



axira
vernieuwing in ambulancezorg

Het A3 managementgesprek

Dialogisch organiseren binnen Axira

Gids
2.



Axira

Axira is een innovatief samenwerkingsverband tussen, op dit moment, vijf Regionale Ambulance Voorzieningen en twee aspirant leden. Axira staat voor vernieuwing in de ambulancezorg waarbij het belang van de patiënt voorop staat.

Kijk voor meer informatie over Axira op www.axira.nl



axira
vernieuwing in ambulancezorg

Inleiding

Bij de leden van Axira vormen de A3 managementgesprekken een onlosmakelijk deel van de A3 methodiek die Axira bij haar leden voorstaat. In deze gids wordt stap voor stap beschreven wat het A3 managementgesprek inhoudt. Hoe u het vormgeeft en wat de randvoorwaarden zijn om het gesprek zo goed mogelijk te laten verlopen. Van de praktische organisatie van het gesprek tot een goede samenstelling van de agenda en vooral wat het betekent voor de gespreksvaardigheden van directeuren en direct leidinggevenden.

Verder is er als aanvulling op deze gids de 'Gids voor toepassing van het A3 methodiek' beschikbaar. Hierin staat de A3 methodiek werkwijze op hoofdlijnen beschreven. In deze gids wordt uitgegaan van enige basiskennis op het gebied van het INK-managementmodel (www.ink.nl)

De toepassing van de A3 methodiek in het managementgesprek wordt op dit moment breed toegepast en getest bij de leden van Axira. Deze gids is ontwikkeld op basis van de eerste ervaringen die hiermee opgedaan zijn.

Tip

De A3 methodiek ondersteunt leidinggevenden bij het richting geven, consistent doorvertalen, samenhang creëren organiseren van feedback ten behoeve van de bijstelling van teamdoelstellingen en -ontwikkeling. Versterking van betrokkenheid en commitment is het resultaat.



Inhoudsopgave

1. Het A3 managementgesprek; een introductie
2. Het A3 managementgesprek in praktijk
3. Voorbereiding
4. Het gesprek
5. Het vervolg
6. Slotwoorden

Doel: zo laag mogelijk leggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.



De kenmerken van de succesvolle RAV

Het A3 managementgesprek is bij uitstek een plek waar de vier ingrediënten van succesvolle organisaties een plek krijgen: richting, consistentie, samenhang en feedback¹. Daarnaast wordt het commitment² hier bereikt. Uitgangspunt binnen de Axira coöperatie is het zo laag als mogelijk leggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie.

Richting

Duidelijkheid over de richting verwijst naar de keuzes die een organisatie maakt. Het geeft focus en een gezamenlijke visie. Het verwijst naar strategie en ingezette routes.

Consistentie ('verticaal')

Consistentie is vooral de doorvertaling - via de verticale managementlagen - van de gemeenschappelijke visie en succesbepalende factoren. Deze worden omgezet in concrete doelstellingen en in opdrachten aan de verschillende managementniveaus. Neem als voorbeeld de visie op patiëntveiligheid van een RAV. Een handige toets is of de nagestreefde visie ook terug te lezen is in de succesbepalende factoren en bijbehorende prestatie-indicatoren in bijvoorbeeld de operationele teams.

Samenhang ('horizontaal')

Samenhang is de horizontale afstemming tussen plannen, processen en acties. Bij samenhang draait het om de onderlinge afstemming en het voorkomen van 'dubbelwerk' of 'witte vlekken'. Met name het doorbreken van grenzen tussenafdelingen, inrichtingen en sectoren staat centraal bij samenhang. Sturen op samenhang betekent ook leren van collega's en het uitwisselen van positieve ervaringen.

Feedback

Feedback verwijst naar het lerend en communicerend vermogen van organisaties. Deze feedback raakt alle lagen en alle organisatieaspecten. Een organisatie kan zich alleen ontwikkelen als feedback een permanente plaats heeft binnen die organisatie. Via evaluaties, monitoring, rapportages, mondelinge feedback en andere, gemarkeerde momenten. Centraal in de feedback staan de doelstellingen en het gedrag van de organisatie.

Commitment

Commitment is de mate waarin managers en medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en de doelen van de organisatie en de mate waarin dat hun gedrag beïnvloedt. Commitment kan ontstaan uit persoonlijke identificatie (emotionele binding), berekenende betrokkenheid (door bijvoorbeeld gebrek aan alternatieven) en verbondenheid aan het team. Loyaliteit hangt sterk met commitment samen maar is echter meer ingegeven vanuit extrinsieke motivatie, waar commitment meer vanuit intrinsieke motivatie is ingegeven.

