

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk kijken we naar de samenhang tussen de A3 methodiek en de planning & controlcyclus. Het is immers in deze cyclus dat de A3 methodiek een belangrijke rol speelt. Met de A3 methodiek kunnen organisaties hun vaak starre en ziellose planning & controlcyclus omvormen tot een cyclus waarbij sprake is van interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers.

Zonder de juiste vorm van leiderschap kan de A3 methodiek niet van de grond komen. Wat is leiderschap en wanneer is deze effectief? En nauw verwant met deze vraag: hoe creëren we een cultuur waar planning & control een interactief proces is? Tot slot staan we stil bij het EFQM- en het INK-managementmodel. Wij hebben dit model als basis genomen voor de A3 methodiek. We leggen uit waarom en leggen tevens uit op welke wijze dit model gebruikt kan worden.

1.2 Planning & control

Planning & control zijn twee bekende begrippen die gewoonlijk geassocieerd worden met termen als: het hebben van overzicht, weten waar je mee bezig bent, het kunnen plannen van activiteiten, het formuleren en bewaken van doelstellingen, informatie verzamelen, resultaten meten, verantwoording afleggen, enzovoort.

‘Planning’ is daarin eenvoudig te vertalen als: alle activiteiten die nodig zijn om een gewenst beeld van de toekomst te creëren en vervolgens te concretiseren in de benodigde acties om tot dit gewenste beeld te komen. Planning kan op korte, middellange en lange termijn plaatsvinden. Het plannen van activiteiten doen we dagelijks, zowel psychologisch als op papier, om binnen een bepaalde periode of op een bepaald tijdstip ons eraan te herinneren iets af te hebben, daarbij rekening houdend met alle andere geplande activiteiten. Volgens *Van Dale* is planning de ‘systematische regeling of organisatie van iets’.

De woorden ‘control’ en ‘controle’ worden vaak verward. Controle dekt echter niet de lading van control zoals deze bedoeld is. Het zou onterecht suggereren dat men continu zou moeten controleren of iets wat moet worden uitgevoerd daadwerkelijk uitgevoerd is, en mogelijk ook nog of het wel op de juiste wijze is uitgevoerd. Soms wordt control beschouwd als methode voor beheersing, maar ook de definitie van ‘beheersing’ dekt niet de lading. Het *lerend vermogen* zit hier immers niet in verweven, wat zou suggereren dat planning & control niet het verder verbeteren en ontwikkelen van de organisatie betreft.

— *Planning & control: sturen, verantwoorden en ontwikkelen van de organisatie* —

Het verder *verbeteren en ontwikkelen van de organisatie* door vernieuwing van de planning & controlcyclus is het doel van de A3 methodiek. Hierna onze definitie van planning & control die bij deze doelstelling aansluit.

Definitie van planning & control

Het geheel van activiteiten en het daarbij getoonde gedrag om duidelijk te maken wat er in een bepaalde periode moet worden bereikt en wat de daarvoor benodigde acties zijn als uitkomst van een participatief proces (planning), de voortgangsgesprekken daarover, de uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten (control) en de bijdrage aan het continu verbeteren en vernieuwen.

De door ons voorgestane definitie van planning & control komt dicht in de buurt van wat wij verstaan onder ‘performancemanagement’. Performancemanagement is ‘het continue proces van het identificeren, meten en ontwikkelen van de prestaties van individuen en teams, waarbij de prestaties worden gerelateerd aan de strategische doelen van de organisatie of het organisatieonderdeel’ (Neely, 2005).

Alle activiteiten van planning & control zijn onderdeel van een cyclisch proces en worden in het algemeen jaarlijks herhaald. Dat proces bestaat uit meerdere stappen, hierbij is het principe van de invloedrijke Amerikaanse statisticus W.E. Deming (1982) in termen van Plan, Do, Check en Act duidelijk herkenbaar:

