

VU Research Portal

Leiderschap in planning & control

Doeleman, H.J.

2014

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Doeleman, H. J. (2014). *Leiderschap in planning & control: Een onderzoek naar de grondslagen, werking, implementatie en het effect van de A3 methodiek*. [, Vrije Universiteit Amsterdam]. Vakmedianet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

[hoofdstuk]9. Samenvatting

Leiderschap in planning & control

Een onderzoek naar de grondslagen, werking, implementatie en het effect van de A3 methodiek

Vele publieke en non-profitorganisatie zijn in verandering. In deze context worden de bestaande planning & control werkwijzen door leidinggevendenden als bureaucratisch, weinig interactief en inspirerend ervaren. De intrinsieke motivatie van 'het samen vormgeven van de toekomst en het monitoren van de realisatie' ontbreekt veelal. Deze problematiek in acht nemend, introduceert de auteur een alternatieve benadering van de planning & control: de A3 methodiek. De A3 methodiek bestaat uit drie pijlers: het participatief opstellen van een A3 jaarplan, het voeren van A3 managementgesprekken over de voortgang van het A3 jaarplan en het synchroniseren van de managementinformatie aan het A3 jaarplan (via bijvoorbeeld A3 digitaal).

De A3 methodiek is ontwikkeld als alternatief voor bestaande, vaak meer bureaucratische, werkwijzen van planning & control. Dit proefschrift beschrijft een onderzoek naar de kwantitatieve effecten en kwalitatieve aspecten van een nieuwe benadering van planning & control: 'de A3 methodiek'. Deze benadering wordt onderzocht op haar bijdrage aan de kenmerken van succesvol veranderende organisaties.

Wat is de A3 methodiek? Onder welke voorwaarden is de A3 methodiek effectief te implementeren? Wat levert toepassing op? De conclusie is dat een 'one paper strategy' zoals de A3 methodiek minder een appèl doet op de schrijfkraft in de organisatie, maar meer op de denkkraft en de dialoog. Het vaak veel-bekritiseerde planning & control proces is te veranderen in een aantrekkelijke en interactieve manier van werken waarin de gezamenlijke dialoog over de toekomst en het monitoren daarvan centraal staat. Het onderzoek laat zien dat minder papier én richting, consistentie, samenhang, feedback mogelijk is. De kern van de A3 methodiek is de combinatie van éénvoud, interactie, gedegenheid door het hanteren van een kwaliteitsmodel (het EFQM Excellence model). De A3 methodiek sluit aan bij het voor succesvol veranderen benodigde leiderschap dat juist nú nodig om organisaties de gewenste verandering te kunnen laten doormaken. *De beste manier om de toekomst te voorspellen is om hem gezamenlijk te creëren.*

A3 methodiek als alternatieve benadering voor planning & control. Ferreira en Otley (2009) definiëren een framework met 12 kenmerken als leidraad voor het ontwerpen, beschrijven en toetsen van benaderingen voor planning & control. De kernvragen voor de kenmerken zijn: 1) Wat is de missie en de visie van de organisatie, en op welke wijze zijn deze bij de leidinggevendenden en medewerkers onder de aandacht gebracht? 2) Wat zijn de succesbepalende factoren voor de organisatie en op welke wijze zijn deze bij de leidinggevendenden en medewerkers onder de aandacht gebracht? 3) Wat is de organisatiestructuur en welke invloed heeft deze op het ontwerp en het gebruik van het performance management systeem? 4) Welke strategie en plannen heeft de organisatie geadopteerd en wat zijn de processen en activiteiten welke nodig zijn voor het behalen van het toekomstige succes? 5) Wat zijn de prestatie-indicatoren welke afgeleid zijn van de doelen en succesbepalende factoren, strategieën en plannen; hoe zijn deze gespecificeerd en gecommuniceerd en welke rol spelen zij in de performance evaluatie? 6) Welk ambitieniveau streeft de organisatie op de verschillende prestatie-indicatoren (zoals in de vorige vraag gedefinieerd) na, hoe wordt het ambitieniveau bepaald en hoe uitdagend zijn de doelstellingen? 7) Welke processen hanteert de organisatie voor het evalueren van individuele, groeps- en organisatieperformance? 8) Welke beloningen (financieel en niet-financieel) ontvangen leidinggevendenden en medewerkers wanneer zij hun performance doelstellingen realiseren? 9) Welke specifieke informatiestromen en -systemen in termen van feedback en feedforward heeft de organisatie ter ondersteuning van het performance management systeem? 10) Op welke wijze wordt gebruik gemaakt van de informatie uit de verschillende 'control' mechanismen? 11) Hoe wordt het performance management systeem aangepast aan de veranderingen in de organisatie en haar omgeving? 12) Hoe sterk en samenhangend zijn de relaties tussen de onderdelen van het

