

# Alignment en samen sturen

*Leiding geven aan verandering. Change leadership, zo je wilt.  
Een kwestie van de juiste aanpak? Van een goede analyse,  
beslissen en dan door? Van een goed stappenplan?*



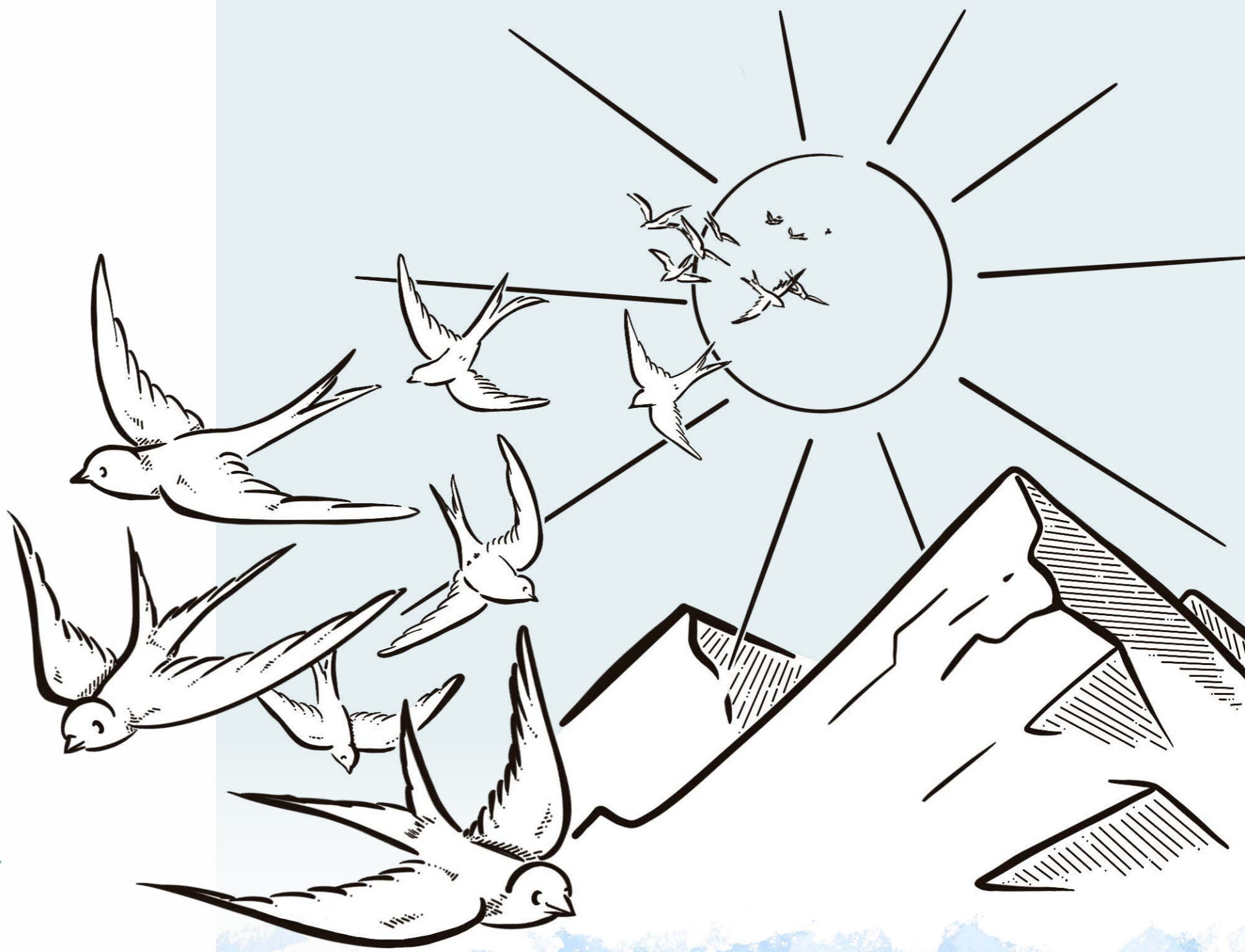
Meer dan 60 leiders van alle niveaus en divers pluimage deelden hun ervaringen over (change) leiderschap met ons. Zij komen met een heel andere invalshoek voor leiding geven aan verandering dan strakke plannen en veranderen per Excel-sheet. Namelijk met 'de leider als persoon', die met haar/zijn hele 'hebben en houwen' volop in de wind staat. Dat geldt ook voor midden managers en teamleiders, die bovendien vaak eerst zelf de verandering nog moeten verwerken om vervolgens hun teams te kunnen meenemen. Die input hebben we geanalyseerd en daarover publiceren we per geclusterd thema. We bundelen het later in boekvorm. De vorige publicaties behelsden de thema's 'Emotioneel ongemak als leider', 'Omgaan met (emotionele) reacties' en 'Visie en richting'. Deze publicatie gaat over 'Alignment en samen sturen'. Geschreven vanuit de beleving van de leiders zelf.

