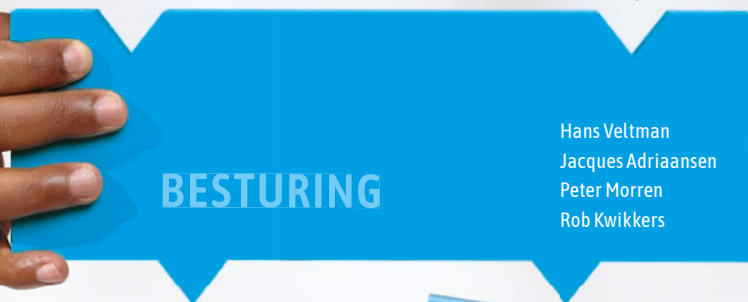


DE ALIGNMENT PUZZEL

Advanced Business
Engineering



Hans Veltman
Jacques Adriaansen
Peter Morren
Rob Kwikkers



DE **ALIGNMENT** **PUZZEL**

*Voor onze mentor **Jacques Theeuwes***

1944 - 2025

Voorwoord

Waarom dit boek?

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

Met name grotere organisaties zijn vaak verzuild, log en suf. De verschillende afdelingen werken slecht samen en zien elkaar geregeld meer als vijanden dan als nuttige collega’s. Organisaties met een slechte alignment zijn inefficiënt en weinig slagvaardig. En ze bieden geen prettige werkomgeving.

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

In organisaties waar de alignment slecht is, zijn afdelingsbelangen belangrijker geworden dan het gemeenschappelijke belang. Iedereen concentreert zich op zijn eigen, lokale doelen. Het lijken wel eilanden waartussen de bruggen zijn weggeslagen. Dat is vreemd. Alle collega’s zouden toch schouder aan schouder aan het gemeenschappelijke belang moeten werken? Ze zouden toch samen, met vereende krachten, hun best moeten doen om de klanten goed te bedienen en zo geld te verdienen?

Voor zover het “eilandjes-probleem” al wordt onderkend, blijkt het tegenwoordig vrijwel altijd benaderd te worden vanuit de gedragswetenschappen. Er wordt gekeken naar leiderschapsstijlen, motivatie, groepsprocessen of persoonlijke effectiviteit. In ernstige conflictsituaties wordt soms zelfs kostbare mediation ingezet. Al deze zaken kunnen wat ons betreft nuttig zijn, maar het zijn in de beste gevallen slechts deeloplossingen. Vaak is het alleen maar symptoombestrijding. Eerst moet het onderliggende probleem worden aangepakt.

Het functioneren van een bedrijf kan niet begrepen worden door alleen maar naar individuen of de interactie tussen individuen te kijken. Net zoals je de muzikale prestatie van een symfonieorkest niet kunt verklaren of verbeteren door alleen maar het gedrag van de muzikanten of hun onderlinge relaties te bestuderen. Je zult ook moeten kijken naar de manier waarop het orkest is opgezet, welke rolverdeling is afgesproken, welke instrument-secties er zijn, welke muziekstukken zijn gekozen, welke kwaliteitsnormen worden gehanteerd en hoe daaraan wordt voldaan.

Een organisatie moet in de eerste plaats worden gezien als een complex ecologisch, economisch of sociaal systeem waarin verschillende processen en deelsystemen een rol spelen. De structuur, de processen, de procedures, de informatiesystemen en de manier waarop een bedrijf wordt bestuurd vormen het speelveld waarbinnen de medewerkers acteren. Alignmentproblemen worden niet veroorzaakt door de mensen zelf, maar door de rol en randvoorwaarden die de organisatie de mensen oplegt.

Deze systemische, bedrijfskundige benadering was in de jaren '80 van de vorige eeuw gemeengoed met schrijvers als Galbraith (1976) en Churchman (1971). En met Nederlandse denkers als In 't Veld (1975) en Bemelmans (1982). Maar sinds het begin van deze eeuw is die manier van kijken helaas naar de achtergrond verdrongen door de grote hoeveelheid managementliteratuur vanuit de menswetenschappen. Wij zien momenteel te weinig goede, moderne literatuur in de technische bedrijfskunde.

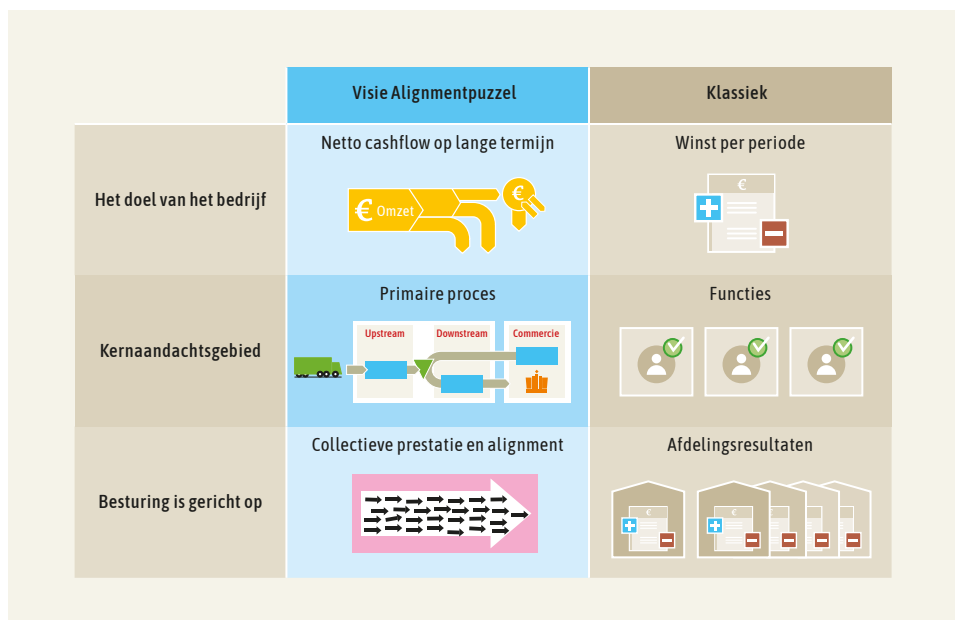
Met dit boek willen we dat gat vullen. We beschrijven het ontwerp en de besturing van gezonde bedrijven vanuit een systemische invalshoek. Het gaat erom de randvoorwaarden te scheppen waarbinnen de mensen goed hun werk kunnen doen en plezierig kunnen functioneren. Pas als die basis in orde is, is het zinvol om naar individuele mensen en hun onderlinge interactie te kijken en de gedragswetenschappen van stal te halen.

