



ALIGNMENT VERANDERT SAMENWERKING EN DOELREALISATIE IN ORGANISATIES

Anne-Bregje Huijsmans, Wouter ten Have en Steven ten Have

ORGANISATIE

Om de doelen van de organisatie effectief en efficiënt te realiseren moeten mensen samenwerken in dezelfde richting. Vaak zijn de intenties goed, maar is het resultaat niet zoals beoogd. Het op adequate wijze invulling geven aan het proces van alignment helpt om op systematische wijze vanuit een inspirerende en stimulerende purpose te werken aan de gewenste doelrealisatie.

Het klinkt eenvoudig: een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen die werken aan hetzelfde doel. In de praktijk blijkt dat toch soms lastig. Tal van organisaties stellen bijvoorbeeld de klant, cliënt of patiënt centraal. Of ze willen terug naar de bedoeling, waarom ze op aarde zijn. Maar het daadwerkelijk invulling geven hieraan, komt onvoldoende tot stand. Hoewel iedereen het uitgangspunt onderschrijft, is het de vraag of iedereen daar dezelfde betekenis aan geeft. Daarnaast is vaak onvoldoende, of te abstract, uitgewerkt wat er precies gerealiseerd moet worden voor die klant of wat die bedoeling precies is.

In termen van tijd en geld die er aan besteed kunnen worden, zit eveneens een probleem. Iedereen vindt het belangrijk, maar het moet 'naast' de andere dingen die ook moeten gebeuren. De vraag is of het werken aan de klant centraal of terug naar de bedoeling ook bekrachtigd wordt door enerzijds de gegeven richting aan het handelen van individuen en anderzijds de benodigde ruimte om (als professional) je werk te kunnen doen.

Door het invoeren van bijvoorbeeld zelfsturende of agile teams wordt niet per definitie het gedefinieerde doel bereikt. Dat vraagt om meer.

Alignment is het proces dat daarop gericht is en beter werkt als de slaagfactoren purpose, performance, frame en fuel de juiste aandacht krijgen. In dit artikel wordt dit proces en de daarmee samenhangende begrippen uitgewerkt.

SAMENWERKEN IN ORGANISATIES IS NIET VANZELFSPREKEND

'Eendracht maakt macht'. Het is de nationale wapenspreuk van België en was de zinspreuk van de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. Het zou ook de wapenspreuk kunnen zijn van het leger consultants en managers dat gelooft dat een 'juiste' en gedeelde cultuur de Haarlemmerolie is voor tal van organisatiekwalen. Kwalen die vooral een goede 'performance' belemmeren.

De performance wordt afhankelijk van het soort organisatie en ambitie uitgedrukt in termen van bijvoorbeeld innovatie, financiële resultaten of veiligheid. Het is evenwel onduidelijk hoe 'de' cultuur en het gewenste effect zich tot elkaar verhouden (Groves, 2014). Cultuur doet niets. Mensen in interactie doen iets in een organisatie. Dat iets kan gecoördineerd gebeuren of niet. Het kan tot gewenste én ongewenste resultaten leiden. Die resultaten kunnen op een fatsoenlijke manier worden gerealiseerd of niet.

Organisaties zijn samenwerkingsverbanden gericht op het realiseren van een doel. Is dat doel gemeenschappelijk, dan helpt dat. Alignment is een begrip dat bij uitstek toeziet op de vraag hoe er zo samengewerkt kan worden dat beoogde doelen worden gerealiseerd.

Strauss (1991) verwoordt treffend waar alignment om draait: 'how work is fitted together'. Het volbrengen van de opdracht en daarmee verbonden taken van de organisatie vergt 'alignment of workers actions', aldus Strauss. Het gaat om het proces waarin medewerkers en betrokkenen hun respectievelijke werk-gerelateerde acties en bijdragen ineenpassen of met elkaar in overeenstemming brengen, met andere woorden: oplijnen. Dat lijkt eenvoudig, maar dat is het niet. Zelfs niet als iedereen in de basis van goede wil is en er op zich van conflicten geen sprake is. Een gedeelde visie, missie en waarden kunnen helpen, maar dat is vaak moeilijker dan het klinkt.