A3 methodiek: vijf managementprocessen

- Richting geven
- Consistent doorvertalen
- Aanbrengen van samenhang
- Organiseren van feedback
- Commitment

1. Bron: S. ten Have (2002) 2. Bron: Doeleman en Diepenmaat (2011)

1. Het A3 managementgesprek: een introductie

Wat is het managementgesprek?

Het A3 managementgesprek is in de basis een gesprek tussen de leidinggevenden van twee opeenvolgende managementlagen of een operationeel leidinggevende met zijn team. In dit gesprek staan belangrijke thema's op de agenda. Er wordt gekeken welke successen zijn behaald en of de organisatie nog op koers ligt en waar gezamenlijk kan worden bijgestuurd. Het voeren van deze gesprekken bepaalt in hoge mate het succes en de borging van de A3 methodiek. Het dwingt leidinggevenden om bewust stil te staan bij de gekozen richting.



Waar leiderschap en planning & control elkaar ontmoeten.

Er is een duidelijke focus doordat de managementagenda onder meer wordt bepaald door het A3 jaarplan en interne gezamenlijk jaarlijks afgesproken stuurindicatoren. Er wordt achterom gekeken, verantwoording genomen voor geleverde inspanningen en gerealiseerde resultaten én vooruit gekeken. Op deze wijze gaat het A3 jaarplan leven en verwordt het niet tot een papieren exercitie. Het gaat om duidelijker keuzes en meer focus in plaats van mooi opgeschreven plannen die vervolgens sterven in schoonheid.

Naast de inhoud van het A3 managementgesprek is vooral de gesprekstijl van groot belang. Vaardigheden die een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het gesprek zijn onder andere algemene gespreks- en coachingsvaardigheden, waarderende gespreksvoering, het bewust omgaan 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 spreken ('open dialoog').

Het A3 managementgesprek is gebaseerd op een vertrouwensrelatie en legt meer nadruk op het gezamenlijk delen van de visie op de toekomst en op het (bij)sturen dan op verantwoorden.

Samenvattend kan worden gesteld dat het A3 managementgesprek tot doel heeft het functioneren van de RAV in beeld te brengen en te houden. De gewenste ontwikkeling, zoals vastgelegd in het A3 jaarplan, wordt hier periodiek besproken. Het is bovendien de vaste plek waar leiderschap (inspireren, mobiliseren, leren/reflecteren en waarderen) en planning & control (plan, do, check, act) elkaar ontmoeten.

In de volgende hoofdstukken wordt dieper ingegaan op de elementen die het A3 managementgesprek tot een succes maken.

Vertrouwen in managementrelatie

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 van de 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 functionerings- en ontwikkelingsgesprek van de RAV

Het A3 managementgesprek wordt vaak omschreven als 'het functionerings- en ontwikkelingsgesprek van de organisatie'. Dit kan de RAV als totaal zijn of een organisatieonderdeel daarvan. In onderstaand schema zijn de overeenkomsten en verschillen tussen beide in beeld gebracht.

	Functioneringsgesprek	Managementgesprek
Focus	Individu	Organisatie(onderdeel): resultaat-verantwoordelijk team, directeur
Doelstelling	Individuele competentieontwikkeling	Organisatieontwikkeling Sturing en verantwoording Versterken van de managementrelatie
Frequentie	Minimaal eenmaal per jaar	Minimaal driemaal per jaar
Basis voor het gesprek	Vertrouwensrelatie Competentieprofiel	Vertrouwensrelatie De door de ledenvergadering van Axira vastgestelde prestatie-indicatoren (gesprekshandeling) A3 meerjaren- of jaarplan. Voor de organisatieonderdelen: kaderbrief
Onderwerpen van het gesprek	Evaluatie werkzaamheden en essentiële situaties Sterke punten Ontwikkelpunten Afspraken Persoonlijk ontwikkelplan	Consequenties nieuwe ontwikkelingen Successen (bereikte resultaten en acties) Inspanningen en resultaten (het A3 jaarplan) Aandachtspunten Vervolgafspraken
Benadering	Evaluerende dialoog (goed middelmatig, niet goed)	Waarderende dialoog, vertrouwensmodel
Resultaat	SMART afspraken over persoonlijke ontwikkeling	SMART afspraken over het 'wat' en het 'hoe' van het organisatie-onderdeel

Wat verstaan we eronder?

