

Voorwoord 13

DEEL I	Inleiding, centrale vraagstelling en verdieping	17
1	Inleiding, centrale vraagstelling en onderzoeksvragen	19
1.1	Inleiding	22
1.2	Praktische relevantie	32
1.3	Theoretische relevantie	36
1.4	Maatschappelijke relevantie	40
1.5	Centrale vraagstelling	43
1.6	Onderzoeksvragen	44
1.7	Onderzoeksstrategie	48
1.8	Leeswijzer	52
2	A3 methodiek: transformationeel leiderschap geïntegreerd in de planning & control?	57
2.1	Inleiding	59
2.2	A3 methodiek	62
2.3	De A3 methodiek in vergelijking tot andere benaderingen	68
2.4	A3 methodiek als alternatieve benadering van planning & control?	72
2.5	Leiderschap voor succesvolle veranderingen	75
2.6	Conclusies en suggesties voor verder onderzoek	82
3	De waarde van het gebruik van het EFQM Excellence Model	85
3.1	Inleiding	87
3.2	Databronnen, selectie en overzicht van de studies	89
3.3	Analyse van de studies over het gebruik van het EFQM Excellence Model	100
3.4	Conclusie	106

- 4 **De relatie tussen planning & control, leiderschap en de kenmerken van succesvol veranderende organisaties** 111
 - 4.1 Inleiding 113
 - 4.2 Theorie en hypothesen 118
 - 4.2.1 De kenmerken van succesvol veranderende organisaties 120
 - 4.2.2 Planning & control 121
 - 4.2.3 Effectief leiderschap 127
 - 4.3 Methode van onderzoek 132
 - 4.3.1 Keuze van de onderzoekspopulatie 132
 - 4.3.2 Het meten van de dimensies, stijlen en managementconcepten 135
 - 4.3.3 Statistische methoden en analyse 138
 - 4.3.4 Discussie van het meetmodel 139
 - 4.4 Resultaten 142
 - 4.5 Conclusies 153

- 5 **Het effect van een op transformationeel leiderschap gebaseerde interventie in planning & control** 157
 - 5.1 Inleiding 159
 - 5.2 Theoretische achtergronden en hypothesen 161
 - 5.2.1 Planning & control 161
 - 5.2.2 Effectief leiderschap 162
 - 5.2.3 De managementconcepten voor doelgericht en doelbewust veranderende organisaties 163
 - 5.3 Beschrijving van de interventie 164
 - 5.4 De context van de interventie 166
 - 5.5 De invloed van de interventie op de RCSF-concepten: onderzoekshypothesen 166
 - 5.5.1 De relevantie van performance management 166
 - 5.5.2 De waarde van een meer interactieve planning & control 167
 - 5.5.3 De impact van gesynchroniseerde managementinformatie 167
 - 5.5.4 De modererende invloed van transformationeel leiderschap op de effecten van de interventie 168
 - 5.5.5 De impact van de interventie op de RCSF-concepten 168

5.6	Methodologie	169
5.6.1	Onderzoekspopulatie en onderzoeksontwerp	169
5.6.2	Onderzoekspopulatie en demografische informatie (2007-2009)	170
5.7	Maatstaven	171
5.7.1	Maatstaven voor de onafhankelijke variabelen	172
5.7.2	Maatstaven voor de afhankelijke variabelen	173
5.7.3	De graad van implementatie van de interventie	174
5.8	Statistische methoden en analyse	175
5.9	Resultaten	176
5.10	Discussie, conclusie en implicaties voor leidinggevendenden	182
5.10.1	Discussie en conclusie	182
5.10.2	Implicaties voor leidinggevendenden	184
5.11	Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek	185

DEEL III **Kwalitatief onderzoek** 187

6	A3 methodiek als interventiestrategie: condities voor succesvolle implementatie	189
6.1	Inleiding	191
6.2	De uitgangspunten van de kwalitatieve methodologie	192
6.3	De grounded-theorymethodologie voor analyse van de resultaten	194
6.4	Proces van onderzoek naar de condities voor implementatie	199
6.5	De condities voor een succesvolle implementatie van de A3 methodiek	204
6.5.1	Facilitering bij de start	204
6.5.2	Behoeftte aan focus	205
6.5.3	Behoeftte aan concretisering	206
6.5.4	Intrinsieke motivatie van de leiding	207
6.5.5	Houding ten opzichte van empowerment	209
6.5.6	Inzicht in de basisprincipes van de A3 methodiek	210
6.5.7	Behoeftte aan interactie	211
6.5.8	A3 methodiek prioriteit geven	212
6.5.9	Behoeftte aan een verandermanagementtool	213
6.5.10	Behoeftte aan synchronisatie	213
6.6	Cross-caseanalyse	215
6.7	Conclusies	219