Dat wordt juist onderkend met het perspectief van alignment. Samenwerken aan en voor hetzelfde is in veel organisaties geen vanzelfsprekendheid. Dat is ook niet vreemd: mensen hebben immers verschillende achtergronden en wordingsgeschiedenissen. In beginsel, en niet zelden ook uiteindelijk, voelen mensen zich meer verbonden met en laten ze zich meer gelegen liggen aan hun professie en de daarbij behorende gemeenschap, dan aan hun organisatieledenmaatschap en de daar verzamelde collega's. Dat maakt samenwerking met vakbroeders misschien makkelijker, maar met 'anderen' binnen dezelfde organisatie juist vaak niet.

Soms is alignment lastig omdat er sprake is van 'competing commitments', een fenomeen oorspronkelijk be-

schreven in de context van verandering (Kegan & Lahey, 2001). Competing commitment kan naar analogie en in relatie tot alignment ook beschreven worden als psychologische dynamiek die 'in de weg staat'. Deze dynamiek is zichtbaar bij mensen die kunnen samenwerken, zeer betrokken zijn en de doelen van de organisatie loyaal en oprecht ondersteunen. Desalniettemin zijn deze mensen soms ook passief en lijken ze last te hebben van een 'persoonlijke immuniteit'. Ze dragen niet echt bij aan de doelrealisatie omdat een ander, voor hen meer waardevol commitment daarbij in de weg staat.

Iemand stelt dan bijvoorbeeld dat hij of zij gecommitteerd is aan het in samenwerking met andere disciplines en eenheden realiseren van het hogere doel van de organisatie. Maar in werkelijkheid wordt er door hem of haar halfhartig samengewerkt en bijgedragen. Dat komt omdat die medewerker zich allereerst gecommitteerd voelt aan de eigen, gesloten professionele gemeenschap en discipline binnen de organisatie. De onderliggende veronderstelling is dat de medewerker door met die 'anderen' samen te werken de eigen gemeenschap 'verraadt' dan wel zich inlaat met mensen die 'het niet begrijpen'. Alignment is dus geen eenvoudig proces.

Bij alignment gaat het – in tegenstelling tot bijvoorbeeld grootschalige, strategische veranderingen – niet om 'wicked problems' (Rittel, 1972). Dat soort problemen kenmerkt zich weliswaar door veel samenhangen tussen factoren of elementen, en dat is ook een kenmerk van alignment. Wicked problems kenmerken zich echter door gecompliceerdheid, een grote mate van onzekerheid, ambiguïteit, conflict en sociale, politieke en organisatorische beperkingen. Dat is voor alignment minder aan de orde, al kan dit ook een complexe puzzel met veel stukjes zijn. Het aantal onbekende factoren of stukjes is doorgaans beperkt en met toewijding, precisie en de juiste insteek te leggen.

Het is een misvatting om het proces van alignment als een louter technisch-rationele aangelegenheid te beschouwen. Het draait om mensen en gedrag, om een interactieproces waarin gedeelde betekenissen worden ge(her)definieerd. Onder andere gedeelde visies, prioriteiten, concrete gemeenschappelijke doelstellingen,

DE VRAAG IS OF HET
WERKEN AAN 'DE
KLANT CENTRAAL'
OF 'TERUG NAAR DE
BEDOELING' OOK
BEKRACHTIGD WORDT

feedback, weloverwogen middelenallocatie en gedeelde omgevingsanalyses kunnen daarbij instrumenteel zijn en ingrediënten vormen. Datzelfde geldt voor gedeelde waarden. Het voorbeeld van de professional met competing commitments laat zien dat ook daarvoor binnen organisaties met verschillende individuen en groepen geldt dat het gemakkelijker is gezegd dan gedaan.

Alignment gaat om doelgerichte interactie, om samen *werking* tot stand brengen. De vraag is hoe dat gestimuleerd en georganiseerd kan worden.

