

STRATEGIE

PROCESSEN

DE ALIGNMENT PUZZEL

Waarom iedereen langs
elkaar heen werkt en wat
je eraan kunt doen

BESTURING

Hans Veltman
Jacques Adriaansen
Peter Morren
Rob Kwikkers

ORGANISATIE

INFORMATIE

**DE ALIGNMENT
PUZZEL**

Voorwoord

Waarom dit boek?

‘Alignment’ is een nieuw Nederlands woord. Het betekent ‘het gezamenlijk en in verbondenheid werken aan een doel’. Een heel nuttig woord, want in veel organisaties ontbreekt het daar nogal eens aan.

Vrijwel alle managementliteratuur die sinds het begin van deze eeuw is verschenen, gaat uit van de menswetenschappen. Daarbij zijn onderwerpen als leiderschap, persoonlijke effectiviteit en groepsprocessen populair. Maar die boeken geven geen antwoord op de vraag waarom zoveel medewerkers zich groen en geel ergeren aan de bureaucratie en de hokjescultuur. Of op de vraag waarom bedrijven zoveel op eilandenrijken lijken, in plaats van op een gestroomlijnde organisatie die resultaatgericht en efficiënt haar doelen bereikt. Dit boek geeft daar wel een antwoord op.


Met name grotere organisaties zijn vaak verzuild, log en suf. Organisatieonderdelen zijn niet goed op elkaar afgestemd, inefficiënt, weinig slagvaardig en bieden geen prettige werkomgeving. Lokale afdelingsbelangen krijgen vaak een groter gewicht dan het gemeenschappelijke belang. Dat is vreemd. Alle medewerkers zouden toch schouder aan schouder het gemeenschappelijke belang moeten dienen om de onderneming beter te laten renderen?

van Dale

alignment

align·ment (niet a·lignment)

/əˈlajnmənt/

zelfstandig naamwoord • de  • g.mv.

Engels

toegevoegd in november 2019

-
- 1 het gezamenlijk en in verbondenheid werken aan een doel

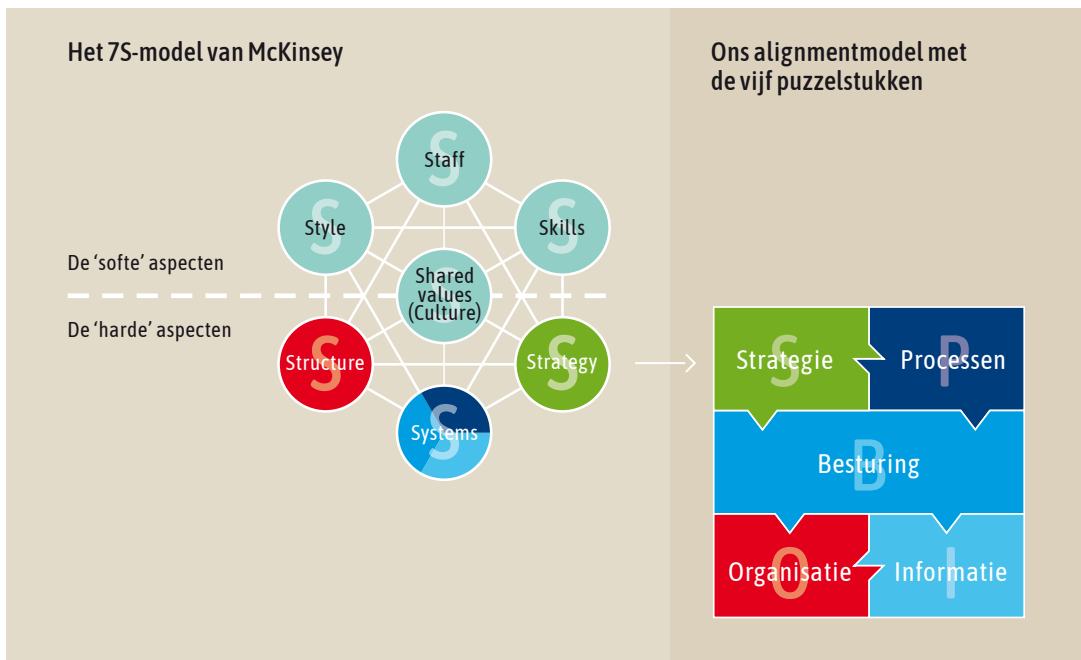
Wat ons betreft moet de oorzaak niet in de mensen worden gezocht, maar in de manier waarop organisaties worden ontworpen en bestuurd. Binnen verzuilde organisaties worden allerlei kunstmatige belangentegenstellingen gecreëerd en ontbreekt het aan een helder beeld van het pad naar het gemeenschappelijke doel.

Waarom dat zo is, wat dat kost en hoe het beter kan, daarover gaat dit boek.

Onze benadering van het vraagstuk van alignment

In de klassieker *In search of excellence*¹ uit 1982 presenteren de McKinsey-consultants Peters en Waterman een lijst van zeven aspecten die een rol spelen bij organisatieontwerp. Met een paar kleine kunstgrepen brachten zij die onder in zeven Engelstalige termen die met een S beginnen: *Strategy, Systems, Structures, Skills, Style, Staff* en *Shared values*. In de loop van de jaren is dit een handig overzicht gebleken van onderwerpen in de organisatiekunde. Wij gebruiken dit 7S-model om onze benaderingswijze van organisatievraagstukken aan te duiden.

Onze focus ligt op de aspecten Strategie, Systemen en Structuren (*Strategy, Systems, Structures*): de zogenaamde ‘harde’ aspecten die de basisvoorwaarden vormen voor de rest. Als het management die niet eerst goed op orde brengt en alleen maar aandacht heeft voor *Skills, Style* en *Staff*, dan is de organisatie bezig het dak te repareren terwijl de muren omvallen.



1 Tom Peters & Robert Waterman jr. (1982). *In search of excellence*. HarperCollins Publishers Inc.

Stel dat mensen moeten werken in een omgeving die bol staat van kunstmatig gecreëerde belangentegenstellingen, waar geen heldere strategie is en waar het hogere management niet goed kan uitleggen wat ieders taak is om de strategie te realiseren. Moet de oplossing voor het alignmentprobleem dan worden gezocht bij het verbeteren van de vaardigheden van de individuele medewerker, het veranderen van de stijl van het middenmanagement of het versterken van de teamgeest? Volgens ons ligt daar de oplossing niet. Ons devies is: breng eerst de fundamenten op orde en dan pas de rest.