Welke onderwerpen vind je in dit boek die je niet in andere boeken vindt?

Dit boek is uniek omdat het op een nieuwe manier de moderne inzichten uit de bedrijfs-economie, supply chain, informatietechnologie en management & organisatiekunde combineert. Bij het ontwerpen en besturen van een bedrijf hanteren wij drie uitgangspunten:

1. **Het doel van een bedrijf is de cashflow op lange termijn**, niet de kortetermijnwinst.
2. In een bedrijf moet alles draaien om **het functioneren van het primaire proces**, niet om het vervullen van functies.
3. De besturing moet gericht zijn op **alignment en de collectieve prestatie**, niet op afdelingsresultaten.

Alignment is het kernvraagstuk van de organisatiekunde. Doelgerichte samenwerking tussen afdelingen is alleen te bereiken als de inrichting van het bedrijf is gebaseerd op de bedrijfsprocessen.



We introduceren een aantal inzichten die niet (of slechts beperkt) in andere bronnen zijn beschreven. De belangrijkste daarvan zijn:

1. **Geen strategie is compleet zonder supply chain-strategie.** Een bedrijfsstrategie moet altijd een combinatie zijn van een commerciële strategie en een supply chain-strategie. Wat beloven we de markt en hoe maken we die beloftes waar? Beide moeten goed zijn uitgewerkt in trade-offs en ze moeten logisch bij elkaar passen. *(Hoofdstuk 5)*
2. **De centrale plaats van het begrip Dominante BesturingsOpgave (DBO).** De DBO legt de belangrijke link tussen proces, besturing en informatiesystemen. *(Paragraaf 7.3 en 9.5)*
3. **Sturen op echt geld met het Alignment Control Systeem (ACS).** De netto geldstroom op lange termijn staat centraal, niet de toegerekende kosten en opbrengsten. De begrippen “winst” en “waarde” worden vermeden. Dit geldt voor de gehele besturingspiramide, van strategievorming tot operatie en van beslissingsondersteuning tot control. Het ACS is een alternatief voor de klassieke Management Accounting. *(Paragraaf 9.9)*
4. **De wet BW.** De wet van Behoud van Wachtijd stelt dat wachttijden onvermijdelijk zijn als een vraagpatroon niet exact aansluit op het aanleverpatroon. De juiste verdeling tussen levertijd (klant wacht), voorraad (materiaal wacht) en leegstand (productie wacht) is een belangrijke managementbeslissing. *(Paragraaf 5.3)*
5. **De vier manieren om met onzekerheid om te gaan.** Het management moet een bewuste keuze maken tussen 1) het Modereren van de vraag, 2) het Isoleren van het proces, 3) het Prepareren van voorraad en capaciteit of 4) Reageren op alles wat komen gaat. *(Paragraaf 9.8)*
6. **Een nieuw concept voor de besturing van complexe werkstromen.** In veel gevallen is doorlooptijdbeheersing vooral wachttijdbeheersing. Door goed capaciteitsmanagement en wachtrijsturing op basis van Ratio Keuze (RK) kunnen hoge bezettingsgraden worden bereikt bij voorspelbare doorlooptijd en hoge leverbetrouwbaarheid. *(Paragraaf 9.7)*

We komen tot een omkering van een aantal diep verankerde denkbeelden over sturing. Bijvoorbeeld: logistieke besturing (en niet de productieafdeling) is verantwoordelijk voor de maximale bezetting van afdelingscapaciteit, de afdeling zelf (en niet de logistieke besturing) is verantwoordelijk voor leverbetrouwbaarheid. De gerealiseerde

omzet is een collectieve prestatie van het bedrijf als geheel, niet alleen van de commerciële afdeling. En: we schromen er niet voor om kritische kanttekeningen te plaatsen bij bekende, veelgebruikte managementgereedschappen zoals Lean, TOC en de traditionele management accounting.

Voor wie hebben we dit boek bedoeld?

Dit boek hebben we geschreven voor iedereen die manager is, manager wil worden, managers adviseert of managers opleidt. Het boek is bruikbaar voor gevorderde studenten in het reguliere hbo of academisch onderwijs. Maar we beseffen dat studenten zonder bedrijfservaring niet snel onder de indruk zullen zijn van de boodschap dat “goed samenwerken” het belangrijkste en ook het lastigste onderdeel van de organisatiekunde is. Pas als ze hebben gezien wat er in de praktijk allemaal fout kan gaan dringt de volle importantie door en ontstaat de behoefte om dit onderwerp op een systematische, theoretisch onderbouwde wijze aan te pakken.

Daarom denken wij dat het boek het best op zijn plaats is in het post-hbo of post-academisch onderwijs. Juist voor mensen die een aantal jaren werkervaring hebben zullen de problemen herkenbaar zijn en de aangeleverde oplossingen waardevol. We denken bijvoorbeeld aan mensen met een technische, juridische, economische of medische achtergrond die willen doorgronden hoe organisaties werken en zich afvragen waarom dingen niet goed gaan.

Verschillende manieren om dit boek te lezen

Zonder koppeling met de praktijk is theorie zinloos. Daarom hebben we het boek opgebouwd uit twee lijnen:

- **Praktijk:** een businessroman over de (fictieve) fietsenfabriek “JJ-Bicycles”. Dit zijn de even hoofdstuknummers 2, 4, 6, etc.
- **Theorie:** beschrijving van de puzzelstukken van het alignmentmodel. Dat zijn de oneven hoofdstuknummers.