DE COÖRDINATEN VAN ALIGNMENT

Alignment draait dus om samenhang en afstemming, om de sociale interactie tussen en het oplijnen van betrokkenen. Daarbij spelen strategie, structuur en systemen evenzeer een rol als de purpose, samenwerkingsprocessen en de mensen zelf (Ghoshal & Bartlett, 1996).

Alignment kan in meer algemene zin omschreven worden als 'the process of adjusting parts so that they are in a proper relative position' en 'proper or desirable coordination or relation of components'.¹ Weliswaar worden in deze algemene omschrijving de bijvoeglijke naamwoorden 'proper' en 'desirable' genoemd, maar het doel blijft buiten beschouwing. In de wereld van strategie en organisatie staan doel en realisatie door afstemming en coördinatie juist centraal: 'Alignment is important in formulating strategies as well as in their implementation. Implementation is fostered by aligning and adjusting key systems, processes, and decisions within the firm' (Kathuria e.a., 2007).

Abell (1993) spreekt over duale strategieën als hij onderscheid maakt tussen 'running' en 'changing the business'. Running the business vraagt om een heldere strategie (doel) en een adequate allocatie en coördinatie van de middelen om deze te realiseren (middel). Bij changing the business gaat het om een visie op de toekomst (verandervisie) en het vermogen om de organisatie aan te passen aan de daarmee verbonden uitdagingen (verandercapaciteit; Ten Have, 2013).

Alignment richt zich op running the business. Het

draait om de adequate koppeling en verhouding tussen doelen en middelen. Naar analogie van het door Bower (2000) geïntroduceerde 'purposive change' kunnen we spreken van 'purposive alignment'. Daarbij draait het om twee vragen: 'What it should be' en 'how it should be accomplished'.

'Purposive' wordt in relatie tot alignment opgevat als: doelgericht, doelbewust, doelmatig en doeltreffend. Adequaat alignment veronderstelt ook dat de organisatie de juiste mix van en samenhang tussen effectiviteit en efficiency, flexibiliteit en creativiteit weet vorm te geven (Ten Have, 1996).

Met behulp van deze vier coördinaten (doelgericht, doelbewust, doelmatig, doeltreffend), en naar analogie van een integraal model gericht op 'changing', zullen we nu een model voor alignment gericht op running the business beschrijven. Eerst volgt een introductie van het model. Daarna worden de perspectieven van doel en middel nader uitgewerkt. Vervolgens worden de vijf hoofdbestanddelen van het model toegelicht. Aansluitend worden de vier maatstaven – effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, creativiteit – van tekst en uitleg voorzien. Afgesloten wordt met een beschouwing van de dynamiek en werking van het model en een korte reflectie.

EEN MODEL VOOR ALIGNMENT

Het model voor alignment is gebaseerd op twee assen: de doelen-as (verticaal) en de middelen-as (horizontaal). Bij de eerste as draait het om de gewenste positie. Wat is het oogmerk van de organisatie en welke resultaten of performance moeten gerealiseerd worden om die recht te doen? Bij de middelen-as gaat het om hoe dit te bereiken. Welke richting moet de organisatie hebben, welke prioriteiten moeten gesteld worden in combinatie met en als basis voor de juiste middelenallocatie? Anders gezegd: welk 'frame' en welke voorzieningen of 'fuel' zijn nodig om te komen tot de gewenste doelrealisatie?