Voor managementgesprekken kunnen verschillende definities worden gehanteerd. Sommige auteurs spreken in dit kader over een verticale managementdialoog of over het functioneringsgesprek van de organisatie. Het geniet de voorkeur dit individuele gesprekken te laten zijn. De omschrijving die de leden van Axira voorstaan, luidt: 'Het A3 managementgesprek is de verticale dialoog tussen leidinggevenden of leidinggevenden en medewerkers over de ontwikkeling van de (het) organisatie(onderdeel) op basis van het A3 jaarplan'. Kortom: 'Daar waar leiderschap en planning & control elkaar ontmoeten om een organisatie te sturen en te ontwikkelen en daarvoor actief verantwoording te nemen'.

Tip

Beschouw het A3 managementgesprek als het functioneringsgesprek van het organisatieonderdeel.

2. Het A3 managementgesprek in praktijk

In dit hoofdstuk wordt een stapsgewijze aanpak voor het A3 managementgesprek gepresenteerd. Deze stappen worden in de bijlagen verder uitgediept en toegelicht. Het A3 managementgesprek wordt in de praktijk opgedeeld in drie fasen.

3.1 Voorbereiding

De eerste stap, de voorbereiding, is de sleutel tot het bereiken van de gewenste resultaten. Vaak kost het voorbereiden van het managementgesprek meer tijd dan het voeren ervan. Het belang van een goed managementgesprek brengt met zich mee dat er over vorm en inhoud van de gesprekken duidelijke afspraken zijn gemaakt. Deze afspraken betreffen de doelstelling van het gesprek, de agenda en het vervolg. Aan het begin van ieder kalenderjaar moet bovendien worden stilgestaan bij de frequentie en de verdeling van aandachtsgebieden en thema's over het jaar ('planning'). Voor de organisatieonderdelen geldt dat de kaderbrief hierin kaderstellend is.

3.2 Het gesprek

Het A3 managementgesprek is een bewuste markering van tijd en aandacht voor het bespreken van de managementrelatie en de organisatieontwikkeling. Daarom is belangrijk dat dit op strategisch niveau minimaal drie keer per jaar en op tactisch/operationeel niveau minimaal tweemaandelijks resp. maandelijks plaatsvindt, maar bij voorkeur vaker. Tijdens het gesprek staan vijf hoofdthema's centraal: 1. nieuwe ontwikkelingen (met de consequenties voor het A3 jaarplan); 2. bereikte successen (overtroffen doelstellingen van het organisatieonderdeel, zie de betreffende prestatie-indicatoren); 3. aandachtpunten (niet behaalde doelstellingen en die prestatie-indicatoren die beneden de norm scoren); 4. invulling van de organisatiewaarden in de afgelopen periode en; 5. vervolgsafspraken. Zodoende ontstaat er een gezamenlijk beeld over de situatie, de gewenste ontwikkeling en wat er nog nodig is om de prestaties in de toekomst te verbeteren.

In een goed managementgesprek is er balans tussen het praten over de resultaten en over hoe de resultaten bereikt zijn. De bespreeklijn is: hoe gaat het, waar is extra aandacht nodig en hoe kan er verder worden verbeterd? Maar ook: wat heb ik als leidinggevende ondernomen om vooruitgang te boeken? Heb ik daarbij alle opties afgewogen? Dit gebeurt in de vorm van een open dialoog. De één op één gesprekken tussen leidinggevenden stimuleren de vertrouwensrelatie. Daarnaast kunnen ook collectieve bijeenkomsten plaatsvinden, bijvoorbeeld op teamniveau.

3.3 Het vervolg

De follow up 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 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 zelfs bij aan de vorming van het jaarverslag en een nieuw A3 jaarplan.



Tijdens het gesprek staan vijf hoofdthema's centraal.

Tip

De bespreeklijn is: hoe gaat het, wat zijn de behaalde prestaties in relatie tot gestelde normen, waar is extra aandacht nodig en hoe kan worden verbeterd?



Meer aandacht voor managementgesprekken = groter commitment.

Vergroting commitment

Uit onderzoek van Postmes, Tanis en De Wit (2001) blijkt dat meer aandacht (tijd) voor managementgesprekken leidt tot een groter commitment aan de gemaakte afspraken over acties en resultaten. In het onderzoek wordt ook een vergelijking gemaakt met horizontale overleggen (MT- of overige teamoverleggen), dit leert dat de waardering voor de organisatie sterker afhangt van de managementgesprekken dan van horizontale overleggen.