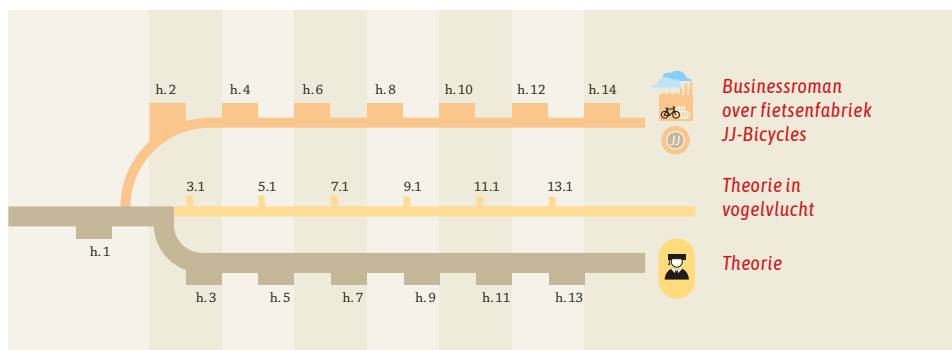
De vijf puzzelstukken van de AlignmentPuzzel worden stuk voor stuk doorlopen. Daarbij kijken we steeds eerst naar de praktijk, aan de hand van een doorlopend verhaal over een fietsenfabriek en daarna naar de bijbehorende theorie. Immers, het heeft pas zin om antwoorden te geven vanuit de theorie als de vraagstukken vanuit de praktijk helder zijn.

Het eerste hoofdstuk is een algemene inleiding en doet in deze opzet niet mee.

We hebben ons ten doel gesteld om complexe zaken helder en inzichtelijk te maken. Dat bleek niet altijd eenvoudig. Regelmatig moesten we vaststellen dat het moeilijker is om iets dat complex is simpel te maken dan om simpele dingen complex te maken.

Ondanks onze inspanning zijn er in de theoriehoofdstukken soms stukken die wat taai kunnen zijn. Ons advies is om die lastige stukken gewoon even over te slaan en door te gaan naar de volgende paragraaf. Het belangrijkste is dat de grote lijn helder wordt. Daarbij is het niet noodzakelijk om direct alle details van alle puzzelstukken te doorgronden.

We openen ieder theoriehoofdstuk met een “vogelvlucht”-paragraaf. Zo’n paragraaf is snel te herkennen door de geel-rose achtergrondkleur. In deze paragrafen worden de belangrijkste punten van de theorie kort behandeld. Lezers die tegen al te veel theorie opzien kunnen zich daartoe beperken om toch de grote lijn te kunnen volgen.

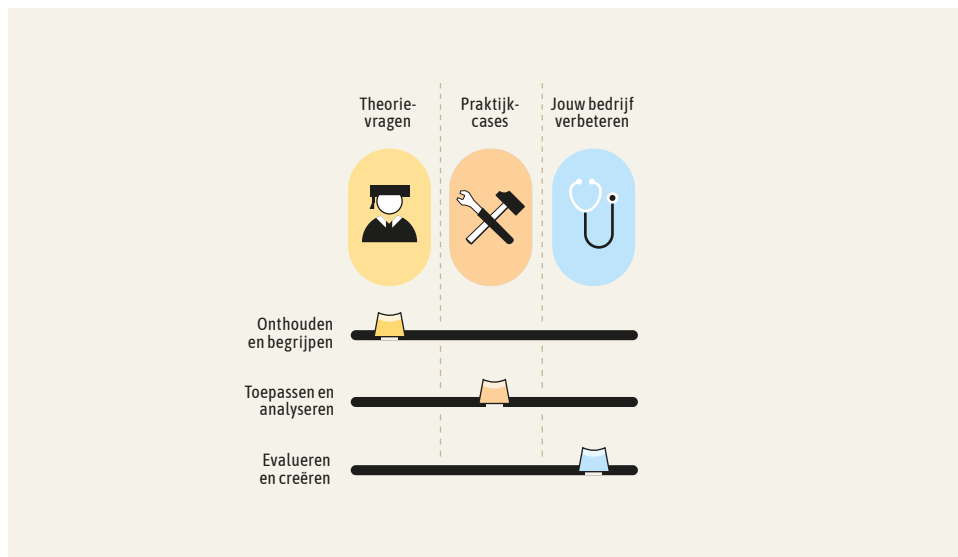


Oefenopgaven

Aan het eind van elk theoriehoofdstuk is een oefensectie opgenomen. Deze bestaat uit drie onderdelen: theorievragen, praktijkcases en vragen om de eigen bedrijfs-situatie door te lichten. Daarbij zijn we uitgegaan van de taxonomie van Bloom volgens Anderson & Krathwohl (2001).

- **Theorievragen:** hoofdzakelijk Bloom niveau 1 en 2 (het onthouden en begrijpen van de stof).
- **Praktijkcases:** Vragen om nieuwsgierigheid te bevorderen, waarbij de theorie wordt toegepast aan de hand van nieuwsberichten (Bloom niveau 3 en 4: toepassen en analyseren) en waarbij de uitdaging ligt om na te denken over verbeteringen (Bloom niveau 5 en 6: evalueren en creëren).
- **Eigen bedrijf verbeteren:** Vragen om kritisch te zijn naar de eigen praktijk-situatie, waarbij de theorie wordt toegepast op voorbeelden uit de eigen werk-omgeving. De lezer wordt gestimuleerd om na te denken over manieren om de processen en besturing te verbeteren in de eigen situatie. (Bloom niveau 5 en 6: evalueren en creëren).

De antwoorden op de theorievragen zijn achter in het boek te vinden.