Eerder zijn in relatie tot alignment onder andere de normatieve en normerende begrippen 'juist' en 'adequaat' gebruikt. Deze hebben een interne en externe be-

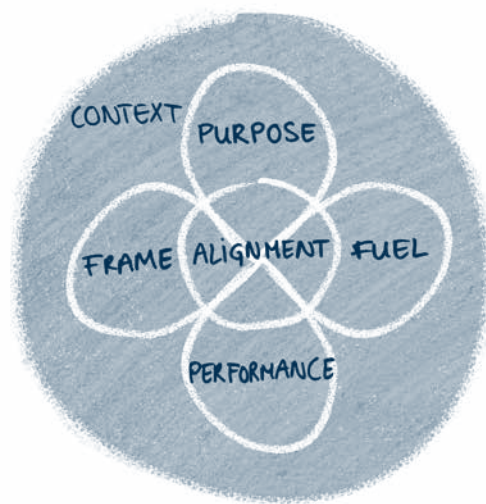
EEN GEDEELDE VISIE,
MISSIE EN WAARDEN
KUNNEN HELPEN MAAR
ZIJN NIET EENVOUDIG
TE REALISEREN

tekenis. Intern moet er sprake zijn van (een streven naar) integrale congruentie: alles moet met alles kloppen (Ten Have, 2002). Elementen zoals strategie, structuur, systemen, organisatieklimaat, vaardigheden en leiderschap moeten onderling in de juiste samenhang en consistent vorm krijgen. Extern gaat het over de fit tussen de organisatie, haar strategie en de omgeving of context.

Alignment is (pas) adequaat of juist als deze intern deugdelijk is en extern 'in sinc' met de context. De eisen aan en de vorm van alignment zullen uiteindelijk afhankelijk zijn van de specifieke context waarin doelen worden gesteld en middelen worden ingezet. Het gaat om een oriëntatie en maatvoering die passen bij de organisatie en haar externe uitdagingen.

Alignment is zowel vanuit intern als extern perspectief een dynamisch en voortdurend proces. Daarom wordt naar analogie van het Veranderkrachtmodel (Ten Have e.a., 2013) gekozen voor een model dat is vormgegeven met een verticale en horizontale lemniscaat. Het grondpatroon ziet er dan als volgt uit (zie figuur 1).

FIGUUR 1. ALIGNMENT: DE HOOFDBESTANDDELEN IN SAMENHANG GESCHETST



Lemniscatisch denken draait om steeds terugkerende bewegingen in plaats van om lineaire lijnen. Doel en middel zijn niet 'eindeloos'. Doelen kunnen gerealiseerd worden, achterhaald raken of veranderen; middelen

kunnen verbruikt worden, tekort schieten, uitgeput raken of hun bijdrage geleverd hebben. Maar zolang een organisatie 'leeft', is er de vraag welke doelen gegeven de context gesteld moeten worden en hoe op basis van welke prioriteiten en met welke middelen deze doelen gerealiseerd moeten worden.

Alignment vormt het hart, het draaipunt van het model – als fenomeen en als proces. Purpose en performance vormen daarnaast de doelen-as. Purpose, ook te omschrijven als het kloppend hart van de missie, verwijst dan naar de wezenlijke functie en het bestaansrecht van de organisatie. Performance staat voor dat wat de organisatie moet presteren, leveren of concreet bijdragen om die wezenlijke functie recht te doen en het bestaansrecht te waarborgen. Performance komt tot uitdrukking in de vorm van financiële en niet-financiële resultaten, op individueel niveau en op groeps- en organisatieniveau. De middelen-as kent, naast alignment als verbindende schakel, frame en fuel als samenstellende delen.

Bij het werken aan alignment is het streven om de twee assen en de vier onderdelen steeds beter op elkaar af te stemmen. Dan verhouden doel en middel zich tot elkaar. Het bovenliggende doel en de onderliggende doelstellingen zijn dan met elkaar in overeenstemming. De onderlinge verhouding tussen frame en prioriteiten enerzijds en middelen, energie (of brandstof) anderzijds klopt. Bij alignment kan het middel echter nooit een doel op zich zijn. Het middel moet een doel dienen. Het doel kan wel een middel zijn om de organisatie richting te geven of in beweging te krijgen.

WERKEN MET DE HOOFDBESTANDDELEN VAN HET MODEL

De doelen-as moet richting geven aan de organisatie. De 'purpose' moet inspireren en stimuleren, de performance moet motiveren en disciplineren. Bridges (1991) benadrukt het belang van het tot leven brengen van de purpose. Mensen moeten zich een beeld kunnen vormen van hoe 'het' er straks uitziet, ze moeten kunnen begrijpen en invoelen wat het (grotere) idee achter het gevraagde of nagestreefde is, wat de visie is. Een visie gaat niet om iets vaags en zeker niet om iets ongrijpbaars.