7	A3 methodiek als interventie: casestudies PI Oosterhoek en JJI De Hunnerberg	221
7.1	Inleiding	223
7.2	Aanpak en methodologie	225
7.3	Resultaten van casestudy 1: PI Oosterhoek	229
7.3.1	Situatieschets	229
7.3.2	Opzet en aanpak implementatie A3 methodiek	230
7.3.3	Ervaringen van de betrokkenen	231
7.4	Resultaten van casestudy 2: JJI De Hunnerberg	237
7.4.1	Situatieschets	237
7.4.2	Opzet en aanpak implementatie A3 methodiek	238
7.4.3	Ervaringen van de betrokkenen	239
7.5	Cross-caseanalyse van de twee casestudies	246
7.6	Reflectie op de condities voor succesvolle implementatie	249

DEEL IV Conclusies, reflectie en samenvatting 255

8	Conclusies en reflectie	257
8.1	Inleiding	259
8.2	A3 methodiek als alternatieve benadering voor planning & control	261
8.3	A3 methodiek als ondersteuning van het leiderschap voor doelbewust en doelgericht veranderen	263
8.4	De waarde van het gebruik van het EFQM Excellence Model in de A3 methodiek	263
8.5	De verbanden tussen leiderschap, planning & control en de concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties	264
8.6	Het effect van de implementatie van de A3 methodiek op de concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties	266
8.7	De condities voor succesvolle implementatie van de A3 methodiek	267
8.8	De rol van de condities bij de 'early adaptor'-organisaties van twee sectoren binnen DJI	268
8.9	Reflectie	269
8.9.1	Reflectie op de onderzoeks aanpak en methodologie	270
8.9.2	Reflectie op de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties	274

- 8.10 Antwoord op de centrale vraagstelling 275
- 8.11 Theoretische en praktische implicaties 278
- 8.12 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek 282

Samenvatting 285

Summary 295

Begrippenlijst 305

Bijlagen 307

- 1 Gevalideerde enquêtevragenlijst voor het hoofdonderzoek 309
- 2 Vragenlijstconstructie 317
- 3 Deelnemende locaties aan het kwantitatief en kwalitatief onderzoek 2007-2009 325
- 4 Interviewprotocol voor groepsinterviews 327
- 5 Overzicht van deelnemers aan de (groeps)interviews 335
- 6 Scoringstabel onderbouwing conclusies uit 34 groepsinterviews 355
- 7 Interviewprotocol casestudies 357
- 8 Gevalideerde vragenlijst voor het onderzoek bij de Koninklijke Marechaussee 361
- 9 Statistische gegevens aanvullend indicatief onderzoek bij de Koninklijke Marechaussee 373

Referenties 383

Dankwoord 403

Over de auteur 407

VOORWOORD

Het proces van het schrijven van een proefschrift vraagt om doorzettingsvermogen en om passie voor het onderwerp waar je je mee bezighoudt. Dit doe je er dan ook niet even bij. Het is in feite een tweede loopbaan. Het vraagt bovendien om het binnentreden van een andere wereld, de wereld van zorgvuldigheid in redeneren, het onderbouwen, nog eens overdenken, afstand nemen, opnieuw beginnen en verder ontwikkelen.

Het mogen en kunnen uitvoeren van een onderzoek zoals in dit boek weergegeven is een unieke kans. Het schrijven van een proefschrift verruimt ook je blik en de bewondering voor de velen die mij voor zijn gegaan en vaak razend knappe kennis presenteren in artikelen, waar dikwijls jaren aan gewerkt is, en die eigenlijk breder uitgedragen zouden moeten worden. Er is sprake van veel verborgen kennis. Juist in die andere wereld, de wereld van consultancy en grote projecten, kan daar meer gebruik van worden gemaakt.

Spannend was het om in zo'n grote organisatie als de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) te mogen werken aan het onderzoek. Enerzijds gekenmerkt door de onvoorspelbaarheid, de politieke en media-aandacht en het onderwerp zijn van maatschappelijke discussie en anderzijds de ruimte, het enthousiasme en de bereidheid om mee te werken. Ik heb genoten van de samenwerking allereerst in PI Noord Brabant Noord, waar onder leiding van Lucian van Heumen en Dick Schouten de eerste stappen zijn gezet voor het gedachtegoed. Hun wens was het om het rituele karakter van het planning & controlproces te doorbreken. Het moment met Dick in het prachtige Gerechtsgebouw in Den Bosch, achter het beeldscherm: 'het zijn eigenlijk drie pijlers: het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal', was dé doorbraak. Dora Horjus van de afdeling Corporatie Communicatie voegde daar het slotakkoord aan toe: 'het heet A3 methodiek'. Daarmee werd een proces in gang gezet dat inmiddels in vele organisaties een begrip is geworden. Lucian van Heumen was als clusterdirecteur onze belangrijke ambassadeur voor het gedachtegoed.