Het A3 managementgesprek: succesvolle ingrediënten

Hieronder staat een aantal belangrijke ingrediënten voor het A3 managementgesprek als richtlijn benoemd. Per Axira lid of organisatieonderdeel kan dit op maat worden aangepast.

Doel

Doel van het gesprek is vooral om tijd te markeren voor visievorming en ervaringsuitwisseling: wat gaat goed, waarom gaat het goed, wat kunnen we afspreken over verbeteringen of nieuwe ontwikkelingen en hoe kunnen we succeservaringen delen?

Duur

De ideale duur van een A3 managementgesprek ligt tussen de 1½ en 2 uur. Het vergt eenvoudigweg tijd om niet alleen over het 'wat' met elkaar te spreken, maar vooral over het 'hoe' resultaten tot stand komen.

Frequentie

In de startfase is het aan te bevelen om minimaal tweemaandelijks gesprekken in te plannen. Vooral omdat de ervaring met een nieuwe werkwijze tijd vergt.

Samenstelling

De basisbezetting van het gesprek bestaat uit twee opeenvolgende managementlagen (bijvoorbeeld directeur of direct leidinggevende). Door het gesprek onder vier ogen te voeren, wordt het werken aan een vertrouwensrelatie mogelijk. Eventueel kan een deel van het gesprek worden bijgewoond door een notulist en/of een inhoudsdeskundige die bij een van de onderwerpen toelichting kan geven. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een HRM-specialist die het personeelsbeleid uitdiept en toelicht of een specialist van Financiën die een toelichting geeft op de geagendeerde prestatie-indicatoren.

Planning

Leidend voor de A3 managementgesprekken zijn de negen aandachtsgebieden. Het vertrekpunt vormen de vier resultaatgebieden en van daaruit de ondernomen of benodigde acties. Ook de Axira kaderbrief vormt een toetssteen. Op basis hiervan kunnen de diverse onderwerpen, accenten en thema's over het jaar verdeeld worden. Dat heet de jaarplanning. Financiën staat dan bijvoorbeeld geagendeerd vlak voor de kwartaalrapportages van de RAV.

3. Voorbereiding

Neem de tijd.

Ruimte, tijd en rust

Creëer bewust ruimte, tijd en rust voor het gesprek. Dat bevordert de kwaliteit van het gesprek. Enkele tips? Laat telefoontjes noteren door het secretariaat. Zorg voor een rustige vergaderruimte. Plan een datum voor een nieuw gesprek als er ingrijpende incidenten zijn die aandacht vragen. En neem de tijd, dus houd ook rekening met een mogelijke uitloop.

Agenda en voorbereiding

Een managementgesprek vergt een gedegen voorbereiding van beide gesprekspartners. Beide dragen onderwerpen aan ter bespreking. Vervolgens worden agenda, verslag van de vorige vergadering en achterliggende documentatie (managementinformatie, notulen, e.a.) vroegtijdig verspreid. Een richtlijn hiervoor is minimaal 2 werkdagen voor aanvang van het gesprek.

Notulen

Door het vastleggen van de afspraken in notulen wordt de basis gelegd voor de bewaking van de uitvoering van die afspraken. De kwaliteit van de verslaglegging per aandachtsgebied is van belang, evenals de formulering en de scherpheid van de gemaakte afspraken.



Waarom staat iets op de agenda?

Veel van de energie rond A3 managementgesprekken gaat zitten in de voorbereiding. Hierbij zijn diverse partijen betrokken. In dit hoofdstuk wordt uitgebreid stilgestaan bij de voorbereidingsfase.

3.1 Voorbereiding door het management

Centraal in de voorbereiding door het management staat het benoemen van bespreek- en agendapunten. Bij het bepalen daarvan loopt de leidinggevende het betreffende A3 jaarplan nog eens item voor item door. Als een van de gesprekspartners iets aan de orde wil stellen dat niet in het A3 jaarplan staat, kan dat worden ondergebracht bij een van de negen aandachtsgebieden of bij het agendapunt overige gespreksonderwerpen.

Het is raadzaam om ieder agendapunt te voorzien van een aanduiding waarom iets op de agenda staat. Ter informatie, opiniëring of besluitvorming. Dit stimuleert dat agendapunten gericht besproken worden. Zijn er zaken die veel tijd en energie vergen, bijvoorbeeld gevoelige kwesties inzake de Inspectierapportages, dan kan daar beter een aparte afspraak voor worden ingepland.