Tegelijkertijd ligt een visie op een veel hoger niveau dan bijvoorbeeld individuele targets, werkinstructies, een budget of jaarplannen.

In relatie tot alignment – het oplijnen van mensen teneinde samen een doel te realiseren – zijn purpose en een daarop gebaseerde visie essentieel. Onderzoek laat zien dat een gedeelde visie kan bijdragen aan hoger commitment en toename van de sociale cohesie (Oswald e.a., 1997; Zuckerman e.a., 1995). Andere onderzoeken (bijv. Baum e.a., 1998) suggereren dat ondernemingen met een heldere visie een betere performance laten zien dan ondernemingen zonder een heldere visie.

Bij performance gaat het in relatie tot alignment om concrete, duidelijke doelen, targets, bijdragen of prestaties die de organisatie middels groepen zoals afdelingen en teams en individuen (zowel leiders als medewerkers) moet leveren. Daarbij gaat het niet alleen om het doelen stellen, maar ook om het volgen en stimuleren van de doelrealisatie door monitoring en feedback. Op basis van uitgebreide evidence (bijv. Hulsheger e.a., 2009) kan gesteld worden dat groepen met duidelijke en gedeelde doelen beter presteren dan groepen zonder duidelijke en gedeelde doelen. Vooral specifieke en uitdagende doelen leiden, vergeleken met vage of makkelijke doelen, tot een hogere performance (Locke & Latham, 1990). Het maximaliseren van individuele prestaties kan evenwel ten koste gaan van de groepsprestatie. Het maximaliseren van de individuele bijdrage aan de groep daarentegen kan de performance verbeteren.

De middelen-as staat voor de capaciteit of het vermogen van de organisatie om doelen te realiseren. Frame zorgt voor kader en begrenzing, voor afbakening en duidelijkheid door het stellen van prioriteiten. Bower (2000) heeft het in dit verband over de structurele context: alle organisatorische factoren die het gedrag in de organisatie vormen, zoals control systems, rapportagelijnen en incentives. Deze bepalen hoe managers hun omgeving waarnemen en interpreteren en vormen daarmee een belangrijke basis voor het stellen van die prioriteiten.

Waar Bower de structurele context centraal stelt,

spreekt Schein (1999) over cultuur waar het gaat om gedragsbeïnvloeding. Schein maakt onderscheid tussen primaire verankeringsmechanismen en secundaire articulatie- en cultuurversterkende mechanismen. Beide mechanismen kunnen zorgen voor en bijdragen aan frame. Primaire verankeringsmechanismen zijn bijvoorbeeld zaken waar leiders regelmatig aandacht aan geven en die ze ook willen meten. Op basis daarvan alloceren ze schaarse middelen met duidelijke en zichtbare criteria, vertonen ze voorbeeldgedrag en kiezen ze gepositioneerde rolmodellen. Maar ook hoe leiders reageren op beslissende momenten, bijvoorbeeld in geval van crisis, is een voorbeeld van een primair verankeringsmechanisme. Tot secundaire mechanismen rekent

Schein (1999) onder meer organisatiestructuren, systemen en procedures, fysieke omstandigheden zoals de inrichting van een kantoor, rituelen en vaste gebruiken in de organisatie.