Beoogde lezersgroep

Dit boek is bedoeld voor alle mensen die manager zijn of willen worden en voor hun adviseurs en opleiders. Dat is een brede doelgroep en we beseffen dat verschillende lezersgroepen uiteenlopende behoeftes en interesses hebben. Daarom hebben we het boek zo opgezet dat het op verschillende manieren kan worden gelezen.

Leeswijzer

Dit boek is opgebouwd uit twee verhaallijnen: een theorielijijn en een romanlijijn waarin de gebeurtenissen bij fietsenfabriek JJ-Bicycles worden beschreven. Die twee wisselen elkaar per hoofdstuk af.

In de theorielijijn, in de hoofdstukken met de oneven nummers, worden de ideeën, wetten en concepten beschreven uit de organisatiekunde waarmee alignmentproblemen kunnen worden verklaard en aangepakt. We beginnen met een inleidend hoofdstuk over alignment in organisaties. Vervolgens zetten we vijf stappen om tot een organisatie te komen die een hoge mate van alignment heeft. Die stappen worden als vijf puzzelstukken gepresenteerd.

In de romanlijijn, in de hoofdstukken met de even nummers, volgen we de ontwikkelingen in de fietsenfabriek. Deze fictieve, verouderde onderneming heeft te maken met steeds zwaardere concurrentie. Het managementteam moet lastige keuzes maken om de dalende trend te keren.

Door alignmentproblemen lopen de spanningen gevaarlijk hoog op. Gelukkig heeft Sonja, de heldin van het verhaal, een scherp denkvermogen waarmee zij de onderneming stap voor stap de juiste kant op stuurt. Haar analyses laten zien dat niets zo praktisch is als een goede theorie in een chaotische situatie.

In principe kun je je beperken tot alleen de theorielijin of alleen de romanlijn. Maar de bedoeling van het boek is juist dat je steeds een stuk praktijk afwisselt met een stuk theorie. Dat werkt het best, omdat theorie en praktijk elkaar versterken.

Mocht je de theoriehoofdstukken soms te taai vinden, dan kun je je beperken tot alleen de eerste paragraaf. Daarin leggen we de theorie ‘in vogelvlucht’ uit en slaan we achtergronden en details over. Als je juist nog meer van de achtergronden wilt weten, dan zijn deze te vinden in de verdiepingshoofdstukken achter in het boek.

Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 15, bevat een stappenplan om de methoden toe te passen in de eigen organisatie.

Als je helemaal het naadje van de kous wilt weten, kun je op de website www.alignmentpuzzel.nl verschillende achtergrondartikelen downloaden. Daar zijn ook vragenlijsten te vinden die je royaltyvrij kunt gebruiken in projecten om de alignment in je eigen organisatie te verbeteren.




Wij wensen je veel en nuttig leesplezier!

De auteurs

Inhoudsopgave

	1	Problemen met alignment in organisaties: kosten, oorzaken en oplossingen	9
	2	② De fietsenfabriek JJ-Bicycles	27
	3	De vijf stukken van de alignmentpuzzel	45
↓			
	4	② JJ-Bicycles: de strategie kan niet zonder supply chain	55
	5	Puzzelstuk 1 – strategie	79
	6	② JJ-Bicycles: de processen voor verkopen, produceren en inkopen	103
	7	Puzzelstuk 2 – processen	121
	8	② JJ-Bicycles: het plannen, aansturen en bijsturen	147
	9	Puzzelstuk 3 – besturing	158
	10	② JJ-Bicycles: de organisatie van aansturing en processen	197
	11	Puzzelstuk 4 – organisatie	208
	12	② JJ-Bicycles: informatie wordt een hoofdzaak	239
	13	Puzzelstuk 5 – informatie	253
	14	② JJ-Bicycles: vijf jaar later	271
	15	⊕ Aanpakken van alignmentproblemen	280

Verdiepingen

V1		Cashflowaccounting	305
V2		De geschiedenis en ontwikkeling van financial accounting	325
V3		Managementaccounting en cost-accounting	343
		Nawoord en dankwoord	364
		Definities, wetten en tegeltjeswijsheden	368
		Trefwoorden en afkortingen	372
		Literatuurlijst	376
		Over de schrijvers	382

Hoofdstuk 1

Problemen met alignment in organisaties: kosten, oorzaken en oplossingen

Alignment is het kernvraagstuk
van de organisatiekunde

1.1	Alignmentproblemen in organisaties	10
1.1.1	De grote catastrofe van Pruisen	10
1.1.2	Wat zijn alignmentproblemen in organisaties?	11
1.2	Vijf belangrijke begrippen	12
1.2.1	Alignment	12
1.2.2	Misalignment	13
1.3	Wat kost misalignment?	15
1.3.1	Verlies aan effectiviteit en slagkracht	15
1.3.2	Efficiencyverlies	17
1.3.3	Verlies van motivatie en werkbevredegiging	18
1.4	De oorzaken	19
1.4.1	Verkeerde taakverdeling	20
1.4.2	Verkeerde informatiesystemen	21
1.4.3	Verkeerd besturingsmodel	21
1.4.4	Onbruikbare strategie	22
1.4.5	Verkeerde processen	24
1.5	Hoe kun je misalignment oplossen?	24

1.1 Alignmentproblemen in organisaties

1.1.1 De grote catastrofe van Pruisen

In oktober 1806 viel Napoleon Pruisen binnen met een leger van slechts 60.000 manschappen. De Pruisische koning Willem III beschikte voor de verdediging over bijna het dubbele aantal soldaten. Aanvallen was in die tijd kostbaarder dan verdedigen, dus normaliter moest je als aanvaller zorgen dat je ruim in de meerderheid was, zeker in vijandig gebied, waar geen steun van de lokale bevolking kon worden verwacht. Toch won Napoleon met gemak de slag bij Jena. Het ongelukkige Pruisen moest vervolgens zes jaar van bezetting en grote vernedering doorstaan, totdat Napoleon bij Leipzig werd verslagen en uiteindelijk bij Waterloo definitief werd uitgeschakeld.

Hoe kon de Pruisische koning die slag op zijn eigen thuisfront zo jammerlijk verliezen van een veel kleiner leger?