Aanvullende achtergrondinformatie op de website

Als je meer achtergrondinformatie wilt hebben zijn er verdiepingshoofdstukken beschikbaar over verschillende onderwerpen. Denk aan de achtergronden van financial en management accounting of de ontstaansgeschiedenis van ons puzzelstukkenmodel. Deze stukken zijn niet opgenomen in deze druk maar wel te vinden op onze website en gratis te downloaden. Daar zijn ook korte filmpjes van 2 minuten te vinden waarin op een aantrekkelijke manier onderdelen van de theorie worden toegelicht. Op veel plekken in het boek zijn QR-codes opgenomen die hiernaar verwijzen.

Wij wensen je veel en nuttig leesplezier!

De auteurs



Leeswijzer



Er zijn 3 verhaallijnen in de Alignmentpuzzel die naar eigen inzicht te combineren zijn:



De kennisroute

De route langs de vijf stukken van de Alignmentpuzzel



In vogelvlucht

De snellere route langs korte introducties voorafgaand aan elk hoofdstuk



De businessroman

De weg langs het wel en wee van fietsenfabriek JJ-Bicycles



De verdieping

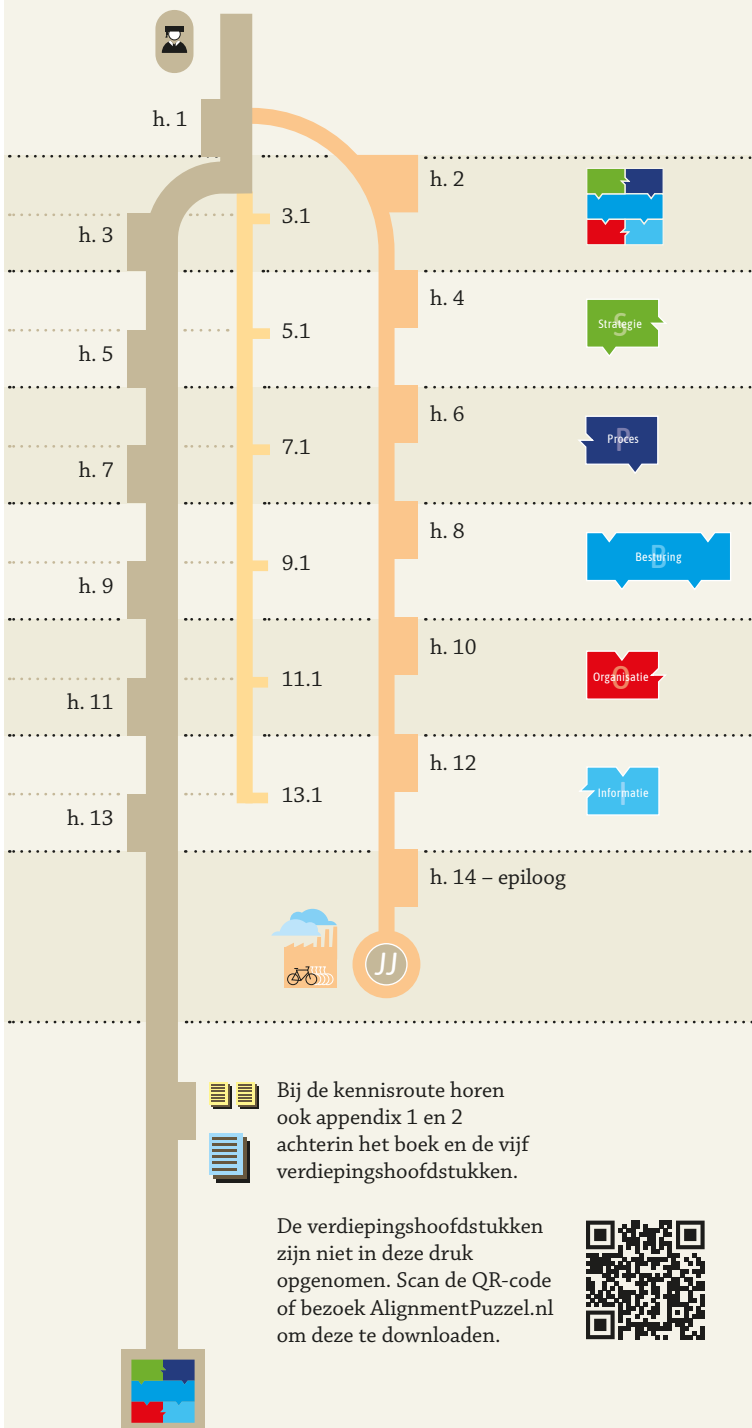
Downloadbare whitepapers met achtergrondinformatie



Bij de kennisroute horen ook appendix 1 en 2 achterin het boek en de vijf verdiepingshoofdstukken.



De verdiepingshoofdstukken zijn niet in deze druk opgenomen. Scan de QR-code of bezoek AlignmentPuzzel.nl om deze te downloaden.



Inhoudsopgave

1	Problemen met alignment in organisaties: kosten, oorzaken en oplossingen ...	15
	2 JJ De fietsenfabriek JJ-Bicycles	41
3	De vijf stukken van de alignmentpuzzel	59
	4 JJ JJ-Bicycles: de Strategie kan niet zonder supply chain	77
5	Puzzelstuk 1 – Strategie	104
	6 JJ JJ-Bicycles: het Proces van verkopen, produceren en inkopen	139
7	Puzzelstuk 2 – Proces	157
	8 JJ JJ-Bicycles: het plannen, aansturen en bijsturen	203
9	Puzzelstuk 3 – Besturing	214
	10 JJ JJ-Bicycles: de Organisatie van aansturing en het Proces	273
11	Puzzelstuk 4 – Organisatie	290
	12 JJ JJ-Bicycles: Informatie wordt een hoofdzaak	321
13	Puzzelstuk 5 – Informatie	341
14	JJ JJ-Bicycles: vijf jaar later	373

Appendix 1	Technieken voor tactische & operationele besturing	383
Appendix 2	Informatie per DBO	413

Over de schrijvers	420
Definities	422
Wetten en tegeltjeswijsheden	433
Trefwoorden en afkortingen	449
Literatuurlijst	454

