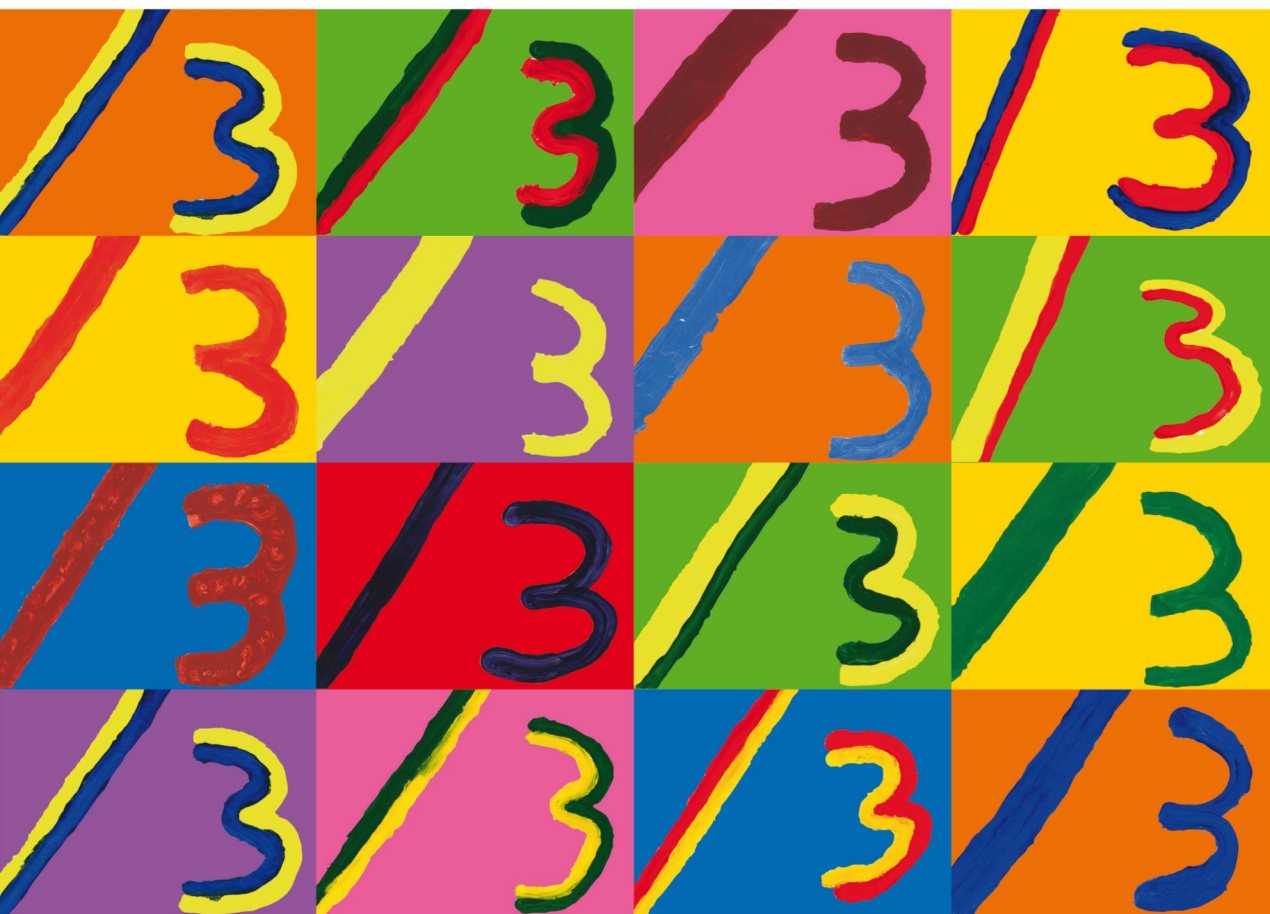


# A3 methodiek

## Introductie & Werkboek



# **A3 methodiek**

## **Introductie & Werkboek**

**Dr. Henk J. Doeleman**

**Vakmedianet**

# Inhoud

Voorwoord 7

**DEEL 1 – Introductie, achtergronden en ervaringen 11**

Inleiding 13

Probleemstelling 14

Achtergronden en uitgangspunten 17

Drie pijlers van de A3 methodiek 27

Resultaten 41

Ervaringen 44

Aanbevelingen 47

De A3 methodiek samengevat 51

**DEEL 2 – Werkboek 55**

Inleiding 56

1. Quicksan planning & control 59

2. Missie 60

3. Visie 62

4. Succesbepalende factoren 64

5. Aanzet voor het A3 jaarplan 66

6. A3 managementagenda 68

7. Checklist A3 digitaal 70

8. Aantekeningen 73

Literatuur 77

Verdieping in de A3 methodiek 80

Informatie om u verder op weg te helpen 82

Over de auteur 83

# Voorwoord

De A3 methodiek stelt organisaties in staat het vaak starre en weinig bezielende planning & controlproces of de veranderopgave om te vormen tot een proces waarin interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers centraal staan.

De A3 methodiek berust op drie pijlers:

1. A3 jaarplan: een jaarplan op één A3-papierformaat.
2. A3 managementgesprek: een periodiek gesprek tussen verschillende managementlagen of met het team, waarin actuele ontwikkelingen, de belangrijkste drie successen en punten van zorg worden besproken en het beleid met de uitvoering wordt verbonden.
3. A3 digitaal: faciliteert het verzamelen van informatie, die aansluit bij het jaarplan en de managementagenda.

De A3 methodiek vereenvoudigt jaarplannen tot één A3'tje. De in de A3 methodiek voorgestane brede(re) participatie in het planningsproces stelt u in staat verschillende perspectieven te verenigen in een gezamenlijk plan. Participatie leidt tot een groter commitment aan de afspraken. Het jaarplanproces moet dan ook niet gezien worden als een moment in het jaar, maar als een continu proces.