De slagkracht van een leger wordt niet alleen bepaald door het aantal manschappen, maar ook door de manier waarop deze manschappen worden ingezet. Napoleon wist dat het Pruisische leger zwak, chaotisch en gedemotiveerd was door een slechte leiding. Koning Willem III van Pruisen was geen goede leider. De organisatie was verdeeld in verschillende kampen, die allemaal een eigen visie hadden op de landsverdediging. De onderlinge communicatie was belabberd.



Napoleon rijdt Berlijn binnen na de slag bij Jena in 1806.
Schilderij van Charles Meynier.

De positie van de stafchef van Pruisen was ingevuld door maar liefst drie verschillende personen, om de drie belangrijke adellijke families in Pruisen tevreden te houden. Het waren drie oude mannen die constant ruziemaakten. Ze ontwierpen vijf verdedigingsplannen, waarvan er niet één werd uitgevoerd. Het ontbrak de manschappen aan munitie en behoorlijk voedsel en onderdak. De helft van de verouderde kanonnen was onbruikbaar.

Zo'n leger is niet in staat de naderende vijand het hoofd te bieden. Terwijl de Pruisische officieren bezig waren met hun interne ruzietjes, werden ze verrast door de snelheid en wendbaarheid van de legers van Napoleon.

Alignment is wat ons betreft het kernvraagstuk van de organisatiekunde

1.1.2 Wat zijn alignmentproblemen in organisaties?

Organisaties functioneren het best als alle organisatieonderdelen effectief samenwerken om het gemeenschappelijke doel te bereiken. Dat klinkt heel simpel, maar blijkt in de praktijk buitengewoon lastig. Loopt iedereen dezelfde kant op of botsen mensen steeds op elkaar? Sluiten processen goed op elkaar aan of zijn er afstemmingsissues? Nemen alle managers steeds besluiten die het gemeenschappelijke belang dienen of zijn ze alleen geïnteresseerd in de eigen, lokale belangen?

Als mensen verschillende taken hebben, hebben ze ook verschillende belangen en visies. De kunst is om deze met elkaar in lijn te brengen en belangentegenstellingen te vermijden of, als dat niet lukt, te minimaliseren. Dat noemen we 'alignment'. De vraag waarom dat zo vaak verkeerd gaat, is wat ons betreft het kernvraagstuk van de organisatiekunde.

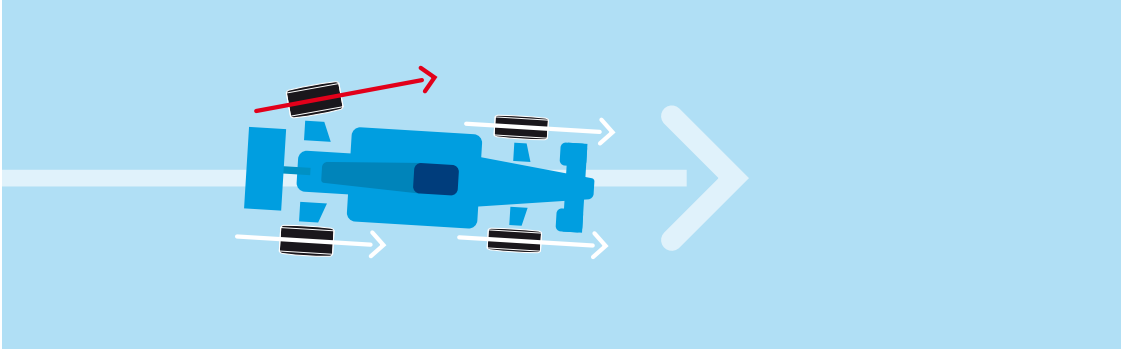
Soms ligt de kern van het probleem in het gebrek aan overeenstemming over het doel van de organisatie. Maar vaker zijn er verschillen van inzicht over de manier waarop dat doel bereikt moet worden, zoals bij de drie stafchefs in Pruisen.

In een bedrijf kan de een van mening zijn dat de onderneming winst moet maken door alle klanten tevreden te houden, terwijl de ander denkt dat dit doel bereikt moet worden door de kosten zo laag mogelijk te houden. De een vindt dat productkwaliteit centraal moet staan, de ander dat snelle levering en flexibiliteit het belangrijkste zijn. Dergelijke verschillen in visie kunnen flinke botsingen opleveren, meestal tussen mensen die zich met de beste bedoelingen inspanssen om iets goeds voor de organisatie te bereiken.

1.2 Vijf belangrijke begrippen

1.2.1 Alignment

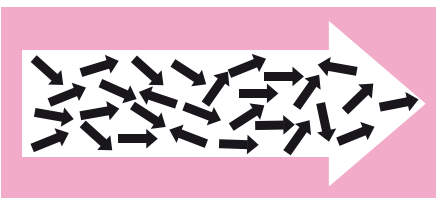
Alignment betekent volgens Van Dale ‘gezamenlijk en in verbondenheid werken aan een doel’. De vier wielen van een raceauto zijn het eenvoudigste voorbeeld. Die moeten goed uitgelijnd zijn en allemaal perfect dezelfde kant op staan. Als één wiel een klein beetje scheef staat, kun je de race niet winnen.



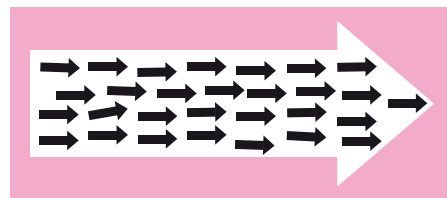
In een organisatie betekent alignment dat alle onderdelen van het bedrijf optimaal samenwerken aan een gezamenlijk doel. We denken daarbij in de eerste plaats aan mensen, maar ook aan processen en middelen zoals informatiesystemen en machines.