performance management systeem en de wijze waarop zij worden gebruikt (zoals opgetekend uit de antwoorden op de 11 voorgaande vragen)?

Gebruik makend van dit framework kunnen benaderingen voor planning & control vanuit een holistisch perspectief worden beoordeeld. Daarnaast geven Ferreira en Otley aan dat naast de 12 kenmerken ook contextuele factoren en de organisatiecultuur invloed hebben op de effectiviteit van een planning & control benadering. In hoofdstuk 2 presenteert de auteur daartoe een analyse van de beoordeling van de A3 methodiek aan de twaalf kenmerken. Uit deze analyse blijkt dat alle 12 kenmerken terug te vinden zijn in de A3 methodiek. Daarmee kan de eerste onderzoeksvraag: 'In hoeverre voldoet de A3 methodiek aan de kenmerken die voor een performance management systeem of management control systeem gelden?' positief worden beantwoord. De eerste conclusie is dat de A3 methodiek als volwaardig alternatief voor bestaande werkwijzen op het gebied van planning & control kan worden geïmplementeerd. De auteur komt tot deze conclusie omdat alle door Ferreira en Otley (2009) aangerekte kenmerken herkenbaar zijn terug te vinden in de A3 methodiek. Naast deze kenmerken hanteert hij in de beschrijving van de A3 methodiek de vier hefboomen van Simons (1995) en het denken over vertrouwen van Robbins (2006) als fundamentele van de A3 methodiek. De vier hefboomen van control van Simons zijn: overtuigingen (belief systems; bijvoorbeeld kernwaarden), begrenzings (boundary systems; bijvoorbeeld gedragsregels), diagnostiek (diagnostic control systems; bijvoorbeeld monitoring) en interactie (interactive control systems; bijvoorbeeld betrokkenheid en delen van visie). Simons stelt dat deze in onderlinge samenhang de performance van een organisatie bepalen. Robbins (2006) onderscheidt 6 spelregels voor het versterken van vertrouwen: Integriteit, Competentie, Consequentheid (betrouwbaarheid, voorspelbaarheid), Loyaliteit en Openheid. Uit een door 9 onafhankelijke controllers uitgevoerde vergelijking blijkt de A3 methodiek relatief sterk te scoren op de vier hefboomen voor control volgens Simons (1995) en de spelregels voor het versterken van vertrouwen (Robbins, 2006) in vergelijking met andere veel gebruikte werkwijzen in de planning & control.