Framing resulteert in richting en ruimte: ‘generating a point of reference, against which a feeling of organization and direction can emerge’ (Smircich & Morgan, 1982). Frame is als domein dan ook verbonden met

de zogenaamde ‘simple rules’ (Eisenhardt & Sull, 2001). Deze geven richting aan concreet, op doelrealisatie gericht gedrag. Het gaat dan dus niet alleen om priority rules, maar ook om bijvoorbeeld how-to-rules, boundary rules en timing rules. How-to-rules omschrijven door welk gedrag en welke processen het onderscheidend vermogen van de organisatie ontstaat en de purpose recht wordt gedaan. Boundary rules zorgen dat mensen de juiste scope in acht nemen, weten wat telt en wat niet telt. Timing rules zorgen dat individuen en groepen met hun deelbijdragen in de pas lopen en in samenhang acteren. Neilson & Pasternack (2005) noemen op basis van hun onderzoek vier, voor frame relevante bouwstenen: 1) helderheid over beslissingsbevoegdheden, 2) informatiestromen, 3) het in lijn met de doelen aanpassen van de structuur en 4) het in lijn brengen van motivatoren.

Fuel is de andere kant van de middelen-as, nodig om de prioriteiten waar te maken en doelen te realiseren. Waar framing de hoofdrol speelt in de fase van prioritering, speelt de middelenallocatie die in de fase van

WAAR ALIGNMENT TOE MOET LEIDEN EN HOE HET FEITELIJK TOT STAND KOMT, VERSCHILT PER ORGANISATIE

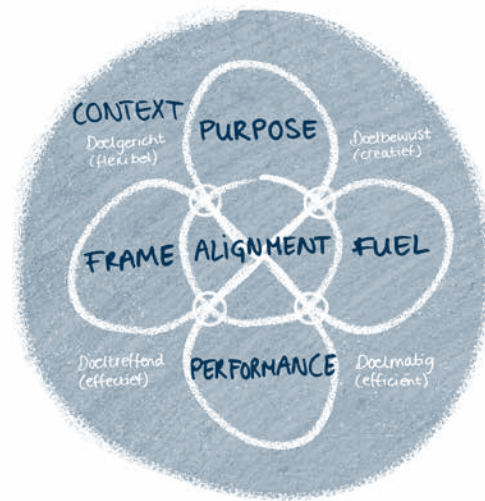
commitment(s) (zie Gilbert, 2001). Fuel kan gezien worden als de synthese tussen 'willen' en 'kunnen'. Mensen moeten, individueel én als groep, het gevoel of de realistische overtuiging hebben dat ze er voor willen en kunnen gaan. Het gaat evenzeer om inspiratie als om action control of self-efficacy, het idee of het gevoel dat men de bekwaamheid heeft het gevraagde met succes te volbrengen (Bandura, 1977).

Onderzoek naar disfunctionele en functionele culturen (Deal & Kennedy, 1982) geeft zicht op culturen waarvan goed voorstelbaar is dat de fuel nodig om samen doelen te realiseren een probleem kan vormen. Denk aan culturen die goedkeurend, conventioneel of afhankelijk zijn. In een goedkeurende cultuur vermijdt men conflicten en echte feedback. De conventionele cultuur wordt beheerst door conservatisme, traditie en bureaucratische controle. En de afhankelijke cultuur kenmerkt zich door een gebrek aan participatie en een nadruk op hiërarchische controle. Allemaal zaken die niet leiden tot een klimaat waarin men de drive heeft prestaties te leveren en de consequenties van die ambitie ook serieus neemt.

DE COÖRDINATEN: DOELGERICHT, DOELBEWUST, DOELMATIG EN DOELTREFFEND

Waar alignment toe moet leiden en hoe dat feitelijk gebeurt, is afhankelijk van bijvoorbeeld het soort organisatie, de sector, context, historie, levensfase, aanwezige mensen, ambitie, het leiderschap én de eigen purpose. Dat neemt niet weg dat in meer generieke zin organisaties, ondernemingen en instellingen bij het werken aan alignment een aantal maatstaven en coördinaten in acht kunnen nemen. In termen van oriëntatie (en maatstaf) kunnen dan creatief, flexibel, efficiënt en effectief worden genoemd (Ten Have, 1996). In termen van handelswijze (en coördinaten) kunnen we vanuit het begrip purposive doelgericht, doelbewust, doelmatig en doeltreffend noemen. Deze begrippen bakenen alignment af in het model en laden het alignment-proces ook (zie figuur 2). Belangrijker nog, deze begrippen laten zien waar het model om 'draait'. Ze verbinden steeds twee van de vier overige gebieden, bevinden zich dus op het raakpunt.