In organisaties die perfect aligned zijn, voelt iedereen zich verbonden met het doel van de organisatie en de strategie. Een anekdote over een schoonmaakster op het hoofdkantoor van de NASA in de jaren zestig van de vorige eeuw vormt daarvan een mooi voorbeeld, ook al twijfelen we of het wel echt gebeurd is. Ze was bezig met de toiletten toen iemand aan haar vroeg wat ze aan het doen was. Zij antwoordde: *‘This is my part of putting a man on the moon.’*

Zwakke alignment



Sterke alignment

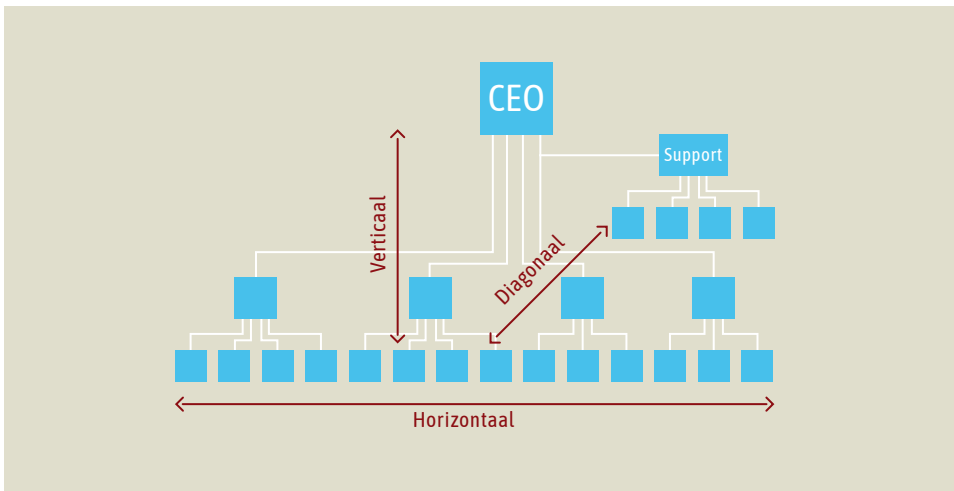


1.2.2 Misalignment

Misalignment is een term die we uit de Engelse taal hebben overgenomen. Het betekent een gebrek aan gezamenlijk en in verbondenheid werken aan een doel. Dat kan betrekking hebben op processtappen die niet lekker op elkaar aansluiten, maar ook op een besturingssysteem dat niet past bij het proces of op een voortbrengingsketen die niet goed aansluit op de markt.

Neem bijvoorbeeld een inkoopproces voor grondstoffen waarbij de nadruk ligt op verlaging van de inkoopprijs, terwijl de kwaliteit van de grondstoffen belangrijker is omdat die enorme kostenconsequenties in het productieproces kan hebben. Of een voortdurende onenigheid tussen de afdelingen verkoop, productontwikkeling en productie over de gewenste productspecificaties en levertijden. Het kan ook gaan over een automatiseringssysteem dat ontworpen is voor seriematige fabricage, terwijl de organisatie op projectmatige basis klantorders afhandelt. Dan is het IT-systeem niet goed aligned met de organisatie.

We onderscheiden in dit boek drie soorten misalignment: horizontaal, verticaal en diagonaal.



Horizontale misalignment



Als twee of meer werkprocessen in een keten van opeenvolgende processtappen niet goed op elkaar zijn afgestemd, dan is er sprake van horizontale misalignment. Dat kan gaan om stappen van een fabricageproces, verkoopproces of administratief proces. Dergelijke misalignments zijn herkenbaar aan hoge tussenvoorraden van materialen of werkopdrachten en lange doorlooptijden. Vaak zijn er ook klachten over levertijden, flexibiliteit en betrouwbaarheid.

Horizontale alignmentproblemen treden meestal op tussen verantwoordelijkheidsgebieden, bijvoorbeeld bij de overgang van de ene afdeling naar de andere.



Verticale misalignment

Verticale misalignment treedt op als er geen goede afstemming en samenwerking bestaat tussen mensen die op verschillende niveaus in de organisatie werken. Bijvoorbeeld als een medewerker en een leidinggevende elkaar niet goed begrijpen en het niet eens zijn met elkaars beslissingen. Maar het kan ook om meer treden in de hiërarchie gaan. Denk aan een CEO die 's nachts wakker ligt omdat hij merkt dat zijn strategie niet wordt begrepen op de werkvloer.



Diagonale misalignment

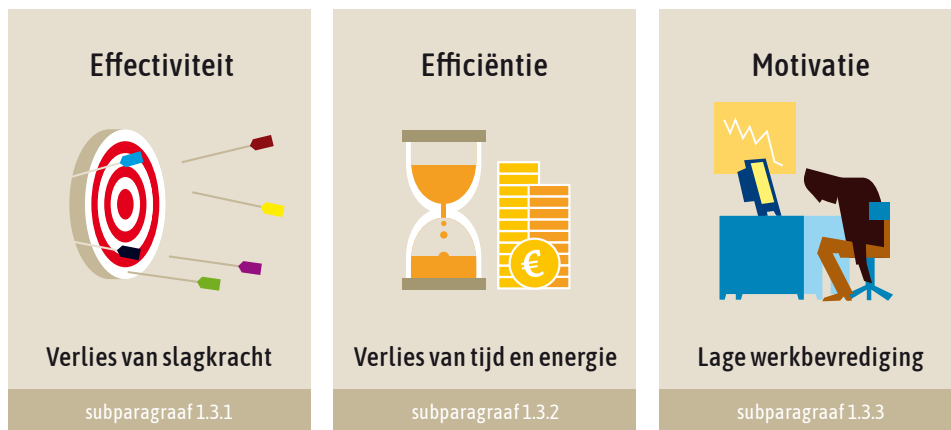
Als er slechte samenwerking is tussen de lijn- en de stafafdelingen, dan noemen we dat diagonale misalignment. Voorbeelden hiervan zijn klachten over IT-afdelingen die de gebruikers onvoldoende ondersteunen in hun werk en hun eigen strategie volgen. Fricties richting stafafdelingen zoals financiën of personeelszaken zijn ook voorbeelden van diagonale misalignment.

1.3 Wat kost misalignment?

Misalignment in organisaties voedt een waaier aan kostenposten. Als eerste noemen we het fenomeen waar het Pruisische leger in 1806 last van had: verlies aan slagkracht. Maar ook de efficiency kan er sterk onder lijden. Door allerlei extra overleg en werk dat gecorrigeerd moet worden of zelfs verloren gaat, kan het verlies van werkbare uren behoorlijk fors worden. Of wat te denken van moegestreden, teleurgestelde medewerkers die hun motivatie verliezen en niet meer bereid zijn een stapje extra te doen of zelfs vertrekken?

Wij clusteren deze kostenposten in drie categorieën: effectiviteit, efficiency en motivatie.