A3 methodiek als ondersteuning van het leiderschap voor doelbewust en doelgericht veranderen. De tweede conclusie in hoofdstuk 2 heeft betrekking op de mate waarin de A3 methodiek het voor doelbewust en doelgericht veranderen benodigde leiderschap ondersteunt. Om de onderzoeksvraag: 'Hoe ondersteunt de A3 methodiek de kenmerken van transformationeel leiderschap?' te beantwoorden is een analyse gemaakt van leiderschapstheorieën die het meest in verband worden gebracht met veranderen. Uit deze analyse kwam naar voren dat het concept van transformationeel leiderschap (Bass, 1985) het meest in verband wordt gebracht met veranderen. Ook in de twee recente publicaties uit het ontstane overzicht wordt een positief verband gevonden tussen de mate van transformationeel leiderschap en doelgericht veranderen. Vervolgens zijn de kenmerken van transformationeel leiderschap in verband gebracht met de A3 methodiek, door te beschrijven op welke wijze de A3 methodiek het transformationele leiderschapsgedrag ondersteunt. In hoofdstuk 2, paragraaf 4 is deze analyse gepresenteerd. Hiertoe is een systematische vergelijking gemaakt van de beschrijving van de A3 methodiek met de kenmerken van transformationeel leiderschap, daaruit blijken sterke overeenkomsten. De conclusie van de analyse is dat de A3 methodiek de kenmerken van het transformationele leiderschapsgedrag in sterke mate ondersteunt.

De waarde van het gebruik van het EFQM Excellence Model in de A3 methodiek. Hoofdstuk 3 behandelt de waarde van het EFQM Excellence Model. De derde onderzoeksvraag had dan ook betrekking op het gebruik van het EFQM Excellence Model in de A3 methodiek. Bij het ontwikkelen van de A3 methodiek is gekozen voor het gebruiken van de negen aandachtsgebieden van het EFQM Excellence Model als kader voor het A3 jaarplan en daarmee als een belangrijke basis van de A3 methodiek. Dit leidde tot de volgende onderzoeksvraag: 'Welke evidence bestaat er voor het gebruik van het EFQM Excellence Model?' Om deze vraag te beantwoorden is een systematische review uitgevoerd van artikelen met 'EFQM' in de titel uit de databases van Business Source Premier. Gebaseerd op selectiecriteria zijn 25 wetenschappelijke artikelen geselecteerd en bestudeerd. In de analyse zijn vier evidence niveaus onderscheiden: niveau A t/m D. Het aantal gevonden artikelen per evidence-niveau zijn: A1 Systematische reviews (0), A2

Gerandomiseerd vergelijkend onderzoek (0), B Vergelijkend onderzoek met controlegroep (B1 Meerdere meetpunten (1), B2 Eén meetpunt (0)), C Onderzoek zonder controlegroep (C1 Meerdere cases, meerdere meetpunten (1); C2 Meerdere cases, één meetpunt (13); C3 Eén case, meerdere meetpunten (2) C4 Eén case, één meetpunt (2)), D Beschrijvend onderzoek (D1 Meerdere projecten (3); D2 Eén project (3)). Conclusie van de literatuur review ('best evidence synthese') is dat er enige evidence is voor het EFQM Excellence model en daarmee ook voor het INK-managementmodel. Naar verwachting heeft het model dan ook zijn waarde in de A3 methodiek. De kern van de bijdrage van het gebruik van het model in de A3 methodiek laat zich samenvatten als: het toepassen van het model heeft een verbeterende werking op de resultaten van een organisatie; het model geeft ruimte voor een eigen invulling en is in beperkte mate voorschrijvend; het model biedt de mogelijkheid verbetering en ontwikkeling van de organisatie te integreren in de besturingscyclus; het model is een effectief gebleken tool voor vergelijking en benchmarking van, tussen en binnen organisaties en tot slot de aandacht voor de relaties tussen de aandachtsgebieden draagt bij aan een consistente en samenhangende organisatieontwikkeling.