Het was pionieren zo blijkt uit het verhaal van mijn collega Arjen Geerlof. Arjen was een collega die het bouwen van webapplicaties als 'hobby' in de avonduren naast zijn werk had. Hij was in staat om de wensen van Dick Schouten om te zetten in een zogenaamd 'A3 digitaal demo'. Vanuit het enthousiasme voor het resultaat wisten Dick Schouten en Harry Vos de applicatie operationeel te krijgen op negen locaties van het Gevangeniswezen. Ook Sjef Welling heeft met zijn

fameuze kritieken en reflecties een belangrijke bijdrage gehad in de A3 methodiek zoals hij nu staat.

Bij de totstandkoming van de A3 methodiek heb ik geleerd dat er drie belangrijke succesfactoren zijn voor inspiratie en vernieuwing. De eerste is *ruimte geven en ruimte laten*. Om de ruimte te krijgen is vertrouwen nodig dat deze niet voor de verkeerde doelen of eigen belangen wordt benut. Vertrouwen van de opdrachtgever, maar evenzeer onderling vertrouwen in het team, alleen dan kunnen de leden hun vaak verschillende talenten optimaal tot hun recht laten komen. Voor het succesvol creëren van deze verandering kan gebruikgemaakt worden van het zogenoemde ‘test-and-learn model of change’ (Ibarra, 2003). Dit model verwijst naar een iteratief proces waarin actie en reflectie leiden tot het updaten van doelen en mogelijkheden. Op deze manier is de A3 methodiek in de periode 2004-2006 ontstaan. De A3 methodiek is inmiddels breed toegepast, ook in organisaties die zelf sterk in verandering zijn of te maken hebben met een politieke context die de prioriteiten snel kan doen veranderen. Het ‘einddoel’ zal zich continu ontwikkelen en misschien zelfs ingrijpend veranderen terwijl we verdergaan. Bij de in dit onderzoek centraal staande organisatie, de Dienst Justitiële Inrichtingen, werd dit in de onderzoeksperiode 2007-2010 in de praktijk bevestigd: sluitingen van locaties, bezuinigingen, programma Modernisering Gevangeniswezen, implementatie van het vestigingsmodel et cetera.

Als tweede succesfactor bij de totstandkoming van de A3 methodiek beschouw ik *verbindend werken*. Verbinding is immers voorwaarde voor een iteratief proces, waarbij begrip en begrepen worden in een onderlinge dialoog ontstaat. Blijvend verbindend werken maakt een team onderscheidend. Het is daarbij continu van belang te focussen op diegenen die de veranderingen of vernieuwing een warm hart toedragen. Zij vormen immers de (onafhankelijke) ambassadeurs die anderen kunnen inspireren en meenemen in hun enthousiasme.

Een derde belangrijke factor is het belang van *communicatie*. Communicatie in de zin van visualisering, vormgeving en periodiek verrassend met iets nieuws komen. Met een kwalitatief goede inhoud alleen kom je er niet, ook de wijze waarop het is gepresenteerd is van groot belang. Een artikel in een tijdschrift; beelden, zoals foto’s die een project of product herkenbaar maken; een A3 jaarplan als flessenpost of schilderij aan de wand; een A3-starterskit of software met als openingsscherm een herkenbaar A3, al deze vormen bevorderen de herkenbaarheid en het draagvlak. De impact van drie op maat gemaakte brochures over de drie pijlers van de A3 methodiek op het draagvlak was groot.

Wetenschappelijk onderzoek en het daarvan verslag doen kost tijd, ook heel veel privé-tijd als je dit naast een reguliere baan oppakt. Madelon, Fleur en Daan hebben mij de afgelopen jaren de ruimte gegeven om avond aan avond en weekend na weekend te werken aan dit proefschrift en de daarmee gepaard gaande parallelle publicaties. Ik ben hen daarvoor heel dankbaar. Fleur en Daan hebben al menig uit bijeenkomsten overgebleven A3'tjes ingekleurd. Op vakanties vroegen ze zich af wat mijn invloed is geweest bij het oversteken van de grens bij Oberhausen. De A12 gaat daar over in de A3. En waarin gaat de snelweg over in het passeren van de grens van Zwitserland bij Basel...? Inderdaad in de A3 naar Zürich.

Madelon, bedankt voor alle tijd die ik heb mogen besteden aan dit onderzoek.

HENK DOELEMAN
Zutphen, 1 maart 2014