De drie kostenposten van misalignment



1.3.1 Verlies aan effectiviteit en slagkracht

Als er binnen een organisatie geen overeenstemming bestaat over een gezamenlijke doelstelling, dan kunnen er gemakkelijk belangentegenstellingen en gebrek aan vertrouwen ontstaan onder medewerkers. Daar kan de kwaliteit van de besluitvorming fors onder lijden. De resultaten van besluitvormingsprocessen zijn dan het gevolg van een politiek belangenspel.

Kijk naar het volgende voorbeeld van een softwareorganisatie, dat volgens ons grote overeenkomsten heeft met het voorbeeld van het Pruisische leger.

Bij een softwarebedrijf leiden lokale belangen tot verkeerde besluiten

Dit softwarebedrijf heeft drie afdelingen: softwareontwikkeling, consulting en verkoop. Elke afdeling heeft een eigen manager met zijn eigen taakomschrijving, performance-meting en targets. Tijdens de implementatie van het systeem bij een belangrijke nieuwe klant wordt een grote fout in de software ontdekt. Bij een inderhaast ingelast managementoverleg worden drie alternatieven besproken om het probleem aan te pakken. Elk van deze opties blijkt echter op felle tegenstand te stuiten van het MT-lid dat het alternatief moet uitvoeren. De drie alternatieve oplossingen zijn:

1. **Hotfix:** de ontwikkelafdeling kan het probleem oplossen door een zogenoemde hotfix te bouwen. Dat is een gecorrigeerde versie buiten het reguliere proces om. Dat zal ongeveer 40 mandagen kosten van de softwareontwikkelaars. De manager van het ontwikkelteam is fel tegen deze oplossing, omdat zijn planning in gevaar komt. Zijn bonus is gekoppeld aan de realisatie van die planning.
2. **Workaround:** een groep consultants kan de configuratie van het systeem aanpassen. Dat zal hun 20 mandagen kosten. Maar deze oplossing geeft de klant slechts een deel van de gewenste functionaliteit. De manager van de consultingafdeling weigert dit te doen, omdat het werk niet door de klant betaald zal worden. Zijn bonus is afhankelijk van de omzet van zijn team van consultants.
3. **Uitstel:** de klant kan gevraagd worden om het hele project een halfjaar uit te stellen tot de volgende release, waarin het probleem zal zijn opgelost. Hier is de leider van de verkoopafdeling fel op tegen, omdat hij zijn kwartaaltargets niet meer kan halen als die omzet naar achteren wordt geschoven. Zijn bonus is afhankelijk van het halen van die targets.

Na een lange en chaotische vergadering met veel stemverheffingen besluiten de managers tot een compromis, waarbij ieder een klein deel zal leveren. Het ontwikkelteam en de consultants zullen ieder tien mandagen inzetten en het project wordt slechts een maand uitgesteld.

Iedereen ziet dat dit gekunstelde alternatief slechter is dan elk van de andere drie alternatieven, maar om het eigenbelang niet te schaden houden alle drie de managers hun kaken op elkaar.

Na een paar maanden gebeurt het onvermijdelijke: de geleverde oplossing blijkt niet te werken en consulting en ontwikkeling geven elkaar daarvan de schuld. De klant verliest het vertrouwen en stopt het project. De onderneming verliest door het

gekibbel over een paar duizend euro een klant die in de loop van de jaren miljoenen had kunnen opleveren.

Kortom, de nadruk op lokale belangen veroorzaakt zoveel misalignment in het managementteam dat een beslissing wordt genomen die voor alle partijen, inclusief de klant, slecht is.

1.3.2 Efficiencyverlies

We hebben een klein onderzoek uitgevoerd om enig zicht te krijgen op de hoeveelheid tijdverlies door misalignment. Aan tweehonderd medewerkers in veertig verschillende organisaties hebben we gevraagd om zich zo goed mogelijk voor te stellen hoe hun organisatie zou functioneren als die perfect aligned zou zijn. En met 'perfect aligned' bedoelen we:

1. Iedereen heeft dezelfde visie op het doel van de organisatie en het pad daarnaartoe.
2. Iedereen begrijpt zijn eigen rol en de rol van zijn collega's in het volgen van dit pad en is snel bereid een ander daarin te ondersteunen.
3. Alle systemen en processen ondersteunen dit pad en sluiten naadloos op elkaar aan.

Vrijwel iedereen gaf aan dat zo'n ideaalsituatie sterk zou verschillen van de dagelijkse realiteit en hun veel tijd zou besparen. Veel minder vergaderen, bellen en mailen. Geen projecten meer die als gevolg van allerlei politieke spelletjes in onuitvoerbare gedachten veranderen. Veel minder wijzigingen in al uitgevoerd werk en geen projecten meer die plotsklaps in de vuilnisbak verdwijnen bij een wisseling van de wacht. Eén persoon gaf zelfs aan dat hij dan waarschijnlijk meteen zijn baan kwijt zou zijn. Hij deed namelijk niets anders dan alignmentproblemen oplossen, door aan de lopende band wrijvingen te beslechten en belangentegenstellingen op te lossen.¹

Het bleek wat lastiger om hier harde getallen aan te hangen. Met een voorzichtige schatting kwamen we op gemiddeld een kwart van de werktijd voor middelgrote bedrijven (tot vijfhonderd medewerkers) en een derde van de werktijd voor grotere bedrijven. Kortom, idioot veel.

1 Het verslag van het onderzoek is gratis te downloaden van www.alignmentpuzzel.nl.

Natuurlijk is het onmogelijk om alle align-mentverliezen naar nul te brengen en een ideale situatie te bereiken. Maar stel dat dit verlies gehalveerd kan worden door een betere manier van plannen, sturen en organiseren. Dan gaat het over 10 tot 15% van alle personeelskosten. Niet alleen salaris-kosten, maar ook uitgaven voor werving, training, werkplek, enzovoort. Een meer dan indrukwekkende post als die ineens bij de brutowinst opgeteld kan worden.

Kostenoverzicht eilandjescultuur

Overbodig vergaderen	3,6 fte
Eindeloos bellen	1,3 fte
Te veel mails	1,4 fte
Zinloos rapporten schrijven	2,7 fte
Correctiewerk	1,8 fte
Zinloos werk	1,2 fte
Nooit afgeronde projecten	2,7 fte
Nog meer zinloosvergaderen	2,3 fte

Totale kosten eilandjescultuur

Idioot veel!