Het jaarplan kan in managementgesprekken tussen leidinggevenden van verschillende managementlagen en in het team de onderlegger zijn voor het gesprek. Het managementgesprek tussen twee managementlagen is een stap in het jaarplanproces dat bij voorkeur iedere maand of twee maanden zou moeten plaatsvinden. En in een team met medewerkers bijvoorbeeld eens per kwartaal. Daarbij is het handig te beschikken over managementinformatie aansluitend bij het jaarplan en de managementagenda.

Wetenschappelijk onderzoek heeft laten zien dat de duidelijkheid over de richting, consistentie van doorvertaling, interne samenhang, kwaliteit van feedback en het commitment aan de resultaten en acties toeneemt (Doeleman, 2014). Concreet betekent dit dat u meer van uw voornemens in uw (verander)plannen realiseert!

## Waarom A3 methodiek?

Dit introductie- en werkboek ondersteunt implementatieprocessen in organisaties. Bij de introductie of jaarplansessie kan dit boek het naslagwerk vormen voor de deelnemers. Daarnaast is het specifiek geschreven voor opleidingsdoeleinden. Het is een antwoord op de veelgestelde vraag naar een praktische wegwijzer. Voor de belangrijkste stappen zijn oefenpagina's toegevoegd. Vooral in teamsessies, waarbij alle deelnemers gelijktijdig een vraag beantwoorden, is het gebruik van schriftelijk antwoorden op deze pagina's aan te raden. De (interne) projectleider kan met dit boek als hulpmiddel voor de deelnemers en de A3 toolkit (zie [www.A3methodiek.nl](http://www.A3methodiek.nl)) direct aan de slag.

## Leeswijzer

Dit introductie- en werkboek is voor managers, controllers, kwaliteitsdeskundigen en adviseurs die kennis willen nemen van de A3 methodiek als alternatieve planning & controlwerkwijze of werkwijze voor het realiseren van een veranderopgave.