Hoofdstuk 1

Problemen met alignment in organisaties: kosten, oorzaken en oplossingen

Alignment is het kernvraagstuk van de organisatiekunde

1.1	Alignmentproblemen in organisaties	16
1.1.1	De grote catastrofe van Pruisen	16
1.1.2	Wat zijn alignmentproblemen in organisaties?	17
1.2	Twee belangrijke begrippen	18
1.2.1	Alignment	18
1.2.2	Misalignment	19
1.3	Wat kost misalignment?	21
1.3.1	Verlies aan effectiviteit en slagkracht	21
1.3.2	Efficiëntieverlies	23
1.3.3	Verlies van motivatie en werkvrede	24
1.4	De oorzaken	25
1.4.1	Verkeerde organisatie	26
1.4.2	Verkeerde informatiesystemen	26
1.4.3	Verkeerd besturingsmodel	27
1.4.4	Onbruikbare strategie	27
1.4.5	Genegeerde of onbegrepen bedrijfsprocessen	30
1.5	Hoe kun je misalignment oplossen?	31
	Oefeningen	34

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 man. 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, 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. Het Franse leger was supergemotiveerd en beschikte over voldoende munitie en voedsel voor soldaten en paarden, zelfs ver van huis in vijandelijk gebied. Napoleon had zijn commando-structuur en logistiek prima op orde. Terwijl de Pruisische officieren bezig waren met hun interne ruzietjes, werden ze verrast door de snelheid en wendbaarheid van de legers van de Fransen.

1.1.2 Wat zijn alignmentproblemen in organisaties?

Ook in onze tijd blijken veel organisaties last te hebben van de handicaps waar het Pruisische leger in 1806 mee kampte. Verdeeldheid en gebrek aan visie en sturing. Ook nu kom je vaak managers tegen die alleen maar bezig zijn met de eigen doelstellingen en geen oog hebben voor het gemeenschappelijk belang. Met als gevolg haperende bedrijfsprocessen, zinloze uitgaven en balende klanten. Verbeterprojecten lopen vast in onwil en bureaucratie. Verkopers verkopen dingen die niet te produceren zijn en productie maakt dingen die niet te verkopen zijn. De hoogste leiding klaagt dat haar strategie op de werkvloer niet begrepen wordt. En dat terwijl zij zelf geen idee heeft hoe de processen op de vloer werken.

**Alignment is wat ons
betreft het kernvraagstuk
van de organisatiekunde**

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 inspannen om iets goeds voor de organisatie te bereiken.

Organisaties functioneren het best als alle organisatieonderdelen effectief samenwerken om het gemeenschappelijke doel te bereiken. Er moet een goed plan zijn dat voor iedereen duidelijk is en waar iedereen achter staat en voor wil gaan. Dat klinkt heel simpel, maar blijkt in de praktijk buitengewoon lastig. Loopt iedereen dezelfde kant op

of botsen mensen steeds op elkaar? Sluiten deelprocessen 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?

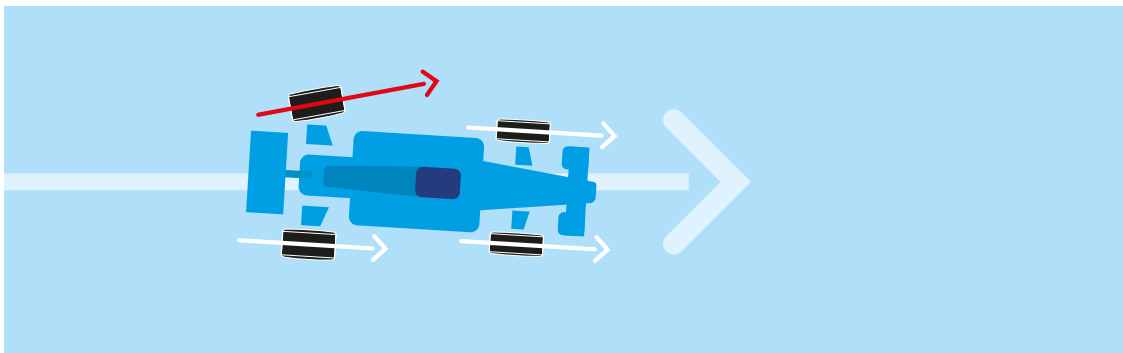
Als mensen verschillende taken hebben, hebben ze ook verschillende belangen en visies. De kunst is om deze met elkaar in lijn te brengen en belangentegenstellingen te vermijden of, als dat niet lukt, te minimaliseren. Dat noemen we 'alignment'. De vraag waarom dat zo vaak verkeerd gaat is wat ons betreft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

1.2 Twee belangrijke begrippen¹

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.

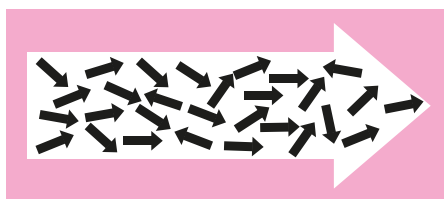


1 Achterin het boek zijn de definities opgenomen van alle belangrijke begrippen.

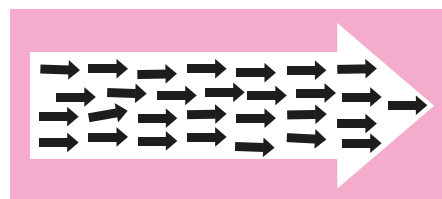
In een organisatie betekent alignment dat alle onderdelen van het bedrijf optimaal samenwerken aan een gezamenlijk doel. We denken daarbij in de eerste plaats aan mensen, maar ook aan processen en middelen zoals informatiesystemen en machines.

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 is 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 deelprocessen die niet lekker op elkaar aansluiten, maar ook op een besturingssysteem dat niet past bij het primaire proces of op een voortbrengingsketen die niet goed aansluit op de markt.