1.3.3 Verlies van motivatie en werkbevrediging

De derde kostenpost van misalignment is het verlies van motivatie en vermindering van plezier in het werk. Het is niet prettig om iedere dag mensen tegen te komen die jouw belangen niet steunen en je zelfs tegenwerken. Het is ook niet prettig om aan een project te werken waarbij je meer energie moet steken in het ontwijken van allerlei politieke klippen dan in de echte inhoud. En het is helemaal frustrerend als je hard aan een project hebt gewerkt dat halverwege de nek om wordt gedraaid, alleen omdat iemand in het hogere management tot de conclusie is gekomen dat het tegen zijn belangen ingaat.

Een slechte verstandhouding met de leidinggevende is niet alleen de kern van verticale misalignment, maar ook een van de belangrijkste *dissatisfiers*: redenen waarom mensen het op hun werk niet goed naar hun zin hebben. Natuurlijk kan zo'n situatie ontstaan door wrijving op het persoonlijke vlak, maar dat heeft vaak een andere oorzaak, namelijk de manier waarop de organisatie is opgebouwd en functioneert.

Door spanningen en geknakte motivatie voelen medewerkers zich minder betrokken, zijn ze minder alert en minder bereid om een stapje extra te doen voor de zaak of voor een collega. Het kan leiden tot stress, verzuim en vertrek. Alles bij elkaar vormt dat een forse kostenpost. Het gevolg daarvan is nog minder slagkracht en nog meer kosten.

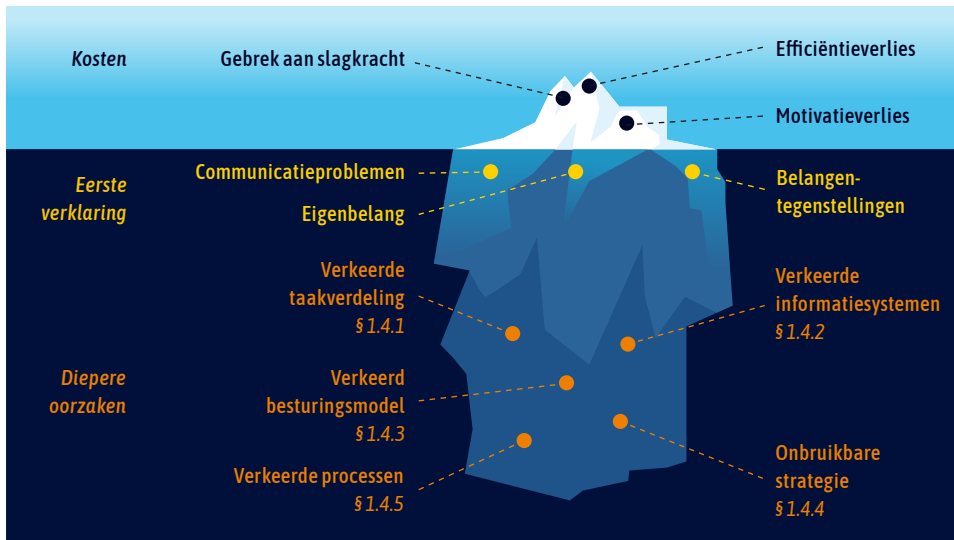
1.4 De oorzaken

Uit ons onderzoek kwam naar voren dat de oorzaken van alignmentproblemen meestal moeten worden gezocht in de eilandjescultuur, de belangentegenstellingen en communicatieproblemen. Egoïsme en eigenbelang worden ook wel genoemd. *‘Sommige mensen kunnen alleen maar aan zichzelf denken.’*

Onze visie is dat de eilandjescultuur en de belangentegenstellingen inderdaad de meest in het oog springende oorzaken van misalignment zijn. En we ontkennen ook niet dat er onaangenaam egoïstische mensen bestaan. Maar we zien al deze factoren meer als eerste verklaringen dan als de diepere grondoorzaken waar we het probleem kunnen aanpakken.

Eilandjescultuur en belangentegenstellingen zijn het gevolg van de taakverdeling en de toewijzing van verantwoordelijkheden, die op hun beurt volgen uit het besturingsmodel van de organisatie. Het besturingsmodel volgt op zijn beurt weer uit de processen en de strategie. Zo ontstaat een ijsbergmodel. De nadelige effecten zoals verlies van slagkracht, motivatie en efficiency worden veroorzaakt door de

Kosten en oorzaken van alignmentproblemen: het ijsbergmodel



eilandjescultuur en belangentegenstellingen. Die worden op hun beurt weer veroorzaakt door de diepere oorzaken die zich onder de waterlijn bevinden, te beginnen met een verkeerde taakverdeling.

1.4.1 Verkeerde taakverdeling

De eerste, wat minder goed zichtbare oorzaak van alignmentproblemen is de manier waarop taken en verantwoordelijkheden verdeeld worden – een klassiek vraagstuk in de organisatiekunde.

Als je alles alleen kunt doen, dan heb je nooit alignmentproblemen. Maar als je tijd tekortkomt of de juiste kennis en vaardigheden mist, dan moet je er anderen bij halen. Dan doet zich de vraag voor hoe de taken zodanig over de mensen verdeeld kunnen worden dat het gewenste resultaat wordt bereikt (effectiviteit), met een minimum aan inzet van uren en middelen (efficiëntie).

De activiteiten moeten zodanig verdeeld worden dat alles precies één keer wordt uitgevoerd. Niet dubbel en niet nul keer. Het moeilijkst is ervoor te zorgen dat al die taken goed op elkaar aansluiten. Wat is de beste manier om activiteiten te clusteren? Waar kunnen de coördinatietaken en de verantwoordelijkheid het best neergelegd worden?

Het vraagstuk van de taakdefinitie hangt samen met de vraag naar een functiegeoriënteerde of een procesgeoriënteerde organisatieopbouw. In de eerste worden taken samengevoegd op basis van functie, in de tweede op basis van het proces, waarbij men opvolgende stappen zo veel mogelijk samenvoegt.

Bij een procesgerichte organisatie is het gemakkelijker om de relatie tussen het doel van de organisatie en de eigen taken en verantwoordelijkheden te zien. Daarom is het alignmentprobleem vaak groter in functiegerichte organisaties.