U krijgt in deel I eerst een korte introductie over het begrip planning & control en ervaringen vanuit de praktijk, resulterend in een probleemstelling. Daarna worden de belangrijkste inzichten op het gebied van High Performance Organizations, effectief leiderschap en planning & control beschreven. Vervolgens wordt de A3 methodiek als nieuwe benadering geschetst. Verder wordt ingegaan op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar de verbanden tussen de drie pijlers van de A3 methodiek en de ervaren en gemeten effecten. Vervolgens komen de ervaringen met de A3 methodiek van enkele organisaties aan bod. Tot slot geven wij een aantal aanbevelingen voor de implementatie van de A3 methodiek, zoals naar voren is gekomen uit wetenschappelijk onderzoek.

Deel II helpt u bij het zetten van de eerste stappen. Dit deel omvat een quickscan van uw huidige werkwijze: ‘Hoe inspirerend is uw huidige planning & control?’ Deze quickscan is gebaseerd op een uitgebreid literatuuronderzoek. De 25 beste ideeën zijn beschreven in Doeleman et al. (2013). Daarnaast treft u een aantal leidraden aan voor invulling van uw missie, visie, succesbepalende factoren, A3 jaarplan en A3 managementagenda. Tot slot vindt u een checklist voor de implementatie van A3 digitaal en verwijzingen naar handige hulpmiddelen.

## Dankwoord

Dit introductie- en werkboek is mede mogelijk gemaakt door een groot aantal organisaties die ondanks alle veranderingen van deze tijd de energie hebben opgebracht de A3 methodiek te implementeren en de opgedane ervaringen met ons te delen. Mede dankzij hun overtuiging en vertrouwen in de A3 methodiek is de methodiek gekomen tot waar zij nu staat.

Te noemen zijn onder andere: Boskalis, Rabobank, Erasmus Medisch Centrum, DUO, KWF Kankerbestrijding, Provincie Utrecht, Gemeente Arnhem, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), UWV, Werkplein Baanzicht Assen, Noordwest Ziekenhuisgroep, Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en GGz Friesland. Ook zijn er organisaties die als eerste innovatieve toepassingen hebben gevonden zoals: Stichting 180 (projectmanagement en monitoring), Boskalis (aanbestedingen en tenders), Werkplein Baanzicht Assen (toepassing in ketensamenwerking) en de Koninklijke Marine (toepassing op het management van een fregat).

De A3 methodiek is verkozen tot een van de ‘good practices’ in de RijksBrede Benchmark. Daarnaast is de implementatiemanager bij DJI winnaar van de tweede prijs bij de verkiezing ‘Business Improvement Manager van het Jaar’. De jury, onder leiding van drs. Ed Nijpels, sprak vanuit het juryrapport over een zeer groot resultaat. Hij gaf aan, als ‘kenner van de Rijksoverheid’, als geen ander te begrijpen dat het introduceren van een methodiek als deze binnen een dergelijk groot overheidsapparaat geen geringe prestatie is. Hij sprak verder de hoop uit dat de A3 methodiek rijksbreed haar intrede zal doen.



Deel

**Introductie,  
achtergronden  
en ervaringen**

## Inleiding

In de managementliteratuur wordt op uiteenlopende wijze aandacht besteed aan effectief leiderschap. Organisaties investeren veel geld in het ontwikkelen van leiderschap binnen hun organisatie. Leiderschap definieer ik graag als het voorbeeldgedrag gericht op de bedoeling van de organisatie. Iedereen binnen de organisatie kan leiderschap tonen, het beperkt zich dus niet alleen tot ‘leidinggevenden’. Andere organisaties kiezen juist voor het integreren van een management- of organisatiemodel in de planning & control voor het monitoren van de ontwikkeling van hun organisatie(onderdeel). De A3 methodiek combineert deze twee benaderingen in één praktische aanpak, gebaseerd op de kenmerken van High Performance Organizations. De A3 methodiek laat de kenmerken van uw planning & controlproces daarmee beter aansluiten op de kenmerken van effectief leiderschap.

Een groot aantal organisaties heeft er inmiddels voor gekozen te investeren in de A3 methodiek als verbindende benadering tussen effectief leiderschap en de planning & control. De A3 methodiek wordt daarbij veelal doelbewust en doelgericht in de gehele organisatie geïmplementeerd. De A3 methodiek wordt meestal organisatiebreed toegepast, van strategische bestuurstafel tot het operationeel teammanagement. De A3 methodiek is een alternatieve benadering van het planning & controlproces en is gebaseerd op de kenmerken van High Performance Organizations en effectief leiderschap. De A3 methodiek rust op drie pijlers: het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal. De implementatie is door middel van een wetenschappelijk onderzoek gevolgd op het bereiken van de gewenste effecten.