Neem bijvoorbeeld de voortdurende onenigheid in een maakbedrijf tussen de afdelingen verkoop, productontwikkeling en productie over de gewenste productspecificaties en levertijden. Of het voorbeeld van 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 deelprocessen in een proces niet goed op elkaar zijn afgestemd, dan is er sprake van horizontale misalignment. Dat kan gaan om bijvoorbeeld de afstemming tussen productie en materiaalaflevering, om delen van het proces onderling of om de afstemming tussen afdeling verkoop en afdelingen die het product of de dienst moeten realiseren. Dergelijke misalignments zijn herkenbaar aan hoge tussenvoorraden van materialen of werkopdrachten en lange doorlooptijden. Vaak zijn er ook klachten over levertijden, flexibiliteit en betrouwbaarheid. Meestal treden ze op bij een overgang tussen verantwoordelijkheidsgebieden.

Verticale misalignment

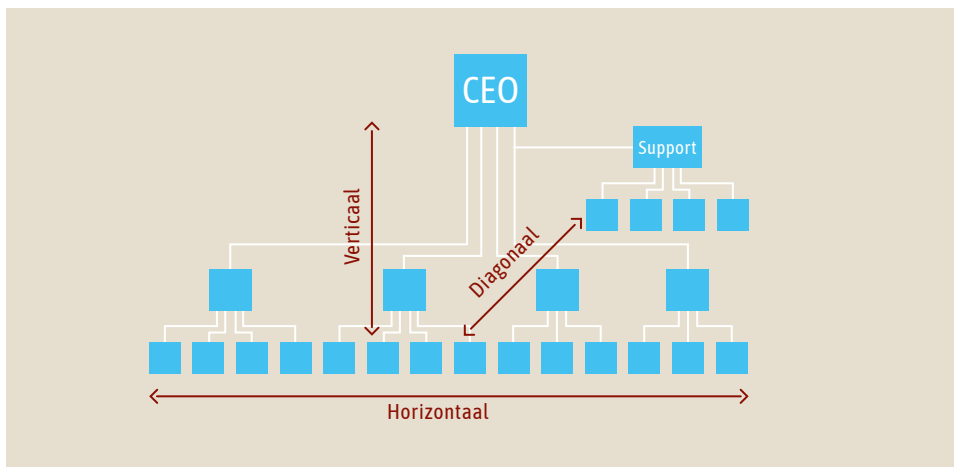


Verticale misalignment treedt op als er geen goede afstemming en samenwerking bestaat tussen mensen die op verschillende niveaus in de organisatie werken. Bijvoorbeeld als een medewerker en een leidinggevende elkaar niet goed begrijpen en het niet eens zijn met elkaars beslissingen. Maar het kan ook om hogere niveaus 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.

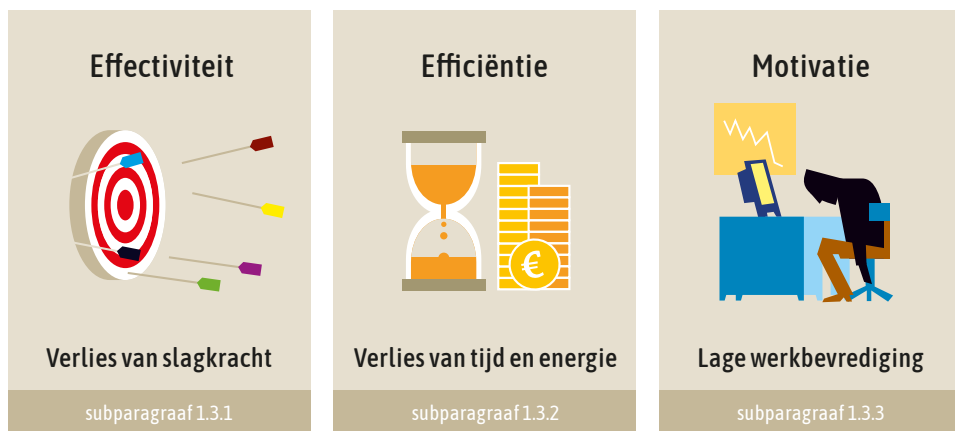


1.3 Wat kost misalignment?

Misalignment in organisaties is de bron van 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 efficiëntie kan er sterk onder lijden. Door allerlei extra overleg en werk dat gecorrigeerd moet worden of zelfs verloren gaat, kan het verlies van nuttig te besteden tijd behoorlijk fors worden. Of wat te denken van moegetreden, 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, efficiëntie 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. **Speciale versie:** de ontwikkelafdeling kan het probleem oplossen door een speciale versie te bouwen. Dat zal ongeveer 40 mandagen kosten van de softwareontwikkelaars. De manager van het ontwikkelteam is fel tegen deze oplossing, omdat hij te weinig mensen heeft en zijn planning dan volledig omgegooid moet worden. 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 consulting-afdeling 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 Efficiëntieverlies

We hebben een klein onderzoek² 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 en ondersteunt dit volledig.
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 bedrijfsprocessen 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 veel tijd zou besparen. Veel minder vergaderen, bellen en mailen. Geen projecten meer die vastlopen door politieke spelletjes. 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.

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.

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

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 zinloos vergaderen	2,3 fte

Totale kosten eilandjescultuur

Idioot veel!

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

1.3.3 Verlies van motivatie en werkverdoening

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 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 willen een spade dieper spitten. 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.

Kosten en oorzaken van alignmentproblemen: het ijsbergmodel



1.4.1 Verkeerde organisatie

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 zo 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?

1.4.2 Verkeerde informatiesystemen

Informatiesystemen kunnen op veel verschillende manieren alignmentproblemen veroorzaken. Steeds meer bedrijfsprocessen 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 het primaire bedrijfsproces, kan een bron van veel narigheid zijn. Productieplanning is vaak een onderdeel van een groot transactiesysteem, dat op basis van financieel-administratieve argumenten is gekozen. Bijvoorbeeld de ERP-systemen (Enterprise Resource Planning) van SAP, Oracle of Microsoft. Vanwege het gebrek aan aansluiting worden planners 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 hebben een niet te overschatten invloed op de beslissingen van managers op alle niveaus in de organisatie. De systemen daarvoor moeten gestoeld zijn op het besturingsmodel van het bedrijf, wat niet altijd het geval is bij de traditionele rapportagesystemen.