Een extreem geval is het voorbeeld van een organisatie waar het de gewoonte was geworden om ieder probleem op te lossen door er een nieuwe manager voor aan te stellen. Zo ontstonden de kwaliteitsmanager, de veiligheidsmanager, de verzuimmanager, de efficiencymanager, enzovoort. Er werd steeds een nieuw eiland gecreëerd dat voor extra alignmentproblemen zorgde. Nog schadelijker was dat de verantwoordelijkheid werd weggehaald van de plek waar deze hoort te liggen. *‘Efficiëntie? Nee, dat is ons probleem niet meer, daar hebben we nu de efficiëntiemanager voor.’*

Verderop in het boek komen we hier nog uitgebreid op terug. Voor nu volstaan we met de conclusie dat het goed verdelen van de taken een belangrijke en complexe opgave is. Als het verkeerd wordt gedaan, dan kan dat veel alignmentproblemen veroorzaken.

1.4.2 Verkeerde informatiesystemen

Informatiesystemen kunnen op veel verschillende manieren alignmentproblemen veroorzaken. Steeds meer processen worden door geautomatiseerde systemen uitgevoerd. Daarbij kunnen ook door informatiesystemen uitgevoerde functies als planning, prestatiemeting en rapportage voor belangentegenstellingen en afstemmingsproblemen zorgen.

Een planningssysteem dat niet aansluit op de bedrijfsprocessen, kan een bron van veel narigheid zijn. Vaak is het een onderdeel van een groot transactiesysteem, dat op basis van financieel-administratieve argumenten is gekozen, zoals de ERP-systemen (Enterprise Resource Planning) van SAP, Oracle of Microsoft. Planners worden dan gedwongen om een eigen, lokaal systeem te gebruiken, buiten het hoofdsysteem om. Daarmee wordt een nieuw eiland gecreëerd, met allerlei problemen qua aansluiting met de orderstroom en de masterdata.

Prestatiemeting en rapportage moeten gestoeld zijn op het besturingsmodel, wat niet altijd het geval is bij de traditionele rapportagesystemen. Als het besturingsmodel van het informatiesysteem niet overeenkomt met het besturingsmodel van het bedrijf, dan is dat ook een bron van alignmentproblemen.

1.4.3 Verkeerd besturingsmodel

Een trede dieper in de ijsberg, onder de taakverdeling en informatiesystemen, ligt het besturingsmodel. Volgens welke principes worden structuren ingericht, resultaten beoordeeld en processen gepland, aan- en bijgestuurd? Welke doelen staan centraal en hoe vertalen die zich naar subdoelen?

Een goed besturingsmodel is gestoeld op een heldere strategie. De grootheden die daarin belangrijk zijn, moeten worden gemeten en bijgehouden. Dat kan in allerlei verschillende dimensies: in termen van geld, maar ook in aantallen of kilo's product, percentage tevreden klanten, dagen levertijd, servicelevel, dagen voorraad of tevredenheid van medewerkers.

Als er geen goede strategie is waarop het management kan sturen, dan valt het vaak terug op een standaardmodel uit de wereld van de financiële verslaglegging. Of zoals de Eindhovense hoogleraar bedrijfseconomie Theeuwes stelde: ‘Bij gebrek aan visie neemt de boekhouder het over.’

Bij gebrek aan visie neemt de boekhouder het over

De gebruikte financieel-boekhoudkundige systemen zijn ontworpen voor waarde- en winstbepaling. Zij zijn bedoeld om ieder jaar of ieder kwartaal de waarde van de onderneming en de winst over de afgelopen periode te presenteren aan de buitenwacht, zoals aandeelhouders en bankiers. Geldstromen² worden daarom vertaald naar kosten en opbrengsten, om ze toe te kunnen rekenen aan tijdvakken en om er de waarde van voorraden en middelen mee te bepalen. Om de juiste kosten aan de juiste kostendragers en perioden toe te rekenen gebruikt men historische uitgaven, afschrijvingen, allocaties, opslagen en toeslagen. Allemaal heel nuttig voor de externe verslaglegging, maar niet altijd voor de interne besturing. Daar kan het verwarrend en zelfs misleidend zijn.³

Wij pleiten in dit boek voor een nieuw model voor interne besturing, dat niet meer is gebaseerd op de fundamenteën van de externe verslaglegging. In de huidige dynamische omstandigheden, waarin verandering de enige constante is, is er behoefte aan een beter intern besturingssysteem. Zo'n systeem heeft zijn eigen uitgangspunten en fundamenteën, die wij in dit boek zullen beschrijven.

Met de toenemende automatisering is het mogelijk om twee systemen te onderhouden op dezelfde set brondata: een systeem van waarde- en winstbepaling voor de externe verslaglegging én een systeem voor de interne, op de toekomst gerichte bedrijfsbesturing, waarin cashflow en het realiseren van de strategie centraal staan.

1.4.4 Onbruikbare strategie

Alignment begint met een gemeenschappelijke visie op het doel van de organisatie en de weg die gevolgd moet worden richting dat doel. Dat laatste noemen we een strategie. Een goede strategie is meer dan een marketingslogan. Ze is helder en goed uitgewerkt en helpt alle betrokkenen om steeds de juiste richting te kiezen bij de

2 In dit boek gebruiken wij de termen ‘geldstroom,’ ‘kasstroom’ en ‘cashflow’ als synoniemen.

3 In de verdiepingshoofdstukken achter in het boek worden hier enkele rekenvoorbeelden van gegeven.

dagelijkse beslissingen. Ze geeft antwoord op zowel de vraag hoe de concurrentieslag op de markt moet worden aangegaan, als de vraag hoe de supply chain moet worden ingericht en aangestuurd. Of anders geformuleerd: op de vragen ‘wat beloven we de klanten?’ en ‘hoe gaan we die belofte realiseren?’. Er moet zowel een commerciële strategie als een supply chain-strategie zijn.

De hoogste leidinggevende in een organisatie moet ervoor zorgen dat een strategie voor zowel commercie als operatie tot stand komt. En hij moet ervoor zorgen dat deze vervolgens helder naar de organisatie wordt gecommuniceerd. Vanuit alignmentperspectief is leiderschap het vermogen om een groep mensen te overtuigen van een gemeenschappelijk doel en een gemeenschappelijke strategie. De leider hoeft het doel niet zelf te verzinnen en ook voor het bepalen van de route ernaartoe kan hij of zij gebruikmaken van allerlei adviseurs.