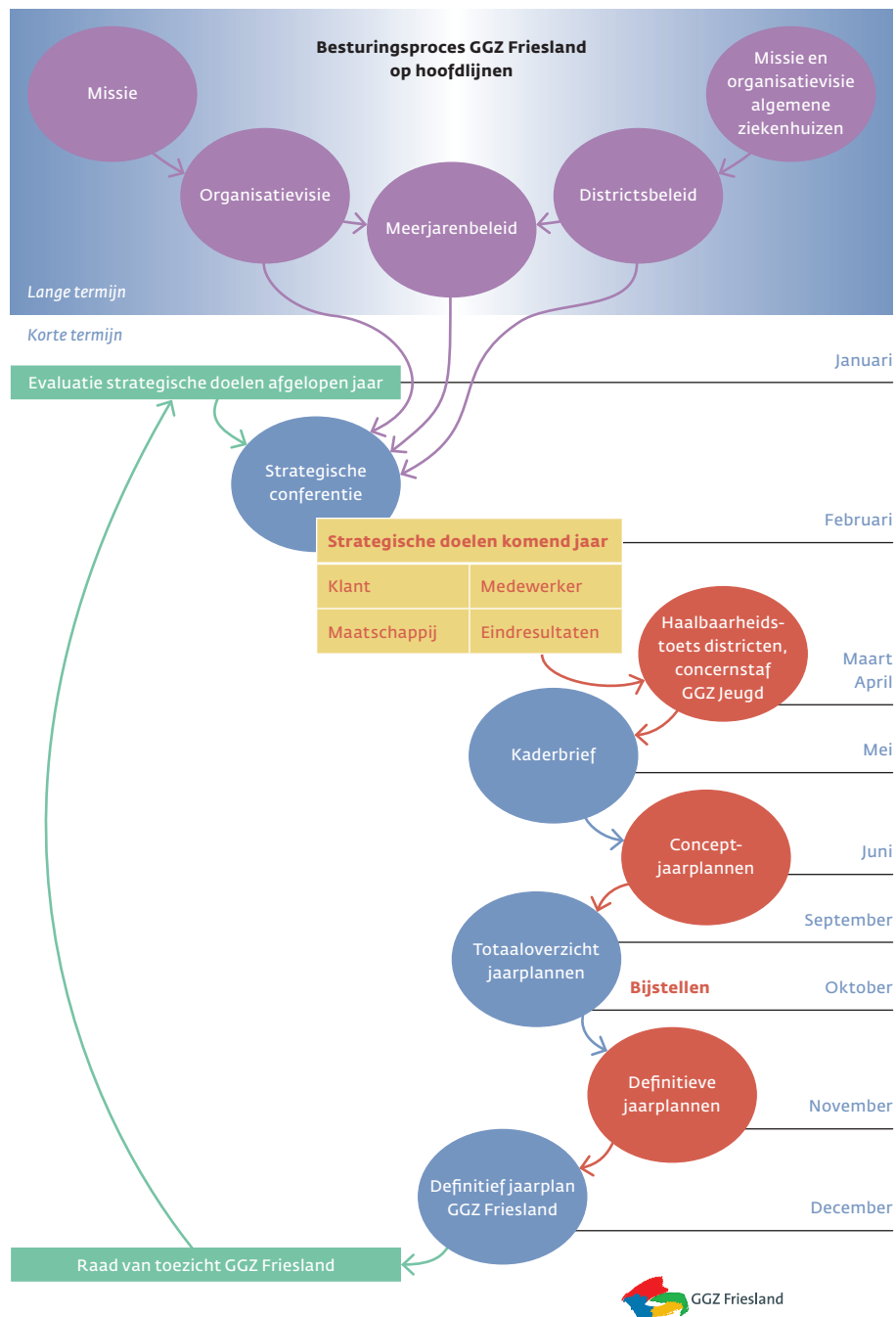
- het maken van plannen (Plan);
- het realiseren van plannen (Do);
- het toetsen of het resultaat voldoet aan de wensen (Check);
- het aan de hand van deze toets bijstellen van de uitvoering (Act).

Uiteindelijk worden nieuwe (vervolg)plannen gemaakt voor verdere activiteiten. En de cyclus begint opnieuw.

De cyclus is in de praktijk meestal uitgegroeid tot een complexiteit aan afspraken.