1.4.3 Verkeerd besturingsmodel

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

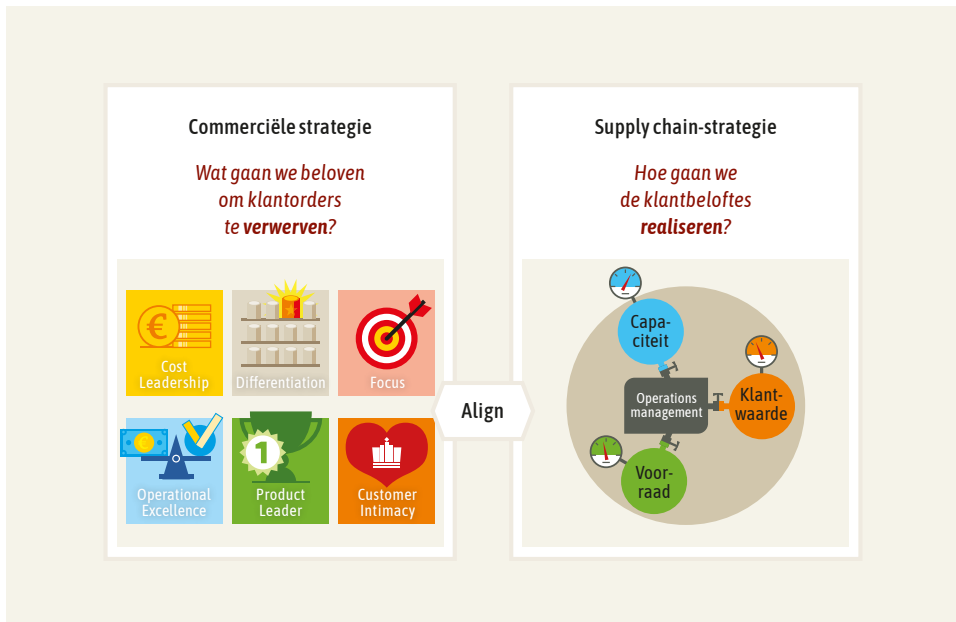
**Bij gebrek aan visie
neemt de boekhouder
het over**

Een goed besturingsmodel is gestoeld op een heldere strategie en past bij de behoefte aan besturing in het primaire proces. 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.'

1.4.4 Onbruikbare strategie

Alignment begint met een gemeenschappelijke visie op het doel van de organisatie en de weg die daarnaar gevolgd moet worden. Dat laatste noemen we een strategie. Een strategie die niet meer is dan een marketingslogan is onbruikbaar als basis voor alignment. Een strategie moet helder zijn en goed uitgewerkt om te helpen om alle betrokkenen steeds de juiste richting te laten kiezen bij de 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.



Over strategie en leiderschap

De hoogste leidinggevende in een organisatie moet ervoor zorgen dat een strategie tot stand komt waarin zowel commercie als supply chain goed zijn doordacht. De commerciële strategie en de supply chain-strategie passen goed bij elkaar en bij het proces. En hij of zij moet ervoor zorgen dat die strategie vervolgens op zodanige wijze naar de organisatie wordt gecommuniceerd dat deze voor iedere betrokkene helder is en dat iedereen zijn of haar eigen rol daarin volledig begrijpt.

Leiderschap is 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. Maar het is de kerntaak van de leider om ervoor te zorgen dat die strategie er komt en op de juiste manier wordt uitgedragen.

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?

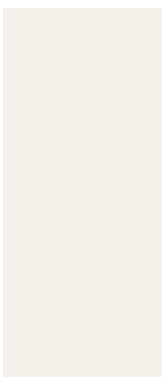
Die plannen moest Willem III niet zelf verzinnen, maar hij had er wel voor moeten zorgen dat er een goed plan was. Vervolgens had hij het plan met overtuiging moeten uitdragen naar zijn legerleiding, zodat die tot uitvoering kon overgaan. Dat deed hij allemaal niet en daarom was hij een slechte leider.

Leiderschap is het vermogen een groep te overtuigen van een gemeenschappelijk doel

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 Genegeerde of onbegrepen bedrijfsprocessen

De diepste oorzaak van alignmentproblemen in het ijsbergmodel is dat er bij allerlei keuzes over de richting en inrichting van het bedrijf geen rekening is gehouden met de bedrijfsprocessen.

De oplossing begint met het besef dat er bedrijfsprocessen bestaan, het begrip van wat een bedrijfsproces is en waarom het belangrijk is daar rekening mee te houden bij de organisatie en inrichting van het bedrijf.

In de bedrijfsprocessen wordt de strategie gerealiseerd. De prestatie die de klant ervaart is het resultaat van het primaire bedrijfsproces. Als het topmanagement de strategie aanpast moet de eerstvolgende vraag zijn of die aangepaste strategie met de bestaande bedrijfsprocessen kan worden gerealiseerd, of dat ook in de processen aanpassingen nodig zijn. Maar al te vaak wordt deze vraag niet gesteld, met als direct en onvermijdelijk gevolg problemen bij de executie van de strategie.

Alle inrichtingsmaatregelen op het gebied van besturing, organisatie en systemen hebben invloed op het verloop van de bedrijfsprocessen. Te vaak doorgrondt de bedrijfsleiding onvoldoende wat er misgaat als het besturingsmodel niet, of niet duidelijk wordt gedefinieerd. Of wat de negatieve gevolgen zijn van verkeerde organisatie, als het primaire proces onhandig wordt opgeknipt in deelprocessen en verdeeld over afdelingen. Of wat de consequenties zijn als informatiesystemen niet passen bij de bedrijfsprocessen die zij geacht worden te ondersteunen. De verspilling van energie en de frustratie van medewerkers als gevolg van verkeerd ontworpen organisatiestructuren of informatiesystemen kan enorm oplopen. Zonder dat het verband tussen oorzaak en gevolg wordt gelegd.