3.2 Voorbereiding agenda en stukken

De coördinatie van de A3 managementgesprekken kan op diverse plekken belegd zijn, o.a. bij de kwaliteitsmedewerker of controller of het secretariaat, maar soms ook bij de leidinggevende zelf. De betreffende persoon werkt in overleg met beide leidinggevenden de managementagenda uit en verzamelt de benodigde managementinformatie.

3.3 Voorbereiding managementinformatie

Tijdens het gesprek moet het management erop kunnen vertrouwen dat de juiste informatie voorhanden is. Hiervoor is het noodzakelijk dat de invoering van gegevens goed is belegd, maar ook het monitoren daarvan. Maak hiervoor afspraken met de diverse betrokkenen. Binnen de RAV's van Axira wordt daartoe ondermeer geput uit diverse bronssystemen zoals: EDAZ, Ambite, AFAS-Profit en Exact.

3.4 Voorbereiding gespreksvaardigheden

Omdat het voeren van een A3 managementgesprek voor veel leidinggevenden nieuw is, kunnen de managementgesprekken indien gewenst worden ondersteund door een in- of externe (gespreks) begeleider. Dit kan bijvoorbeeld de kwaliteitsmedewerker zijn. Ook externe adviseurs kunnen worden ingeschakeld als ervaren begeleiders van A3 managementgesprekken.

Ter voorbereiding...

- Overlegfrequentie bepalen
- Overlegcyclus inplannen
- Agenda- en verslagformat vaststellen
- Planning vaststellen
- Actuele agendapunten inbrengen
- Relevante documenten verzamelen
- Actuele managementinformatie bundelen

Tip

Zorg dat het A3 managementgesprek past in de bestaande overlegcyclus binnen uw locatie(s), zodat er een samenhangend geheel komt.

De A3 managementagenda

Als agenda voor de A3 dialoog wordt geadviseerd de onderstaande fasen te doorlopen. Accenten in deze agenda worden bepaald door de jaarplanning en actuele ontwikkelingen. Agendadiscipline en vaardigheden voor het voeren van inspirerende en leerzame gesprekken zijn een voorwaarde.

Opening

Bij de opening wordt kort de agenda doorgenomen en het doel van het gesprek. Daarnaast is de opening bij uitstek het moment om de sfeer van het gesprek te bepalen.

Mededelingen

Diverse mededelingen passeren de revue, bijvoorbeeld mededelingen uit andere A3 managementgesprekken of actualiteiten.

Actielijst vorige keer

Tijdens het A3 managementgesprek wordt een dialoog gevoerd over de voorgenomen acties, status en voortgang van afspraken. Het is zinvol om afspraken vast te leggen in een actielijst. De actielijst vormt een belangrijke basis voor de volgende gesprekken.

1. Relevante ontwikkelingen met consequenties voor het A3 jaarplan

Gezamenlijk worden de belangrijkste ontwikkelingen en veronderstellingen binnen en buiten de organisatie geïnventariseerd. Dat kan aan de hand van de Kaderbrief, Kadernota, rapportages nota's, brieven en dergelijke. Daarna komen de consequenties daarvan voor het A3 jaarplan van het team aan bod in termen van kansen en risico's.

2. Belangrijkste successen

Per keer worden één of meer INK-aandachtsgebieden besproken, zowel behaalde successen als indicatoren die nog extra aandacht verdienen. Het bespreken van behaalde successen is noodzakelijk voor een waarderende dialoog.

3. Belangrijkste aandachtspunten

Naast het onderzoeken van de behaalde successen is het ook van belang om de aandachtspunten aan te stippen. Uit de managementinformatie zullen de inspanningen en resultaten die achterblijven duidelijk worden. Probeer door een open gesprekshouding te achterhalen waarom deze aandachtspunten er zijn en welke hulpmiddelen geboden kunnen worden om deze te verbeteren.

4. Concretisering van de Axira waarden

De Axiraleden kennen een aantal gezamenlijk gedeelde waarden. Onder dit agendapunt worden de acties besproken die zijn uitgevoerd in het kader van het invulling geven aan deze waarden. Deze waarden dragen direct bij aan de succesbepalende factoren.



De actielijst vormt een belangrijke basis.