Figuur 1.1 geeft een voorbeeld van het besturingsproces van de GGZ Friesland weer. Vanuit dit overzicht kan worden beoordeeld wat de sterke en zwakke punten zijn in de planning & controlcyclus. De door ons gehanteerde definitie voor planning & control kan daarbij tevens als toetsingskader worden gehanteerd. De figuur zet de stappen in een tijdvolgorde uiteen. De cyclus start met een jaar-

Figuur 1.1 Voorbeeld besturingsproces



lijkse strategische conferentie resulterend in de strategische doelen die na een haalbaarheidstoets worden vertaald in een kaderbrief. In het opstellen van het conceptjaarplan en het vaststellen van de uiteindelijke versie gaat vervolgens de meeste tijd en energie zitten. De jaarcyclus eindigt met een evaluatie van de strategische doelen van het afgelopen jaar, resulterend in een jaarverslag. Tussen deze twee pieken in – het opstellen/vaststellen én het evalueren van het jaarplan – verdwijnt het jaarplan nogal eens naar de achtergrond. Dit maakt het belang van het hanteren van een jaarplan als basis voor de agenda voor de periodieke gesprekken over de voortgang tot een belangrijk aandachtspunt.

Doel van planning & controlcyclus

Het doel van een effectieve planning & controlcyclus is in onze ogen het bieden van een transparante werkwijze voor de sturing, verantwoording en ontwikkeling van de organisatie. Transparantie (en daarmee openheid) is nodig om de sterkten en de zwakten binnen de organisatie op te kunnen sporen en op die manier de organisatie te sturen. Zonder dit inzicht is een manager namelijk alleen maar druk met symptoombestrijding op het moment dat een probleem zich voordoet.

1.3 Leiderschap

Het doelgericht en doelbewust kunnen sturen van organisatie(onderdelen) is een belangrijk doel van een effectieve planning & controlcyclus. Dit vraagt naast de hiervoor beschreven visie op planning & control ook om aandacht voor het daarvoor benodigde gedrag van de betrokken managers. Dit geldt vanaf strategische oriëntatie tot en met het opstellen en uitdragen van het jaarverslag en de daarbij behorende vraag: Wat hebben we bereikt en waarom? Wie als manager succesvol wil zijn in het toepassen van de A3 methodiek, zal eenvoudigweg effectief leiderschap moeten tonen daar waar het gaat om het sturen van de organisatie of onderdelen daarvan.

Daarbij zijn niet alleen de technisch-rationele aspecten van de planning & controlcyclus van belang. De praktijk leert dat de sociaalemotionele aspecten van sturing evengoed een onmisbare rol spelen in de planning, monitoring en ontwikkeling van organisaties. Dat deze gedachte door velen wordt gedeeld, blijkt wel uit de grote investeringen die worden gedaan om leiderschap effectiever te maken. Effectief leiderschap is daarmee de cruciale factor bij het voorkomen van knelpunten in de praktijk van planning & control. Op die specifieke knelpunten wordt in hoofdstuk 2 nader ingegaan.

In de literatuur worden vele definities gegeven van leiderschap. Hieronder geven wij een definitie van leiderschap in het kader van de A3 methodiek.

Definitie van leiderschap

Gedrag van leidinggevend in een organisatie dat medewerkers inspireert, mobiliseert en verbindt aan de doelstellingen van de organisatie.

Iedere medewerker kan een leider zijn. Nieuwe onderzoeksstromingen spreken in dit kader over gedeeld, collectief of verdeeld leiderschap. Leiderschap wordt daarbij gezien als onderdeel van de cultuur, het zijn gedeelde normen en waarden op het gebied van leiderschap. Daarmee zijn de kenmerken van het leiderschap eigendom van iedereen en tevens het resultaat van ieders bijdrage daaraan.

Veel literatuur op het gebied van leiderschap legt echter nog steeds de nadruk op leiderschap als een aspect van het leidinggeven (Yammarino, 2005). Dit heeft ongetwijfeld te maken met de formele positie, invloed en verwachte voorbeeldgedrag van leidinggevend op het gebied van de normen en waarden. Activiteiten zijn onder de verantwoordelijkheid van de 'leidinggevende' vaak gericht op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie of het organisatieonderdeel. Ongeacht aan welke activiteit leiding wordt gegeven, gaat het daarbij altijd om doelbewust, doelgericht en doelmatig handelen. Dit geldt in onze ogen ook voor medewerkers. In de volgende paragraaf wordt het meest empirisch onderzochte leiderschapsconcept nader toegelicht.