FIGUUR 2 - COORDINATEN EN MAATSTAVEN VOOR ALIGNMENT



Purpose en frame zorgen samen voor doelgerichtheid. Bij hun combinatie draait het om de mate van flexibiliteit: welke vrijheidsgraden zijn er, hoe ziet het niet-onderhandelbare minimumgedrag er uit voor de doelrealisatie?

Bij de combinatie van purpose en fuel gaat het om doelbewustheid. De mate van creativiteit staat centraal, welke graad van intellectuele stimulatie er is, wat mensen menen met de purpose, in hoeverre deze inspireert en wat ze er zelf aan kunnen bijdragen.

Bij frame en performance draait het om doeltreffendheid. Hun combinatie geeft het kader waarbinnen bepaald wordt of er sprake is van succes of falen. De daarbij horende oriëntatie is die van de effectiviteit: in hoeverre wordt daadwerkelijk bijgedragen aan de realisatie van het nagestreefde doel?

Fuel en performance zorgen samen voor doelmatigheid; deze combinatie draait om de mate van efficiency. Waar het bij effectiviteit draait om de daadwerkelijke realisatie, gaat het bij efficiency om de prijs die dat heeft.

REFLECTIE

Verandering is de enige constante, zo is geregeld te horen. Het belang van de betekenis die verandering heeft en de aandacht die dat vraagt, zijn vaak moeilijk te over-

schatten. Dat laat onverlet dat organisaties ook nadrukkelijk aandacht moeten besteden aan de tegenhanger van ‘changing’: ‘running’. Het is niet voor niets dat Abell (1993) ze onderscheidt én relateert, als twee noodzakelijke perspectieven.

In veel organisaties worden mensen in de ‘running’ steeds vaker geacht in (agile of zelforganiserende) teams samen verantwoordelijkheid te nemen voor het centraal stellen van de klant. Om dat gezamenlijke doel te laten slagen, zou doordacht een viertal stappen moeten worden doorlopen:

1. Het met betrokkenen in de organisatie vorm en inhoud geven aan een inspirerende en stimulerende *purpose* (met als kern een heldere missie en inspirerende visie). Mensen in de organisatie moeten kunnen begrijpen en invoelen wat het (grotere) idee achter het nagestreefde is, om daar samen betekenis aan te kunnen geven.
2. Het zorgen voor concrete, duidelijke doelen, targets, bijdragen of prestaties die de organisatie middels groepen (afdelingen en teams) en individuen (leiders en medewerkers) moet leveren. Dat maakt de gevraagde *performance* duidelijk. Voor iedereen moet niet alleen duidelijk zijn wat er geleverd moet worden maar ook wat de eigen bijdrage daaraan moet zijn. Deze doelen moeten vanzelfsprekend in interactie tot stand komen, zodat het realistisch en motiverend is om er aan te werken als individu. Daarbij is het volgen en stimuleren van de doelrealisatie door monitoring en feedback essentieel.
3. Er moet vorm en inhoud worden gegeven aan een duidelijk kader en duidelijke begrenzing door het stellen van prioriteiten en het definiëren van ‘prevailing circumstances’ die de gewenste werkwijze stimuleren of bekrachtigen (zoals heldere beslissingsbevoegdheden en informatiestromen, het in lijn brengen van de structuur en de motivatoren). Is de professionele ruimte duidelijk en kan deze volledig benut worden? Dat is de centrale vraag.
4. Mensen, individueel en als groep, moeten het gevoel en de realistische overtuiging hebben dat ze er voor willen en kunnen gaan. Daarnaast gaat het bij doelre-

alisatie heel nadrukkelijk om toereikende middelen in termen van budget, faciliteiten, kennis, ervaring en mankracht. Er moet voldoende brandstof (*fuel*) zijn om binnen de aangegeven prioriteiten de beoogde doelen daadwerkelijk te realiseren.