Tip

Maak goede afspraken met interne betrokkenen en stafdiensten over de gegevensinvoer voor de synchronisatie via A3 digitaal en de frequentie en inhoud van rapportages.

5. Vervolgafspraken en afsluiting

Bij de afsluiting kunnen de afgesproken punten worden samengevat en kan worden bepaald of deze SMART zijn (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Door het vastleggen van de afspraken in de notulen of een aparte actielijst wordt de basis gelegd voor de bewaking van afspraken. De kern van de afspraken betreft: het uitdragen van successen (leermomenten) naar anderen en het maken van afspraken over ondersteuning door anderen bij de zorgpunten. Daarnaast is aan te raden het gesprek te beëindigen met een korte evaluatie met als doel het verbeteren van het A3 managementgesprek. Waren rapportages op tijd? Worden de juiste punten geagendeerd? En is het gesprek voor beide partijen naar tevredenheid verlopen? Welke nieuwe inzichten zijn opgedaan? Wat is er geleerd?



Evalueer ook het A3 managementgesprek.

4. Het gesprek

Respect, vertrouwen, erkenning en gelijkwaardigheid spelen een sleutelrol in het A3 managementgesprek. De leidinggevende en/of de teamleden geven duidelijk aan wat zij van de ander verwachten, begeleiden de anderen, geven zorgvuldig feedback en spreken aan op gedrag. Andersom gebeurt hetzelfde. Gelijkwaardigheid is namelijk een belangrijk basisbeginsel voor de managementdialoog. Een goede managementdialoog komt bovendien alleen tot stand als er sprake is van een vertrouwensrelatie.



Niet alleen de inhoud van het A3 managementgesprek is van belang, maar ook de wijze waarop iets gezegd en gebracht wordt. Onderzoek laat zien dat de manier waarop iets wordt gezegd (nonverbale communicatie) zelfs zo'n 80-90% van de communicatie tussen twee of meer mensen uitmaakt. Bewust en onbewust kunnen er allerlei zaken meespelen die van invloed zijn op de manier waarop de ontvanger de boodschap ontvangt en interpreteert. Denk bijvoorbeeld aan de toon, volume, lichaamshouding, mimiek, snelheid van praten en de gebaren die iemand maakt.

Vier routines

Volgens Isaacs (1999) worden in een gezonde dialoog vier routines toegepast:

- Luisteren: 'Wat ervaar 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?'

Leiderschapsstijlen

Deze (voorbeeld)rol wordt als geen ander zichtbaar in het A3 managementgesprek. Bij het voeren van een A3 managementgesprek is het van belang om van gesprekstijl te kunnen wisselen en om de juiste stijl in te zetten. We noemen dit stijlflexibiliteit en stijleffectiviteit. Stijlflexibiliteit wordt gedefinieerd als de mate waarin men in staat is drie verschillende leiderschapsstijlen te hanteren.

Leidinggevendens vormen de schakel tussen beleid en werkvloer, tussen voorbeeld en navolging, tussen gisteren en morgen. Axira realiseert zich dat een aantal essentiële leiderschapscompetenties cruciaal is voor de cultuur. Benodigd voor het effectief werken met het A3 jaarplan:

- Transformationeel leiderschap ('Inspireren, individuele aandacht, stimuleren')
- Transactioneel leiderschap ('Als jij dit, dan doe ik dat') en
- Passief leiderschap ('Geen antwoord; geen besluiten').

De juiste mix van de eerste twee stijlen, met een lichte dominantie van de transformationele stijl maakt het verschil. Passief leiderschap is veelal ongewenst. Stijleffectiviteit wordt gedefinieerd als de mate waarin men in staat is in een bepaalde situatie ook de meest adequate/effectieve stijl te hanteren. Wanneer een leidinggevende de actieve stijlen effectief inzet, blijkt dat de arbeidstevredenheid en productie toenemen, het personeelsverzuim daalt en eventuele problematiek in de personele omgang vermindert.

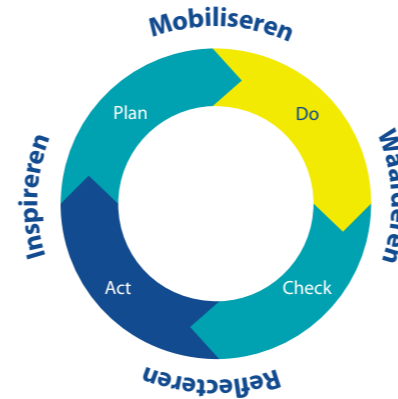


Fig. 1 Leiderschap in planning & control
(Bron: INK, 2007)



De gewenste stijl en de sfeerkenmerken

De dialoog in het managementgesprek laat zich kenmerken door vier sfeerkenmerken (figuur 1):

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

4.1 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 - vooral vanuit de kerncompetentie 'professionele integriteit' - het management hierin vervult en op welke wijze de organisatie hierbij gefaciliteerd wordt.