De verbanden tussen leiderschap, planning & control en de concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Hoofdstuk 4 behandelt de verbanden tussen leiderschap, planning & control en de concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Om inzicht te krijgen in de verbanden tussen de dimensies van planning & control en de concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties en de invloed van leiderschap op deze verbanden is in 2007 een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder 618 leidinggevenden van 44 locaties (waarvan 43 voldeden aan de respons vereiste) van de sector gevangeniswezen van de Dienst Justitiële Inrichtingen. Om dit te onderzoeken is planning & control gedefinieerd in drie dimensies: performance management, managementcommunicatie en managementinformatie. Leiderschap is geoperationaliseerd in drie stijlen, twee actieve: transformationeel en transactioneel leiderschap en een passieve: passief leiderschap. Daarnaast zijn binnen dit onderzoek de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties (Ten Have, 2002; 2003) in termen van richting, consistentie, samenhang en feedback, geoperationaliseerd in een gevalideerde vragenlijst.

De eerste onderzoeksvraag betreft: 'Wat zijn de verbanden tussen de dimensies van planning & control en de kenmerken van succesvol veranderende organisaties?' Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn drie hypothesen geformuleerd: 1) Performance management heeft invloed op de kenmerken van succesvol veranderende organisaties, 2) Management communicatie heeft invloed op de kenmerken van succesvol veranderende organisaties en 3) Management informatie heeft invloed op de kenmerken van succesvol veranderende organisaties. Alle drie de hypothesen worden ondersteund door deze studie. Er is sprake van significante, positief samenhangende verbanden. Management communicatie heeft in verhouding tot de andere dimensies de sterkste samenhangen, managementinformatie minder sterke samenhangen.

De tweede onderzoeksvraag die is onderzocht is: 'Wat is de (modererende) invloed van leiderschap op de relatie tussen planning & control en de kenmerken van succesvol veranderende organisaties?' Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is één hypothese geformuleerd en getoetst: 'Alle drie de verbanden zoals weergegeven in de eerdere 3 hypothesen worden versterkt door de aanwezigheid van actief leiderschap in de vorm van transformationeel en transactioneel leiderschap'. Deze hypothese is gedeeltelijk bevestigd. Actief leiderschap (construct van transformationeel en transactioneel leiderschap) blijkt een modererend (positief) effect te hebben op het verband tussen planning & control en de effecten in termen van de managementconcepten voor Ten Have (2002). Een nadere analyse laat zien dat actief leiderschap ook een modererende werking heeft op het verband tussen de individuele dimensies van planning & control (en hun construct) en het managementconcept 'samenhang'. Ook de twee separate actieve stijlen, transactioneel en transformationeel leiderschap, zijn onderzocht. Conclusie uit de analyse van de interactie-effecten is dat de modererende werking in de eerste plaats het resultaat is van transformationeel leiderschap, de modererende werking daarvan is sterker dan voor actief leiderschap (het construct van transformationeel en transactioneel leiderschap). Voor transactioneel

leiderschap sec zijn geen significante modererende effecten gevonden op de relatie tussen de dimensies van planning & control en de managementconcepten. Aanvullend kan ook een significant modererend effect op het verband tussen twee dimensies van planning & control, namelijk performance management en management informatie, en het construct van de vier managementconcepten (totaal effect). De bovenstaande onderzoeksresultaten zijn in juni 2012 gepubliceerd in het internationale tijdschrift TQM and Business Excellence (Doeleman et al., 2012).

Het effect van de implementatie van de A3 methodiek op de concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Om het effect van de implementatie van de A3 methodiek inzichtelijk te maken is in 2009 het onderzoek zoals uitgevoerd in 2007 herhaald. In hoofdstuk 5 hebben twee onderzoeksvragen centraal gestaan: 1) Wat is het effect van de implementatie een interventie, A3 methodiek, op de managementconcepten voor Ten Have (2002)? En 2) Welke invloed heeft leiderschap op de mate van bereiken van het effect?