Deel

**Werkboek**



## Inleiding

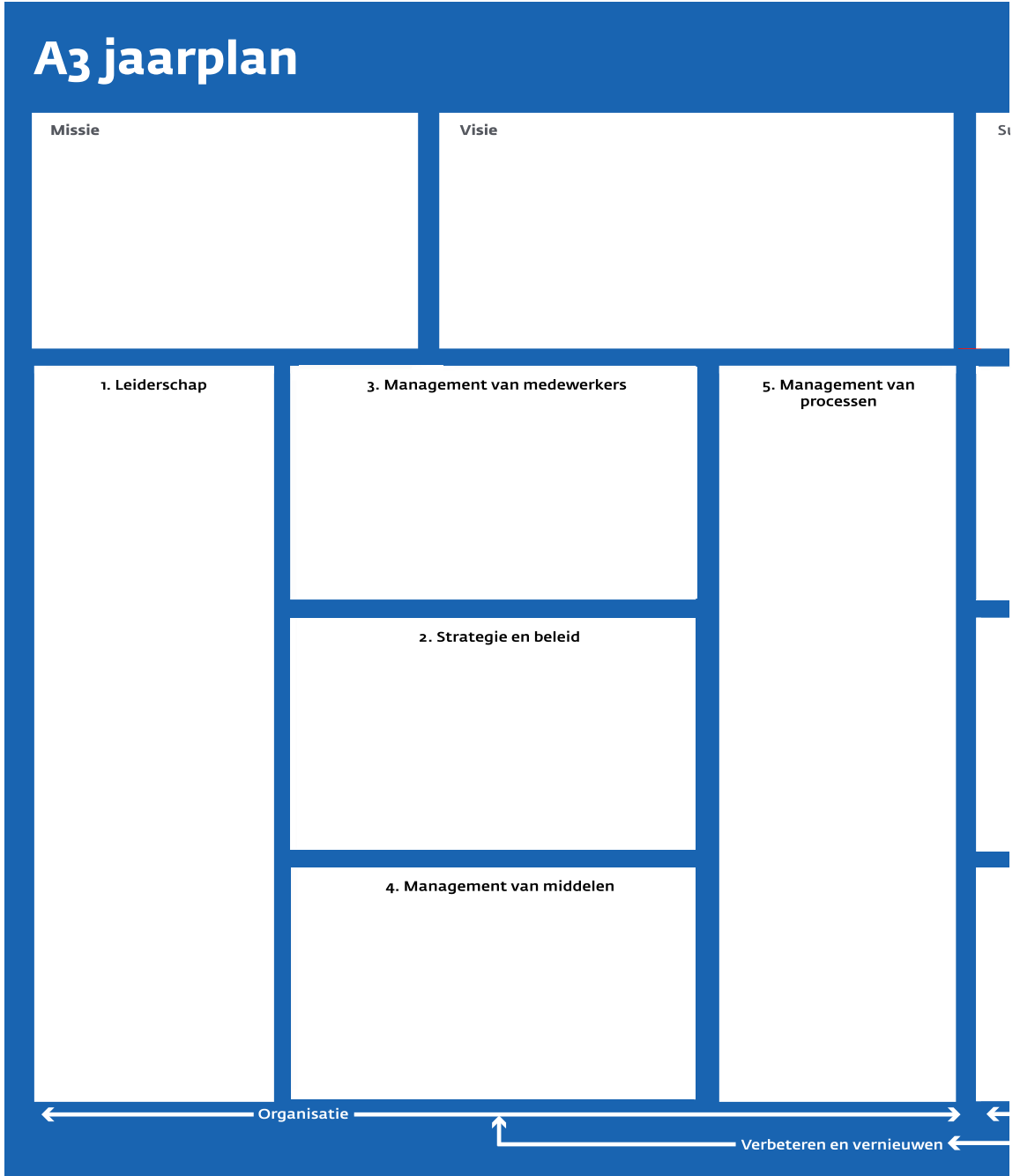
Hierna treft u een aantal werkbladen aan voor een eerste kennismaking met de A3 methodiek. Allereerst treft u een quickscan aan voor het evalueren van uw huidige werkwijze. Deze quickscan geeft een overzicht van de 25 beste ideeën voor een meer inspirerende planning & control, zoals beschreven in Doeleman et al. (2013). Aan de hand van de quickscan kunt u een eerste analyse maken in hoeverre u en uw collega's ervaren dat deze ideeën al worden herkend in uw huidige werkwijze. Op basis van de individuele invulling kunt u verschillende analyses maken.