1.4 Wanneer is leiderschap effectief?

Voor het vertalen van de kenmerken van 'evidenced based' effectief leiderschap in de planning & controlcyclus hebben we met name gebruikgemaakt van het concept van Bass (1985). Bass (1925-2007) was een van de meest prominente onderzoekers op het gebied van leiderschap. We hebben voor dit concept gekozen omdat dit het meest empirisch onderzochte concept is op het gebied van leiderschap. Bass maakt onderscheid tussen drie verschillende vormen van leiderschap te weten twee actieve vormen: *transformationeel leiderschap* en *transactioneel leiderschap* en nog een derde vorm: *passief leiderschap*. De twee actieve vormen van leiderschap, transformationeel en transactioneel, sluiten nauw aan bij het gewenste gedrag voor het proces van planning & control.

De *transformationele stijl* van leiderschap sluit het meest aan bij de zichtbare trend van vandaag de dag, namelijk de toename van het belang van mensgericht lei-

derschap. Deze stijl gaat ervan uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren, maar ook aan intrinsieke factoren. Een leider moet in staat zijn om zaken als normen, waarden, behoeften en capaciteiten te beïnvloeden. De kenmerken ‘charisma’, ‘inspiratie’, ‘intellectuele stimulatie’ en ‘individuele aandacht’ maken deel uit van de transformationele stijl van leidinggeven. Een manager heeft charisma als hij het vertrouwen van zijn medewerkers verwerft, een visie met focus heeft en respect krijgt van zijn medewerkers. Een manager is inspirerend als hij focus heeft, zijn visie communiceert en een voorbeeldfunctie van leider uitdraagt. Het stimuleren van nieuwe ideeën en medewerkers aanzetten tot kritisch denken over het werk en zichzelf, maakt een manager intellectueel stimulerend. En ten slotte, een manager verwerft individuele aandacht als hij medewerkers ondersteunt, coacht en van opbouwende feedback voorziet. De manager die intellectuele stimulatie combineert met individuele aandacht creëert een open en veilig leerklimaat.

Transactioneel leiderschap gaat uit van een ‘zakelijke ruilrelatie’ tussen de manager en zijn medewerkers. Om in Nederlandse termen te spreken is het een ‘voor wat, hoort wat-systeem’. Bij transactioneel leiderschap wordt op een bestaande situatie gereageerd door een leider, omdat de situatie hem niet aanstaat. Dit in tegenstelling tot een transformationeel leider, die een bepaalde situatie wil bereiken door zijn leiderschap op een bepaalde manier aan te wenden om zodoende zijn medewerkers te stimuleren. Transactioneel leiderschap beperkt zich tot de controle op contractuele verplichtingen en wordt meestal gekenmerkt door het stellen van doelen, monitoren en het controleren van de resultaten. De basisgedachte is dat mensen worden gemotiveerd door beloning en bestraffing, en dat het ook duidelijk is wat van hem/haar wordt verwacht.

De meest ineffectieve vorm van leiderschap is de *laisser-faire* stijl, ook wel bekend als *passief leiderschap*. Kenmerkend voor de *laisser-faire* stijl is afwezigheid van leiderschap en onverschilligheid. Als gevolg hiervan worden conflicten geboren en zien veel mensen dit type leider als niet geschikt.