Ook voor dit kwantitatieve onderzoek zijn hypothesen opgesteld. De drie hypothesen betreffen de drie pijlers van de A3 methodiek: het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal. De drie hypothesen zijn verwoord als 'Hoe groter de mate van implementatie van de pijler, des te groter de ervaren managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties (construct). De eerste hypothese is verworpen. Mogelijke verklaring is het feit dat in 2006 de meeste locaties het A3 jaarplan al hadden opgesteld, waardoor er de laatste jaren geen verandering meer is ervaren. De tweede hypothese inzake de bijdrage van de A3 managementgesprekken laat een significant positief verband zien met de veranderingen op het gebied van de managementconcepten. De derde hypothese, inzake het verband tussen A3 digitaal en de managementconcepten, wordt bevestigd met een zwak significant positief verband.

De vierde hypothese betreft de modererende werking van transformationeel leiderschap. De hypothese luidt: 'Hoe hoger de mate van transformationeel leiderschap binnen een organisatie, hoe groter het effect van de A3 methodiek op het construct van de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties'. Het blijkt dat er een positief significant verband bestaat tussen een verandering op het gebied van transformationeel leiderschap en de verandering op het gebied van de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. In hoofdstuk 4 hebben wij de modererende werking van transformationeel leiderschap kunnen vaststellen. Ook zien we in een mediatie analyse een sterk significant mediërend en oorzakelijk verband van transactioneel en transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap heeft een oorzakelijk verband met managementinformatie en transformationeel leiderschap met managementinformatie en managementcommunicatie. Op basis van deze drie deelresultaten trekt de auteur de conclusie dat hoe groter de mate van transformationeel leiderschap op een locatie, hoe groter de verandering op de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties door implementatie van de A3 methodiek. De vijfde hypothese vormt de kern van het onderzoek naar de bijdrage van de A3 methodiek aan de ervaring van de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. De hypothese die de auteur daarvoor heeft geformuleerd is: 'Hoe groter de mate van implementatie van de interventie (A3 methodiek), hoe meer de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties (en hun construct ervaren worden'. Deze hypothese wordt met een significant positief verband bevestigd. Op grond daarvan trekt de auteur de conclusie dat de implementatie van de A3 methodiek een bijdrage levert aan een positieve ontwikkeling op de ervaren managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Daarmee levert de implementatie een bijdrage aan de ontwikkeling van meer doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Dit is daarmee één van de belangrijkste conclusies van het in dit boek gepresenteerde onderzoek..

De condities voor succesvolle implementatie van de A3 methodiek. Naast het kwantitatieve onderzoek is er ook een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit kwalitatieve onderzoek betreft de condities voor een succesvolle implementatie van de A3 methodiek. Het onderzoek is uitgevoerd

aan de hand van groepsinterviews bij 34 meer of minder volledige managementteams (zie bijlage 5). Op de verslagen zijn, na toepassing van de grounded theory methodologie op de data, tien condities voor succesvolle implementatie benoemd. Hoofdstuk 6 doet hiervan verslag. Na de grounded analyse is door vier onafhankelijke onderzoekers een cross-case analyse uitgevoerd. De uitkomsten van deze analyse is getest op de correlatie tussen de condities en de graad van implementatie. Deze test identificeert zeven statistisch significante correlaties.

De eerste conditie is de *facilitering bij de start*. Een succesvolle implementatie vraagt om een goede facilitering bij de start. Dit voorkomt dat door onjuiste, te 'losse' of te rigide toepassing van de spelregels weerstand ontstaat. De tweede conditie is de mate van *behoefte aan concretisering*. De derde conditie de mate van *intrinsieke motivatie van de leiding*. Dit betekent dat er met de implementatie wordt gestart vanuit het 'willen' in plaats van het 'moeten'. In sommige gevallen kan dit groeien en komen leidinggevendende gedurende het implementatieproces tot het inzien van de 'toegevoegde waarde'. Een andere conditie voor succesvolle implementatie is de *houding ten opzichte van empowerment*. Hierbij spelen begrippen als het belang hechten aan participatie of betrokkenheid (mobiliseren), vertrouwen, verantwoordelijkheid (geven en nemen) een belangrijke rol. De vijfde conditie is het *prioriteit geven aan de A3 methodiek*. Een andere conditie is de *behoefte aan een verandermanagementtool*. Veel organisaties hebben te maken met veel steeds sneller elkaar opvolgende of gelijktijdige veranderingen. Vaak biedt de bestaande planning & control benadering niet die flexibiliteit of het overzicht dat op eenvoudige wijze alle consequenties van de veranderingen voor het jaarplan kunnen worden gezien. De zevende conditie is *de behoefte aan synchronisatie*. Synchronisatie betreft de consistentie tussen plannen en de gegenereerde managementinformatie. Met deze zeven gedefinieerde condities is een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: 'Wat zijn de condities voor succesvolle implementatie van de A3 methodiek als interventie?'