Voorbeelden mobiliserende vragen

- Hoe wordt getoetst of betrokkenen het A3 jaarplan begrijpen?
- In welke mate steunen de medewerkers de voorgenomen acties?
- Hoe worden de acties uitgezet en gemonitord?

4.2 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 appèl wordt gedaan op de beleving, de waardering en overtuigingen. Een waarderende vraag nodigt uit tot leren en reflectie en maakt daardoor energie los bij mensen.

Voorbeelden waarderende vragen

- Kun je aangeven waar jouw medewerkers trots op zijn?
- Wat vinden zij de belangrijkste prestatie(s) van de afgelopen periode?
- Wat waren momenten waar medewerkers energie van kregen?
- Wat kunnen we daarvan leren voor de komende tijd?
- Wat is jouw bijdrage aan het geheel?

4.3 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 belangrijk 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 geleerd wordt van fouten.

Voorbeelden reflectievragen

- Welke ervaringen zou je willen uitdragen naar collega's?
- Over welk onderwerp zou jij graag eens de visie van een collega willen horen?
- Welke inhoudelijke leermomenten heeft dit managementgesprek gekend?

80%-90% van de communicatie is non-verbaal.

Tip

Een optimaal leerklimaat is niet hiërarchisch van aard en bevordert de communicatie en samenwerking met collega-leidinggevendens.

5. Het vervolg



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 leidinggevenden zowel de vrijheid als de verantwoordelijkheid 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 leidinggevende een sterk stimulerende rol vervullen om leidinggevenden met elkaar in verbinding te brengen.

Tot slot 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 je open staat voor evaluatie door anderen, hiervan leert en op grond hiervan het eigen gedrag of de eigen standpunten wijzigt.

Ad 4 Inspireren

Inspirerende leidinggevenden 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 zelfvertrouwen te vergroten. Shamir, House en Arthur (1993) geven aan dat inspireren erop neer komt dat inspirerende leidinggevenden de zelfwaardering van 'volgers' vergroten door hoge verwachtingen te uiten en het vertrouwen uit te spreken dat zij aan deze verwachtingen kunnen voldoen.

Voorbeelden inspirerende vragen

- Welke successen kunnen we breder communiceren?
- Wat kunnen we doen om het (zelf)vertrouwen te versterken?
- Welke energiebronnen zijn aan te boren?
- Wat kunnen we doen aan het vergroten van het commitment?

Open staan voor evaluatie door anderen.



Feedback: scherp op de inhoud, zorgvuldig op de relatie.

In de vorige hoofdstukken is veel aandacht besteed aan de voorbereiding van het A3 managementgesprek en het gesprek zelf. De cirkel wordt pas rond als ook de evaluatie en verwerking van het A3 managementgesprek op orde zijn. Daar staan we bij stil in dit hoofdstuk.

Evaluatie

Aan het eind van het A3 managementgesprek is het verstandig om kort te bespreken hoe het gesprek is verlopen. Het belangrijkste resultaat is dat beide gesprekspartners het gesprek als waardevol hebben beschouwd voor de sturing van de organisatieontwikkeling. Bespreek beknopt hoe het gesprek voor allen was, of alle agendapunten aan de orde zijn gekomen en of de rapportages op orde waren. Wees specifiek. Ga er vanuit dat eventueel geleverde kritiek slechts een aspect is van het getoonde gedrag of het werk betreft en niets zegt over de waarde als persoon. Feedback hoort scherp op de inhoud en zorgvuldig op de relatie te zijn.

Verslaglegging

Door het vastleggen van concrete afspraken in notulen wordt de basis gelegd voor de bewaking van de uitvoering van die afspraken. In dit kader wordt veelal de SMART-regel gehanteerd: specifiek, meetbaar, acceptabel voor beide gesprekspartners, realistisch en tijdgebonden. Ook leveren de notulen een bijdrage aan de volgende gesprekken. De notulen dragen uiteindelijk zelfs bij aan het vormen van het nieuwe jaarplan en aan verslaglegging in het jaarverslag. De kwaliteit van de verslaglegging per agendapunt is van belang, evenals de helderheid van de afspraken en de scherpheid van de formulering. De notulen krijgen nog meer waarde als ook tips en best practices worden vastgelegd. Tijdens het daaropvolgende A3 managementgesprek wordt het verslag weer ingebracht, om te kijken of de afspraken zijn nagekomen, en vooral op welke wijze dit is gebeurd. A3 digitaal werkt in de toekomst ondersteunend bij de verslaglegging.