Bovenstaande leidt tot een aantal lessen die prima kunnen worden vertaald in een moderne benadering van de planning & controlcyclus. Zo blijkt dat een participatieve benadering leidt tot meer commitment bij betrokkenen. Meer commitment leidt tot gedrag waarbij verantwoordelijkheden worden genomen en waarbij mensen meer gedreven worden om resultaten te bereiken. Als tweede punt kan de waarde van focus worden genoemd. Focus leidt tot prioritering en het richten van de aandacht en energie. Focus in combinatie met de kracht van herhaling vergroot de duidelijkheid van de richting. Dit vraagt wel om discipline. Een andere belangrijke les is dat de planning & control binnen

organisaties maar al te vaak gericht is op negatieve afwijkingen van de voorgenomen normen en doelstellingen. Onderzoek leert dat het leren van datgene wat goed is meer inspireert en ook vaker aanzet tot actie (Darley en Fazio, 1980; Eden, 1992). Een goede balans in de aandacht voor successen en zorgpunten beïnvloedt in positieve zin het leerklimaat. En het leerklimaat is essentieel voor de persoonlijke ontwikkeling en daarmee de organisatieontwikkeling. Om dit te stimuleren is een vertrouwensmodel een belangrijke voorwaarde omdat dit leidt tot meer openheid en betrokkenheid.

Effectief leiderschap in het kader van A3

- Inspirerend
- Verbindend
- Participatief
- Waarderend

De stelling die ten grondslag ligt aan de A3 methodiek is dat zij tot een meer effectieve sturing van de organisatie, het programma of het project leidt. Dit omdat de A3 methodiek de kenmerken van effectief leiderschap vertaalt in de systematiek van planning & control. Kortom, planning & control wordt met de benadering van de A3 methodiek meer:

- participatief;
- overzichtelijk (op één A3) en daarmee gefocust;
- resultaatgericht;
- samenhangend (tussen visie en succesbepalende factoren, tussen succesbepalende factoren en resultaten en tussen resultaten en acties);
- evenwichtig (in termen van aandacht voor alle aandachtsgebieden);
- inspirerend door persoonlijke aandacht, vooral ook voor de successen;
- interactief en persoonlijk (in termen van de dialoog/feedback);
- consistent (door vergroting van de vergelijkbaarheid tussen managementlagen); effectief en efficiënt (door een gestroomlijnde informatievoorziening, uniformiteit van werken).

1.5 Planning & control als dialogisch proces

De planning & controlcyclus bestaat voor het grootste gedeelte uit een dialogisch proces (zie ook figuur 1.1). In de praktijk is dit aspect echter onderbelicht en ligt de focus vaak op rapportages en de managementinformatiesystemen. Het voeren van de dialoog over de strategische doelen, de haalbaarheid van de strategische doelen, het gezamenlijk ontwikkelen van een jaarplan en de vaststelling van een jaarplan zijn echter wel degelijk succesbepalend voor de

realisatie ervan. Na de vaststelling van het jaarplan is het van groot belang deze naar alle belanghebbenden te communiceren en gezamenlijk periodiek te evalueren wat de voortgang is aan de hand van consequenties van nieuwe ontwikkelingen, successen en zorgpunten. Het systematisch monitoren van de voortgang van het jaarplan is de kern van het proces: Wat gaat goed? Wat kan beter? En wat hebben we geleerd? In de praktijk wordt vaak weinig aandacht besteed aan de afronding van het jaarplan: de gezamenlijke evaluatie van het jaarplan ten behoeve van het jaarverslag. Veelal is dit een activiteit van enkelen (of één persoon), en daarmee wordt in onze ogen het collectieve 'leren' tekort gedaan.

Kenmerken van dialogisch proces

Het dialogisch proces vormt een belangrijk onderdeel in de planning & control-cyclus en kent enkele bijzondere kenmerken:

- het leeraspect;
- het menselijk vermogen om de complexiteit te overzien;
- tijdsoriëntatie.

Een eerste kenmerk is het *leeraspect* dat in het dialogisch proces is verweven. Hoe u een dergelijke leercultuur creëert wordt voornamelijk bepaald door het leiderschap in de organisatie. Zo is medewerkersbetrokkenheid noodzakelijk om de cultuur van 'opdracht en verantwoording' om te buigen naar een klimaat van samenwerking, waarbij managers worden uitgenodigd een visie te ontwikkelen, richting te geven en veranderingen te bereiken.