De rol van de condities bij de 'early adaptor'-organisaties van twee sectoren binnen DJI. Parallel aan de implementatie van de A3 methodiek zijn in de periode 2007-2009 twee casestudies uitgevoerd bij twee 'early adaptor'-organisaties: PI Oosterhoek en JJI De Hunnerberg. Het doel van de casestudies is praktijkervaringen en succesvolle werkwijzen bij de implementatie te inventariseren. In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de onderzoeksvraag: 'In hoeverre spelen de condities ook een rol bij de 'early adaptor'-organisaties in twee sectoren binnen DJI?' Voor de beantwoording van deze vraag zijn meer diepgaand praktijkervaringen geïnventariseerd. Daarnaast is de praktijk in deze twee cases vergeleken met de in het meer grootschalige kwalitatieve onderzoek geïnventariseerde condities voor succesvolle implementatie. Conclusie uit de casestudy PI Oosterhoek is dat belangrijke condities stimulerend leiderschap, communicatie, brede participatie en openheid zijn. De betrouwbaarheid en toegankelijkheid van A3 digitaal is op het moment van de casestudy punt van aandacht. De toegevoegde waarde van A3 digitaal wordt door geïnterviewden wel ingezien en de training voorafgaand aan het gebruik is als effectief ervaren. Alle tien geïnventariseerde condities kunnen in de casus worden geïllustreerd met praktijkvoorbeelden. Conclusie uit de casestudy JJI De Hunnerberg leert dat het werken met een interne helpdesk grote voordelen biedt bij implementatie van de A3 methodiek. De discipline en het voorbeeldgedrag voor het voeren van de A3 managementgesprekken blijkt in deze casestudy succesbepalend voor de implementatie ervan. Het ontbreken van een meer planmatige implementatie van A3 digitaal staat een succesvolle implementatie in de weg. Alle tien geïnventariseerde condities kunnen ook in deze casus worden geïllustreerd met praktijkvoorbeelden.

De cross-case analyse leert dat positieve aandacht van de leidinggevende en de inbreng en betrokkenheid van medewerkers bij het opstellen van een A3 jaarplan van groot belang zijn. Enige voorkennis over het begrippenkader dat het werken met het INK-managementmodel met zich meebrengt ('de gemeenschappelijke taal') is wenselijk. De horizontale uitwisseling van de A3 jaarplannen van de organisatieonderdelen wordt als leerzaam en nuttig ervaren en bevordert de samenhang en consistentie van de jaarplannen. Het meest grote verschil tussen de casestudies is dat JJI De Hunnerberg heeft gekozen voor een aanpak waarin de helpdesk centraal staat, terwijl PI Oosterhoek heeft gekozen voor een voorlichtings- en trainingsaanpak.