Na de quickscan treft u drie werkbladen aan om te komen tot een juiste formulering en gezamenlijk gedragen missie, visie en succesbepalende factoren. Na deze werkbladen treft u een leeg A3 jaarplan aan voor een eerste oefening in het concretiseren van prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties. Daarmee ervaart u voor het eerst de kracht van de methodiek.

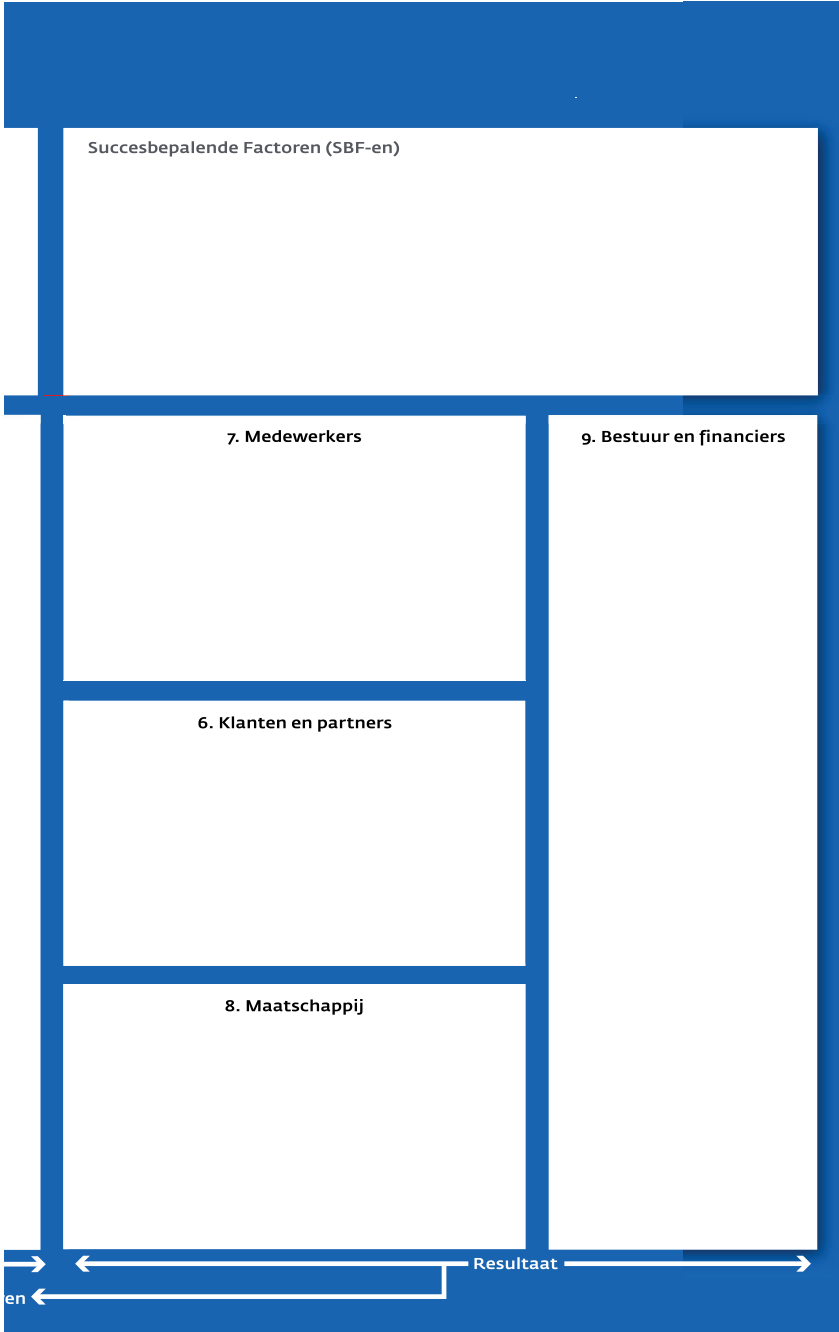
Om ervaring op te doen met het opstellen van een A3 managementagenda dagen wij u vervolgens uit eens een agenda op te stellen op basis van uw huidige plan, waarvan u de eigenaar bent en daarbij de volgende vragen te beantwoorden:

- Welke ontwikkelingen hebben invloed op uw huidige voornemens (plan)?
- Wat zijn de drie belangrijkste successen uit uw plan die u heeft bereikt in de afgelopen periode?
- Wat zijn de drie belangrijkste punten van zorg uit uw plan?
- Welke vervolgspraken zou u willen voorstellen:
  - over het uitdragen van uw successen;
  - over de punten van zorg.

## 5. Aanzet voor het A3 jaarplan



Voorbeeld leeg  
A3 jaarplan



## Over de auteur

Dr. H.J. (Henk) Doeleman is als partner verbonden aan RONT Management Consultants. Henk participeert daarnaast ook in het bedrijf Community Index. Community Index versterkt het planvormingsproces en verantwoording van de keuzes op basis van informatie uit (het combineren van) eigen en beschikbare big data. Zie [www.communityindex.nl](http://www.communityindex.nl).



Henk is ontwikkelaar van de A3 methodiek als een vorm van een 'one paper strategy'. Tevens doet hij (wetenschappelijk) onderzoek naar de effecten van de A3 methodiek. Eerder verschenen boeken van hem liggen alle op het gebied van praktisch toepasbaar maken van modellen en concepten voor de praktijk. Van zijn hand verschenen onder andere *A3 methodiek* (Kluwer, 2009), *Leiderschap in planning & control* (Vakmedianet, 2014) en *Publiek leiderschap* (Vakmedianet, 2014). Daarnaast heeft hij een groot aantal artikelen over de A3 methodiek (zie [www.A3methodiek.nl](http://www.A3methodiek.nl)) geschreven.

*doeleman@rontmc.nl*

*www.rontmc.nl*

Veel organisaties zijn sterk in verandering. De bestaande werkwijzen op het gebied van planning & control worden daarbij steeds meer ervaren als bureaucratisch, weinig interactief en niet inspirerend. De intrinsieke motivatie, ‘het samen vormgeven van de toekomst en het monitoren van de realisatie’, ontbreekt veelal.

Dit *Introductie & Werkboek* beschrijft een manier van werken waarbij iedere medewerker een bijdrage kan en mag leveren aan het realiseren van de gewenste toekomst van het team of de organisatie. Deze manier van werken, ‘de A3 methodiek’, is naast de verbetering van bestaande planning & controlwerkwijzen ook juist effectief in situaties waarin een organisatie voor een veranderopgave (zoals reorganisatie en fusie) staat.

De kracht van de A3 methodiek is de combinatie van eenvoud, interactie, gedegenheid en minder papier. De A3 methodiek ondersteunt daarmee ook het leiderschap dat juist nú nodig is om teams en organisaties de gewenste verandering te kunnen laten doormaken.

De A3 methodiek versterkt daarmee de kenmerken van succesvol veranderende organisaties: minder papier, meer duidelijkheid over de richting (focus), consistentie in doorvertalen, samenhang, feedback en commitment. Kwalitatief en kwantitatief wetenschappelijk onderzoek bevestigen deze belofte.

[www.A3methodiek.nl](http://www.A3methodiek.nl)

Van elk verkocht exemplaar gaat 1 euro naar KWF Kankerbestrijding voor onderzoek naar minder kanker, meer genezing en een betere kwaliteit van leven.