Zonder proceskennis kan er geen goede strategie en ook geen goed besturingsmodel worden ontworpen. En zonder een goed besturingsmodel kan er geen goede organisatie en informatievoorziening worden ontworpen. Bij het onderzoeken van alignment-problemen is het daarom in de eerste plaats van belang om het primaire proces te begrijpen om de mogelijkheden en beperkingen te kennen. In de tweede plaats dien je te weten welke inrichtingskeuzes op het gebied van besturing, organisatie en informatiesystemen passen bij het bedrijf en welke niet.

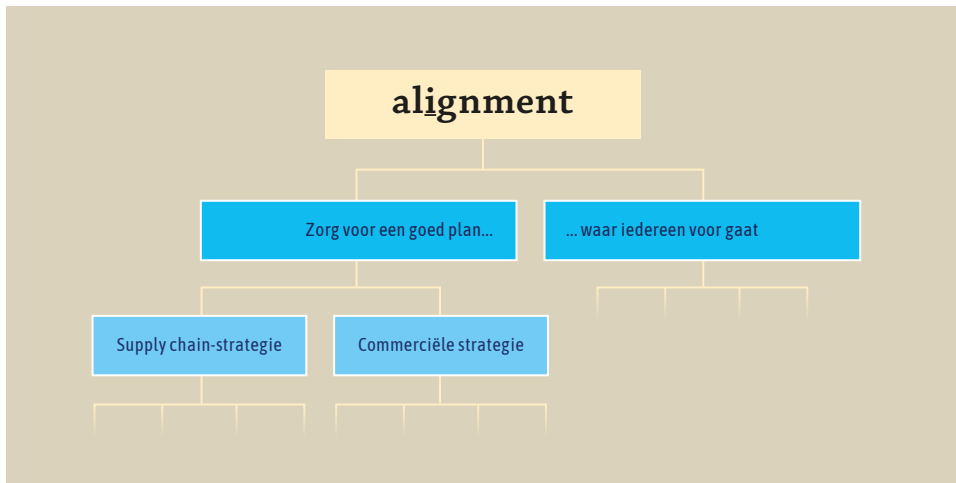
1.5 Hoe kun je misalignment oplossen?

Het is de taak van de hoogste leidinggevende dat alignmentproblemen worden opgelost of voorkomen. In de eerste plaats door ervoor te zorgen dat er een goed plan komt en in de tweede plaats dat iedere betrokkene op de juiste manier een bijdrage levert aan de realisatie van dat plan. Lekker simpel gezegd, zul je denken. Want dat is nogal wat! Alle oorzaken in de ijsberg zullen weggenomen moeten worden.

En inderdaad, het is meestal geen eenvoudige klus, maar het is niet onhaalbaar. Het is hoofdzakelijk een kwestie van op een logische en gestructureerde manier naar het bedrijf kijken en netjes het stappenplan volgen.

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. Vervolgens moet duidelijk worden wat elke afdeling gaat bijdragen aan de strategie en wat ieders rol³ is op dat pad.

3 Onder een rol verstaan wij een combinatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die een medewerker heeft. Zie hoofdstuk 11.



De sleutel tot de oplossing is ‘start bij het primaire proces’. 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 het proces zodanig wordt aangestuurd dat de strategie wordt gerealiseerd. De besturing moet passen bij de karakteristieken van het proces. Pas daarna kun je de organisatie en de informatie-stromen ontwerpen. Die staan nadrukkelijk niet op zichzelf maar hebben een belangrijke functie in het geheel. Je moet organisatie en informatievoorziening zien als de middelen waarmee je het gekozen besturingsmodel in het bedrijf implementeert.

Kijk eerst naar proces 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? Welke kenmerken van het primaire proces zijn van belang voor de besturing? 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. Maar eerst zullen we kennismaken met fietsenfabriek JJ-Bicycles. Een leuk, maar wat verouderd bedrijf dat moeite heeft om tegen de concurrentie op te boksen. Als blijkt dat de strategie omgegooid moet worden, lopen de spanningen in het managementteam flink op. Gelukkig is er een slimme productie leider. Zij blijkt in staat alle stukken van de alignmentpuzzel zodanig te leggen dat een ondergang wordt voorkomen. Maar dat gaat bepaald niet zonder wrijving.

Wij maken gebruik van dit verhaal als de doorlopende praktijkcase in het boek. Zo kunnen we alle aspecten van de bedrijfsvoering aan bod laten komen zonder dat de lezer zich steeds weer in een nieuwe casus moet verdiepen. Het verhaal van de fietsenfabriek gebruiken we om de theorie te illustreren en ook om de praktische en de menselijke kanten te belichten.

“Een solide bedrijfskundig boek. Een verfrissend perspectief op belangrijke thema’s door combinatie van systeemleer, bedrijfseconomie, logistiek en informatiekunde.

Een must voor iedereen die zich interesseert voor het ontwerpen en besturen van organisaties!”

Prof. dr. Jacques Theeuwes RA, Emeritus hoogleraar Management Accounting TU/e

Oude organisatievormen hebben hun langste tijd gehad. Ze zijn, log, verzuild en suf. *De AlignmentPuzzel* beschrijft een nieuwe stijl van bedrijfsvoering op basis van drie uitgangspunten:

1. Het doel is de cashflow op lange termijn, niet de kortetermijnwinst.
2. In de sturing ligt de prioriteit bij de samenwerking en de collectieve prestatie, niet bij de prestaties van individuele afdelingen.
3. Bij de organisatie staat het proces centraal, niet de opdeling in functies.

Daardoor worden bedrijven niet alleen veel efficiënter en slagvaardiger, maar ook een stuk leuker om in te werken.



Hans Veltman
Jacques Adriaansen
Peter Morren
Rob Kwikkers