Onderzoek en onze praktijkervaring laten zien dat het systematisch invulling geven aan deze vier elementen in samenhang – alignment – ervoor zorgt dat mensen begrijpen wat er gerealiseerd moet worden en wat er van hen verwacht wordt. Zo krijgen ze de

passende kaders en middelen waardoor ze gemotiveerd en geïnspireerd kunnen bijdragen aan het gezamenlijke doel van de organisatie.

Alignment laat zien aan welke onderwerpen in samenhang gewerkt moet worden om de organisatie- (onderdelen) ‘op te lijnen’, zodat eco-

nomische doelstellingen en maatschappelijke missies van de organisatie kunnen worden gerealiseerd.

ALIGNMENT GAAT OM DOELGERICHTE INTERACTIE, OM SAMEN WERKING TOT STAND BRENGEN

Noten

1. <http://www.thefreedictionary.com/alignment>.

Literatuur

- Abell, D.F. (1993). *Managing with dual strategies: Mastering the present, preempting the future*. New York, NY: Free Press.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), pp. 191-215.
- Baum, J.R., E.A. Locke & S.A.A. Kirkpatrick (1998). Longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), pp. 43-54.
- Bower, J.L. (2000). *The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge*. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp.83-95), Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. Boston, MA: Perseus Books.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Eisenhard, K.M. & D.N. Sull (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(6), pp. 109-118.
- Ghoshal, S. & C.A. Bartlett (1996). Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal. *MIT Sloan Management Review*, 37(2), pp. 11-23.

Gilbert, G.N. (2001). *Researching social life*. London, UK: Sage Publications Ltd.

Groves, P.S. (2014). The relationship between safety culture and patient outcomes: Results from pilot meta-analyses. *Western Journal of Nursing research*, 36(1), pp. 66-83.

Hulsheger, U.R., N. Anderson & J.F. Salgado (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), pp. 1128-1145.

Kathuria, R., M.P. Joshi & S.J. Porth (2007). Organizational alignment and performance: Past, present and future. *Management Decision*, 45(3), pp. 503-517.

Kegan, R. & L. Lahey (2001). The real reason people won't change. *Harvard Business Review*, 79(10), pp. 85-92.

Locke, E.A. & G.P. Latham (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Neilson, G.L. & B.A. Pasternack (2005). *Results: Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance*. New York, NY: Crown Business.

Oswald, S.L., K.W. Mossholder & S.G. Harris (1997). Relations between strategic involvement and managers' perceptions of environment and competitive strengths: The effect of vision salience. *Group and Organization Management*, 22(3), pp. 343-365.

Rittel, H. (1972). On the planning crisis: Systems analysis of the 'first and second generations'. *Bedriftsokonomien*, 8, pp. 390-396.

Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*, London, UK: Pearson Education.

Smircich, L. & G. Morgan (1982). Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), pp. 256-273.

Strauss, A.L. (1991). *Creating sociological awareness. Collective images and symbolic representations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Ten Have, S. (1996). *Managers moeten kiezen, het vierfasenmodel voor organisatieverbetering*. Amsterdam, NL.

Ten Have, S. (2002). *Voorbeeldig veranderen, een kwestie van organiseren*. Amsterdam, NL: Nieuwezijds.

Ten Have, S., W.D. Ten Have, A.-B. Huijsmans & N. van der Eng (2013). *Veranderkracht: Succesvol doelen realiseren*. Amsterdam, NL: Mediawerf.

Zuckerman, H.S., A.D. Kaluzny & T.C. Ricketts (1995). Alliances in health care: What we know, what we think we know, and what we should know. *Health Care Management Review*, 20(1), pp. 54-64.

Over de auteurs

A. Huijsmans MSc. is organisatieadviseur bij en managing director van TEN HAVE Change Management. Prof. dr. W.D. ten Have is organisatieadviseur en managing partner bij TEN HAVE Change Management

en tevens hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Prof. dr. mr. S. ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management en tevens hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