Zo had de arme koning van Pruisen met wie we dit hoofdstuk begonnen ervoor moeten zorgen dat er een strategie werd ontwikkeld waarin precies werd vastgelegd waar en met hoeveel slagkracht Napoleon het hoofd moest worden geboden. En hij had ervoor moeten zorgen dat er een plan was om dat te realiseren. Waar gaan we slag leveren? Waar halen we de mannen, de kanonnen en de paarden vandaan? Hoe zorgen we voor voldoende munitie, voedsel en paardenvoer?

Die plannen moest Willem III niet zelf verzinnen, maar hij had er wel voor moeten zorgen dat er een goed plan was. Vervolgens had hij het plan met overtuiging moeten uitdragen naar zijn legerleiding, zodat die tot uitvoering kon overgaan. Dat deed hij allemaal niet en daarom was hij een slechte leider.

Leiderschap is iets anders dan management. Onder management verstaan wij het vermogen om met een groep mensen een bepaald doel te realiseren. Als die groep mensen dat doel volop steunt omdat de leider hen al overtuigd heeft, dan maakt dat die klus vanzelfsprekend een stuk eenvoudiger.

Gebrek aan leiderschap opvangen met nog meer management werkt niet. Meer management betekent nog meer regels, richtlijnen, spreadsheets, enzovoort. Als er geen overeenstemming en geen helderheid zijn over een gemeenschappelijk doel, dan werken zulke zaken alleen maar averechts en demotiverend, met het gevaar van een negatieve spiraal van regeldruk.

Andersom leidt leiderschap zonder goed management ook tot ongewenste situaties. Ook al is iedereen overtuigd van een bepaald doel en plan op hoofdlijnen, dan wil dat niet zeggen dat er geen coördinatie meer nodig is. Dat zie je mooi bij een voetbalelftal van zeer jeugdige spelers. Ze snappen allemaal in welk doel de bal terecht moet komen, daar is geen discussie over en zodra het spel begint, rennen ze allemaal tegelijk enthousiast achter de bal aan om deze de goede kant op te schoppen. Maar de coördinatie ontbreekt volledig, wat tot een vermakelijk schouwspel kan leiden voor de ouders aan de zijlijn.

1.4.5 Verkeerde processen

De diepste oorzaak van alignmentproblemen in het ijsbergmodel is dat de bedrijfsprocessen niet goed zijn, niet goed op elkaar aansluiten of door de leiding niet goed begrepen worden. Zonder proceskennis kan er geen goede strategie ontworpen worden. En zonder goede strategie geen goed besturingsmodel en zonder goed besturingsmodel geen goede organisatie en informatie.

Bij alignmentproblemen is het daarom van belang om de processen te doorgronden en op de hoogte te zijn van hun beperkingen en mogelijkheden.

1.5 Hoe kun je misalignment oplossen?

Alignmentproblemen moeten worden opgelost door alle oorzaken in de ijsberg weg te nemen. Om te bereiken dat alle organisatieonderdelen naar een gemeenschappelijk doel werken, is het allereerst noodzakelijk dat men het eens is over het doel van de organisatie en het pad daarnaartoe. Dat noemen we de strategie, die voor iedereen helder en door iedereen geaccepteerd moet zijn. Daarnaast moet duidelijk worden wat ieders rol is op dat pad en wat de rol is van alle collega's.

De sleutel tot de oplossing is 'start bij de processen'. Ontwerp een strategie die niet alleen antwoord geeft op de vraag wat aan klanten beloofd moet worden, maar ook hoe die belofte gerealiseerd moet worden. Supply is net zo belangrijk als commercie. Maak duidelijk welke acties noodzakelijk zijn om de komst van klantorders voor te bereiden, welke acties nodig zijn om de klantorders te verwerven en welke acties nodig zijn om klantorders te voldoen. Die drie delen van het primaire proces moeten naadloos op elkaar aansluiten.

Ontwerp vervolgens besturingssystemen die ervoor zorgen dat de processen zodanig worden aangestuurd dat de strategie wordt gerealiseerd. Pas daarna moet je de organisatie en de informatiestromen ontwerpen. Je moet organisatie en informatie in de eerste plaats zien als de implementatie van de besturing van het primaire proces.

Kijk eerst naar processen en strategie, daarna naar besturing en daarna pas naar organisatie en informatie. Die volgorde is belangrijk. Andere benaderingswijzen leiden onherroepelijk tot alignmentproblemen.

In een notendop is dit waar de rest van het boek over gaat. Hoe stel je de optimale strategie vast? Hoe ontwerp je het besturingsconcept? En hoe leid je van het besturingsconcept vervolgens de organisatie en informatiestromen af? In de volgende hoofdstukken zullen we het daar uitgebreid over hebben. Daarvoor gaan we eerst kennismaken met de doorlopende praktijkcase: fietsenfabriek JJ-Bicycles.



Waarom ontstaat een eilandjes-organisatie en wat kun je eraan doen?

Werk jij ook in een organisatie waar iedereen langs elkaar heen werkt en met zijn eigen doelen bezig is? Zie jij ook te veel haperende bedrijfsprocessen, zinloze uitgaven en balende klanten?

Dit boek is een must-read voor iedereen die zich afvraagt waarom zijn organisatie uit losse eilanden lijkt te bestaan:

- Waarom lijken je collega's soms bij een heel ander bedrijf te werken?
- Waar komen al die tegengestelde belangen vandaan?
- Waarom lopen vergaderingen zo moeizaam?
- Waarom is er zoveel bureaucratie?

De oorzaak is een gebrek aan alignment. Door kunstmatige belangentegengestellingen is iedereen met zijn eigen doelen bezig en worden gezamenlijke doelen niet behaald. Dat is op te lossen door processen beter te organiseren en te besturen vanuit een gedegen strategie.

Het boek bevat een solide methode, een realistische case en een concreet stappenplan om misalignment in je eigen organisatie aan te pakken.

De Alignmentpuzzel is geschreven door de vier doorgewinterde managementadviseurs Hans Veltman, Jacques Adriaansen, Peter Morren en Rob Kwikkers. Met hun nieuwe aanpak maken ze organisaties efficiënter en slagvaardiger én ook veel leuker om in te werken.

Hans Veltman
Jacques Adriaansen
Peter Morren
Rob Kwikkers

