor ons?”, zegt Van der Wind. “De A3 methodiek helpt om verbinding te leggen tussen het College van Bestuur en de teams en tussen de teams of ROC’s onderling”, aldus Israel. “Zowel horizontaal als verticaal dus.”

Mandaat voor de teammanager

De A3 methodiek bestaat niet alleen uit het opstellen van jaarplannen, maar koppelt daar ook periodieke management-gesprekken aan. Van der Wind heeft als leidinggevende zelf ook twee gesprekken op teamniveau gevoerd, in haar hoedanigheid van voorzitter van het College van Bestuur. Door de focus die het jaarplan biedt, kun je je concentreren op het bespreken van de resultaten van de belangrijkste acties voor verbetering en vernieuwing, heeft ze ervaren. “Je kunt je richten op de speerpunten voor het team.” Er wordt ook niet langer alleen teruggeblikt, zoals in de traditionele planning & control cyclus, maar vooral ook vooruitgekeken. Zo kregen de teams de vraag om een jaarplan voor het komende kalenderjaar te maken. De teamleden zelf nemen daarbij de lead en zijn verantwoordelijk voor de voorbereiding, het leiden en de vastlegging van de gesprekken. Dat biedt hen ook een uitgelezen mogelijkheid om de grenzen van hun mandaat te verkennen. “Teammanagers vinden het altijd moeilijk om hun

Op koers in de zee van prestatie-indicatoren (Handleiding Government governance, Ministerie van Financiën, 2000)

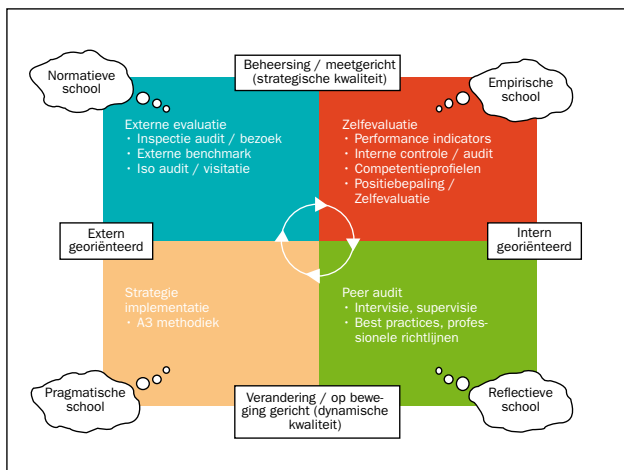


Figuur 2. Het creëren van focus op verbetering en vernieuwing

autonomie te bepalen: wat mogen we zelf doen en wat moeten we voorleggen aan het College van Bestuur?”, weet Israel. “Het A3 plan vergemakkelijkt het gesprek over de ambities van de teammanager en de juiste rolverdeling bij het realiseren daarvan. Het is dan ook vooral aan coachings-gesprek en minder een verantwoordingsgesprek. Dat is een echte trendbreuk met de vorige planning & control-systematiek.”

Instrument voor inspectie

Externe stakeholders dringen wél steeds vaker aan op verantwoording door onderwijsinstellingen. Ook in dat opzicht kan de A3 methodiek een functie vervullen. Zo wil de Onderwijsinspectie graag antwoord op de fundamentele vraag of het College van Bestuur van onderwijsinstellingen *in control* is. Om daar zicht op te krijgen voert de inspectie bij schoolbezoeken gesprekken met elk team. “Teamleden die zelf betrokken zijn geweest bij het opstellen van hun



Figuur 3. De plaats van de A3 methodiek in mogelijke strategieën

jaarplan kunnen bij de inspectie precies aangeven waar de organisatie voor staat en waar ze als team zelf voor gaan”, aldus Israel. “Dat draagt bij aan de indruk van een goede beheersing binnen de organisatie.” Bovendien kunnen de jaarplannen worden meegenomen in het kwaliteitsonder-

Van der Wind licht: “Ik word inmiddels al gebeld door managers die ook een A3 sessie willen.” Kennelijk werkt het enthousiasme aanstekelijk.