Een tweede kenmerk dat een rol speelt in het dialogisch proces is *het menselijk vermogen om de complexiteit te overzien*. Dit vermogen is bij de meeste mensen beperkt. Hierdoor is het voor een manager extra belangrijk om persoonlijke aandacht te schenken aan het creëren van zekerheden als eigen waarden, de eigen identiteit, handelen vanuit intenties en het bouwen aan vertrouwensrelaties. Dit mensgerichte leiderschapsgedrag is in de praktijk vaak eenvoudig te herkennen. Een dergelijke manager stelt vragen vanuit een gelijkwaardige opstelling, geeft positieve aandacht en luistert goed naar de ander. Ook biedt hij volop ruimte om te leren. Effectieve sturing vindt plaats wanneer manager en medewerkers weten van waaruit resultaten worden bereikt en waarom bepaalde acties worden ondernomen. Op die manier kan namelijk constructieve feedback worden gegeven. Het bespreken van de intrinsieke motivatie van waaruit wij handelen is dan ook de opgave voor managers. Het aangaan van de dialoog met andere leidinggevendenden staat centraal. Juist omdat de mens doorgaans vaak niet in staat is om een volledig beeld van de ontwikkelingen

te krijgen. Dit betekent dat voor het sturen, verantwoorden en ontwikkelen van organisaties momenten gecreëerd moeten worden waar ruimte is voor een dialoog. Bij voorkeur in een tweegesprek.

Tot slot het derde kenmerk van het dialogisch proces: *de tijdsoriëntatie*. Een bekend gezegde in dit kader is: 'Als we ons alleen maar blindstaren op het verleden, lopen we het risico te worden ingehaald door de toekomst.' Vaak zien we dat dialogische processen in het kader van planning & control vooral georiënteerd zijn op het verleden. Dit betekent dat managers vaak spreken in termen van: wat hadden we gepland? Hoe staat het ervoor? De nieuwste leiderschapsinzichten (o.a. Scharmer, 2007) vragen juist aandacht voor de toekomst. De essentie is dus dat we met elkaar leren van het verleden, maar nog belangrijker, dat we leren van onze gezamenlijke verwachtingen, trends en prognoses. Daarop moeten we ons gedrag aanpassen.

1.6 Het creëren van de juiste cultuur

In deze paragraaf geven we antwoord op de vraag hoe u gezamenlijk een cultuur kunt creëren waar planning & control een dialogisch, interactief proces is en niet verwordt tot een eenzijdig controlesysteem. Taal, tijd en waarden spelen hierbij een cruciale rol.

Taal

Zoals in de vorige paragraaf wordt gesteld, vormt een waarderende en genererende managementdialoog het uitgangspunt van de planning & controlcyclus volgens de A3 methodiek. De taal die daarbij wordt gehanteerd is cruciaal voor de kwaliteit van de dialoog. Zo kan de taal rond planning & control 'slechts' de vorm aannemen van een defensief organisatieritueel door termen te hanteren als verantwoording, prestatiebeoordeling en controlgesprek. Dit zijn termen die beheersing en controle suggereren, terwijl de essentie van planning & control in onze ogen veel meer sturing en organisatieontwikkeling is. Termen die hierbij aansluiten zijn veelal positief en gericht op de toekomst, in plaats van gericht op de verantwoording en dus het verleden. De taal die binnen de organisatie wordt gesproken is dan ook cruciaal voor het realiseren van een waarderende en genererende managementdialoog. Het spreken over bijvoorbeeld 'performance planning' (in plaats van prestatiebeoordeling) kan een eerste stap zijn. Ook het hanteren van het EFQM- of INK-managementmodel brengt een eigen taal met zich mee. Termen als resultaatgebieden, organisatiegebieden, missie, visie en succesbepalende factoren horen tot dit begrippenkader en leve-

ren eveneens een positieve bijdrage aan de planning & controlcyclus. Dit soort begrippen legt immers de nadruk op het meten van concrete resultaten en op het verbinden van de resultaten aan de missie en visie van de organisatie.