Acties

Na het A3 managementgesprek is het belangrijk dat de behaalde successen en de benoemde actiepunten worden gedeeld. De hoger leidinggevende kan het delen van successen stimuleren, door leidinggevenden met elkaar in contact te brengen. Op deze manier kan men van elkaar leren en kunnen er ook resultaten op andere werk- en resultaatgebieden worden bereikt. Dit bevordert het ontstaan van een zogenoemde, lerende organisatie. Hetzelfde geldt voor de naar voren gekomen aandachtspunten. Wanneer duidelijk is dat de resultaten bij bepaalde prestatie-indicatoren achterblijven, kan informatie bij anderen worden gezocht waar het op deze punten wel goed verloopt.



Aanbevolen literatuur

Voor een verdere oriëntatie op managementrelaties en organisatieontwikkeling is diverse literatuur beschikbaar. Een greep uit de aanwezige titels:

1. Aardema, H. (2004), *Verbindend leiderschap*, Amsterdam: Reed business.
2. Bohm, D. (2004). *On dialogue*. New York: Routledge.
3. Forgie, J. (2007), Oh no! It's performance review time again, *Leader to Leader*, vol. 46, pp. 55-56.
4. Fredrickson, B.L. (2001), The role of positive emotions in positive psychology—the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*. Vol. 56, 218–226.
5. Fredrickson, B.L. en C. Branigan (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, Vol. 19, No. 3, pp. 313-332.
6. Have, S. ten (2002), *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
7. INK (2007), *Introductie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel*, Zaltbommel: INK.
8. Isaacs, W.N. (1993), Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, vol. 22, issue 2, pp. 24-39.
9. Isaacs, W.N. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*, New York: Random House.
10. Kennerley, M. en A.D. Neely (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, no. 2, 213-229.
11. Ministerie van Financiën (2000), *Handleiding Government Governance*, Den Haag: Ministerie van Financiën.
12. Postmes, T., Tanis, M. en B. de Wit (2001), Communication and commitment in organizations: A social identity approach, *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 4, no. 3, pp. 227-246.
13. Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, 80-88.
14. Smith, B.N., Montagno, R.V. en T.N. Kuzmenko (2004), Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 10, no. 4, pp. 80-91.
15. Spears, L.C. (2004), The understanding and practice of servant leadership, in: Spears, L.C. en M. Lawrence (red.), *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 167-200.

6. Slotwoorden

Het A3 managementgesprek bepaalt in hoge mate het succes van het werken met de A3 jaarplan werkwijze. Sterker geformuleerd: de doelstellingen van de individuele RAV en Axira kunnen alleen worden bereikt als de managementgesprekken effectief worden gevoerd. In deze gids zijn daarvoor diverse handreikingen gedaan. Axira stelt daarvoor ook trainingen beschikbaar en gespreksondersteuning. Dit pakket moet ervoor zorgen dat leidinggevend en op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen Axira optimaal in staat zijn om te werken aan richting, sturing, samenhang en bijstelling van organisatiedoelstellingen en -ontwikkeling.



Het delen van successen bevordert het ontstaan van een lerende organisatie.



*De Doelstellingen
van een RAV kunnen
alleen worden
bereikt door effec-
tieve management-
gesprekken.*

Colofon

Tekst:

Gerard Leerkes, Gerard Berendschot,
Arjan Hanekamp, Astrid van Tilborgh,
Jaap Hatendoer, Mieke Wassink,
Harriette Holt, Annemiek Dusch,
Maarten van Eekelen en Henk
Doeleman

Vormgeving & projectmanagement:

Gerard Leerkes, Gerard Berendschot,
Ellen Koning en Henk Doeleman,
Neerlandsvlak Zutphen

Uitgave

Axira
Postbus 40036
8004 DA Zwolle

Bezoekadres:
Voltastraat 3A
8013 PM Zwolle

Tel: 038 - 46 84 500
Fax: 038 - 46 84 507
E-mail: info@axira.nl

© Axira, september 2012