Geen zesjescultuur

Dat geldt zowel voor het mbo als een inmiddels afgeronde pilot in het Voortgezet Onderwijs (VO): ZAAM, Amsterdam. De A3 methodiek werd oorspronkelijk bij wijze van pilot ingezet in een beperkt aantal onderwijsteams in het beroepsonderwijs, maar wordt evenzeer omarmd door het Voortgezet Onderwijs, waar eveneens een pilotteam met de methodiek aan de slag is gegaan. “Mooi dat deze nieuwe vorm van planning & control ook daar geadopteerd wordt”, vindt Van der Wind. Het mbo heeft met zijn team- en resultaatgerichte cultuur en competentiegericht leren wellicht een minder grote omslag te maken voor het werken met de A3 methodiek dan het klassiek georganiseerde Voortgezet Onderwijs, waar individuele docenten een eigen lesprogramma voor afzonderlijke vakken verzorgen. Maar ook het Voortgezet Onderwijs heeft grote behoefte aan focus en

De A3 methodiek sluit aan bij de wens tot meer focus, meer bezieling en minder papier.

zoek en de reguliere verantwoordingsdocumenten. Het A3 jaarplan zou bijvoorbeeld ook kunnen worden uitgereikt op ouderavonden of tijdens overleg met andere stakeholders. “Sommige teams gebruiken het jaarplan in de contacten met beroepspartners, zoals stagebedrijven voor onze deelnemers”, zegt Van der Wind.

‘Mag ik ook een A3?’

Er is bewust gekozen om de implementatie van A3 via een pilot en geleidelijke uitrol te laten plaatsvinden. Het visuele aspect met al die verschillende kleuren spreekt veel mensen direct aan, heeft Van der Wind gemerkt. “Maar je moet oppassen voor wildgroei en ervoor waken dat de methodiek een kunstje wordt. De invoering moet dus plaatsvinden aan de hand van een goede implementatiestrategie en met voldoende deskundigheid om kennis over te dragen.”

Er is nog een andere reden om niet te kiezen voor een *Big Bang*, zegt Israel: “Teammanagers hechten sterk aan hun autonomie. Het in één keer uitrollen van de A3 methodiek kan worden ervaren als het door de directie van bovenaf opleggen van een verplicht format voor de jaarplannen. Je kunt dus beter van onderop beginnen en de positieve ervaringen terugkoppelen naar de rest van de organisatie. Enthousiasme is de beste implementatiestrategie.”

daarmee aan een overzichtelijke methodiek als A3. “Uit evaluatie van de A3 sessies komt een 8,2 naar voren”, vertelt Israel. “Een prachtig rapportcijfer, dat de hoge waardering weergeeft van leraren, BPV-consulenten en onderwijs-assistenten. Dus niet het College van Bestuur, maar de mensen in de teams. Geen zesjescultuur, daar word je blij van als projectleider.” Dat geldt ook voor Van der Wind: “Als voorzitter vind ik het mooi om te zien dat de A3 methodiek werkt en een goed alternatief vormt voor al die lijvige jaarplannen van vroeger.”

Literatuur

Doeleman, Van Heumen en Diepenmaat, *A3 methodiek: naar meer sturing met minder papier*, Kluwer, Deventer, 2010.
 Doelman en Diepenmaat, *Generatie A3*, Kluwer, Deventer, 2011.
 Doelman, H. en R. van Ommen, ‘Nieuwe planning & control bij KMar’, *Militaire Spectator*, februari 2012.
 Ten Have, S., *Voorbeeldig veranderen*, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2002.

Auteurs

Henk Doelman is adjunct-directeur van TNO Management Consultants en onderzoeker van de A3 methodiek; hij is actief in een groot aantal sectoren van het onderwijs en bij DUO.
 Marike van Zanten is freelance journalist.