Wat is de invloed van de interventie A3 methodiek op het commitment? Separaat van de bovenstaande conclusies beschrijft hoofdstuk 8, ook het antwoord op deze gedurende het onderzoek ontstane aanvullende onderzoeksvraag. Hiertoe is een aanvullend onderzoek uitgevoerd bij de Nederlandse Koninklijke Marechaussee. De resultaten laten zien dat de respondenten na de implementatie van de A3 methodiek op alle gemeten dimensies (richting, consistentie, samenhang, feedback en commitment en loyaliteit) een verbetering hebben ervaren. Uit dit indicatieve onderzoek naar de ervaren effecten van de A3 methodiek kan worden opgemaakt dat ook leidinggevenden bij de Koninklijke Marechaussee ervaren dat de implementatie van de A3 methodiek daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties (Ten Have, 2002) en commitment en loyaliteit. In het onderzoek zijn ook de correlaties onderzocht tussen de variabelen. Hieruit komt naar voren dat commitment ook sterk samenhangt met de vier managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties.

De auteur heeft met dit onderzoek verschillende bruggen willen slaan tussen de vakgebieden leiderschap, planning & control, change management en Total Quality Management. Aan de hand van de bruggen wil ik de nieuwe onderzoeksvragen adresseren voor toekomstig onderzoek. De eerste brug is die tussen wetenschap en praktijk. Dit onderzoek doet verslag van metingen van de effecten binnen 44 locaties van het Gevangeniswezen en een indicatief onderzoek binnen de Koninklijke Marechaussee. Nader onderzoek is gewenst naar de bereikte effecten in andere organisaties of sectoren zoals zorg, onderwijs, gemeenten, provincies e.d. De tweede brug die dit onderzoek slaat is die tussen het 'wat' en het 'hoe'. Ten Have (2002) heeft vier managementconcepten vastgesteld inzake 'wat' kenmerkt doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Dit onderzoek reikt een mogelijke methodiek aan 'hoe' deze managementconcepten (inclusief commitment en loyaliteit) kunnen worden beïnvloed. Het slaan van de brug tussen het 'wat' en het 'hoe' levert twee nieuwe onderzoeksvragen op: 1) wat zijn mogelijk andere interventies die bijdragen aan de managementconcepten voor Ten Have? en 2) zijn 'commitment' en 'loyaliteit' niet het vijfde kenmerk van doelbewust en doelgericht veranderende organisaties? De derde brug betreft het overbruggen van de scheidslijnen tussen de vakgebieden management accounting, leiderschap en change management. Veel wetenschappelijke vakgebieden zijn gericht op het verdiepen van de kennis en het inzicht op het eigen vakgebied. Ook kent ieder vakgebied zijn eigen methodologische opvattingen. Nader onderzoek zou plaats kunnen vinden naar de methodologische afstemming tussen de vakgebieden. Tot slot de brug tussen het korte termijn effect en het lange termijn effect. Veel bedrijfskundige of bestuurskundige methoden lijken een levenscyclus te kennen. Het bereiken van duurzame verbeteringen en het vasthouden van de aandacht is een frequent gehoord knelpunt. Een essentiële vraag is in dit kader 'Hoe behouden wij de continuïteit in voorbeeldgedrag en discipline in toepassing van planning & control benaderingen ten behoeve van het bereiken van duurzame effecten?'.

Dit proefschrift, wat een resultaat is van een uitdagende reis draagt naar verwachting bij aan het vertrouwen van bestuurders en managers in de A3 methodiek. Zij zullen hopelijk, geïnspireerd door de onderzoeksresultaten, meer inzicht krijgen in de betekenis van de A3 methodiek en de condities voor succesvolle implementatie. De brede adoptie van de A3 methodiek maakt een breder onderzoek naar ervaringen en effecten mogelijk. Handreikingen zijn hiervoor gegeven. Daarnaast nodig ik studenten en onderzoekers uit voor nader onderzoek naar de relatie tussen leiderschap, planning & control, changemanagement en Total Quality Management.

Voor het mogelijk maken van verder (internationaal) onderzoek heb ik samen met Manon Diepenmaat een Engelstalig boek geschreven getiteld 'One paper strategy'. Dit boek omvat een meer uitgebreide beschrijving van de A3 methodiek en de onderzoeksresultaten tot op heden (Doeleman en Diepenmaat, 2014).