Tijd

Effectief leiderschap verandert door de tijd heen. Wat tien jaar geleden effectief was, is heden ten dage weer vervangen door een andere stijl. En dat is niet verwonderlijk. Tijden veranderen immers, en dus verandert ook de behoefte aan een manier van leidinggeven. Het is dan ook des te opvallender dat de wijze waarop planning & control wordt vormgegeven in organisaties door de tijd heen niet of nauwelijks is veranderd. De prestatie-indicatoren dateren vaak nog uit vorige decennia en zijn niet of nauwelijks aangepast aan veranderde visies en strategieën. De focus op het verleden is vaak onterecht groter dan de focus op het heden en de toekomst. Wie een cultuur wil creëren waarin planning & control optimaal effect sorteert en daadwerkelijk een dialogisch proces is, zal de planning & controlcyclus moeten aanpassen aan de veranderde omgeving. Daarin is meer plaats voor een toekomstgerichte benadering: Wat gaan we veranderen? En welke (nieuwe) resultaten spreken we af?

Waarden

Het derde aandachtspunt is het besteden van aandacht aan de aanwezigheid van waarden. Managers zijn belangrijke cultuurbeïnvloeders en zij dienen rekening te houden met deze waarden in hun leiderschap. In tabel 1.1 zijn de meest essentiële waarden voor het realiseren van een effectief dialogisch proces samengevat.

Tabel 1.1 Essentiële waarden

– Leerklimaat – Inspirerend en stimulerend leiderschap – Betrokkenheid – Samenwerkingsklimaat – Waarderend klimaat – Discipline – Afspraakbetrouwbaarheid/loyaliteit – Aandacht voor intrinsieke motivatie – Coachende stijl	– Respect – Openheid – Gelijkwaardigheid – Commitment – Voorspelbaarheid – Resultaatgerichtheid – Mate van eigen verantwoordelijkheid – Vertrouwensklimaat – Persoonlijke aandacht
--	--

Op basis van de bovenstaande waarden kan een organisatie een inventarisatie maken van de waarden die wel en de waarden die niet aanwezig zijn. Met de uitkomsten van deze inventarisatie kunnen mogelijke bronnen van weerstand

worden geïdentificeerd. Door deze tegenwerkende respectievelijk stimulerende factoren vroegtijdig te signaleren kan hiermee rekening worden gehouden. Welke waarden vindt u bij de implementatie van de nieuwe manier van werken niet of maar beperkt in uw organisatie terug? Bedenk dan dat u langere-termijnacties kunt ontwikkelen die deze waarden in uw organisatie versterken. Dit wil overigens niet zeggen dat de aanwezigheid van al deze waarden voorwaarden zijn voor een effectieve planning & controlcyclus; het faciliteert dit echter wel.

1.7 Veranderen met succes – vier richtinggevende begrippen

Wie kiest voor de A3 methodiek, kiest voor een nieuwe vorm van planning & control. Dat betekent vaak dat organisaties die hiermee aan de slag gaan, de nodige veranderingen zullen moeten doorvoeren. Sommige organisaties zijn daarin succesvoller dan andere. Het is zinvol om te kijken naar wat het precies is dat deze organisaties anders en dus beter doen, zodat hiermee rekening kan worden gehouden bij het invullen van de planning & controlcyclus. De afgelopen periode is veel onderzoek gedaan naar succesvolle organisaties en de achterliggende processen die hebben geleid tot het succes (Volberda, 2004). Een van de meest invloedrijke onderzoeken in Nederland is uitgevoerd door Ten Have (2002). Ten Have heeft meer dan tien jaar onderzoek gedaan naar organisaties die in de benchmark van het gerenommeerde managementinstituut Insead tot de top behoorden. De uitkomsten van dit onderzoek, gebaseerd op het eerdere onderzoek 'The European Way to Excellence' (1996), hebben geleid tot vier richtinggevende begrippen die in samenhang de basis vormen voor een onderscheidende wijze van organiseren: richting, consistentie, samenhang en feedback.

Organisaties die deze kenmerken vertonen zijn beter in staat om doelgericht en doelbewust geplande veranderingen te realiseren. Dit betekent dat de planning & controlcyclus enerzijds op deze vier genoemde begrippen kan worden ingericht en anderzijds ook kan worden geëvalueerd op haar bijdrage aan deze vier begrippen. Hierna worden de begrippen nader toegelicht.

De vier richtinggevende begrippen

1 *Richting*

Duidelijkheid over de richting verwijst naar de keuzes die een organisatie maakt. Richting biedt focus en een gezamenlijke visie, en verwijst naar strategie en ingezette routes.