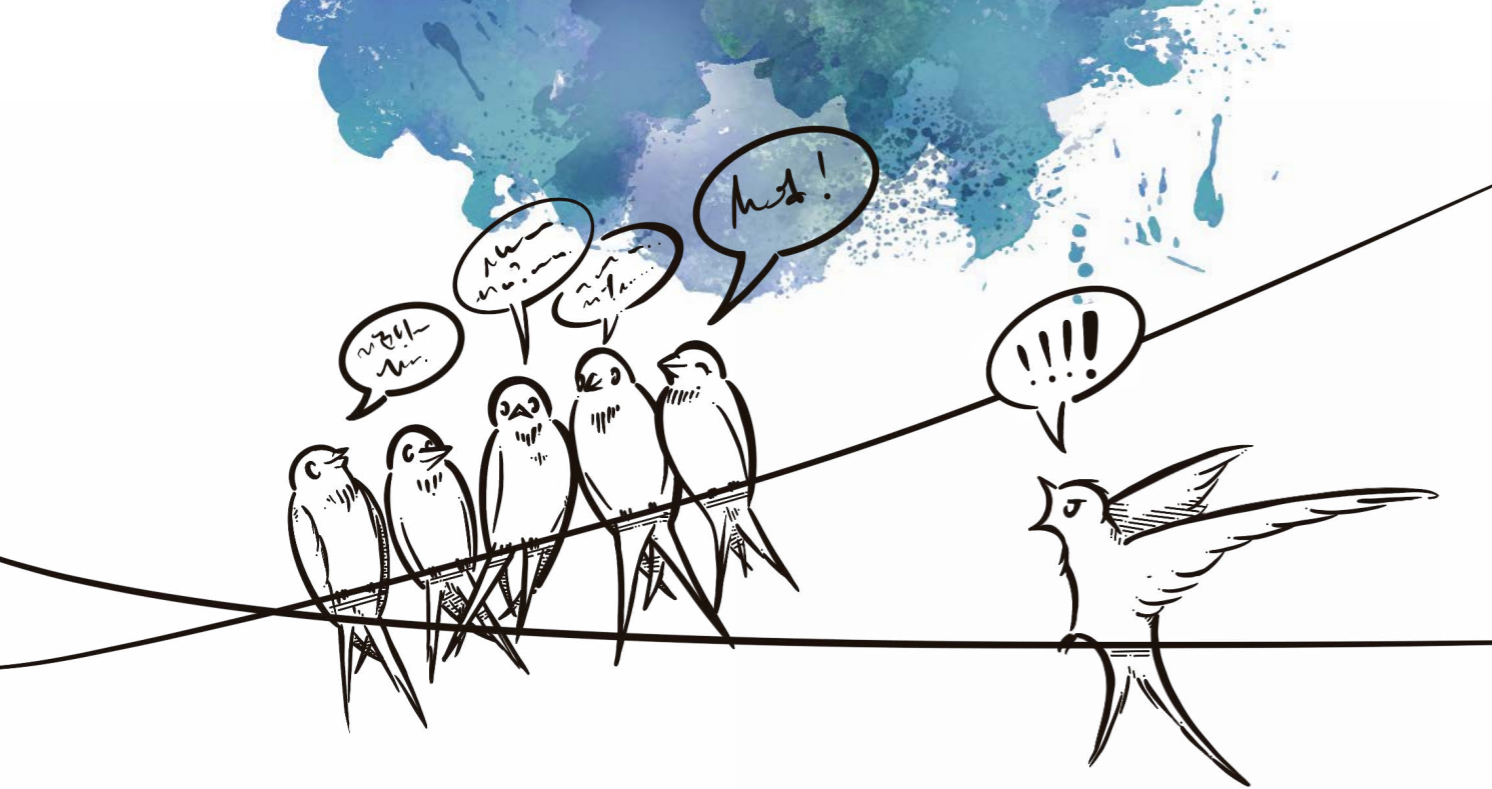
*Dit is een uitgave van Involve in samenwerking met de deelnemers van het Change Leadership Lab 2022.  
**Auteurs:** Reinier Mak en Ellen van den Haak.  
**(Eind)redactie:** Bianca Groot. **Ontwerp:** Sabine van Loon Grafisch Ontwerp. **Illustraties:** Emmy's Creations.  
Speciale dank aan: deelnemende leiders Change Leadership Lab. [involve.eu](http://involve.eu) ©2023*

Helder en concreet samen op weg (blijven)

# Uitlijnen, oplijnen, aanlijnen

*Als je aan de slag bent met het formuleren van een visie en richting, dan komt het aan op een goede 'alignment' met je collega's. Alignment is een veelgebruikt woord dat niet gemakkelijk te vertalen is; uitlijnen als letterlijke vertaling klopt niet helemaal. Hoewel de verwijzing naar uitgelijnde wielen van een auto wel mooi aangeeft wat nodig is om in balans te kunnen rijden, zodat je goed kunt sturen, soepel kunt presteren, en gezond en wel aankomt op je bestemming. Gemeenschappelijk maken komt nog het beste in de buurt van de betekenis. Omdat het een ingeburgerde term is gebruiken we de Engelse term. Alignment geeft zowel een resultaat aan als een proces.*





## Gemeenschappelijk maken en houden

De leiders die wij hebben gesproken benadrukken allemaal het belang van een visie en een richting. Een visie is een helder en concreet toekomstperspectief. De richting is meer de weg daarnaartoe. Waarbij leiders als het ware gids zijn, richtingaanwijzers. Van belang is om de visie en richting ook gemeenschappelijk te maken. Als leider dien je zelf dan ook heel goed te weten waar je naartoe wil. En daar heldere keuzes in durven te maken, om vervolgens in oprechte dialoog met elkaar te gaan. Zo geef je elkaar de kans om verschillende perspectieven naar elkaar toe te laten groeien. Zo werk je aan een gemeenschappelijk verhaal. Dat gemeenschappelijke verhaal kan vervolgens weer gedeeld worden met een bredere groep, zodat zij ook zullen zeggen 'dit is mijn verhaal'. Het gemeenschappelijke verhaal begint vaak in je eigen directieteam of Raad van Bestuur en breidt zich vervolgens uit naar het senior management, middenkader en de teams. Overigens kan het ook andersom of dwars door de organisatie heen, maar daar gaan we in latere publicaties uitgebreider op in.

## Alignment: het is nooit 'af'

[Alignment als resultaat](#) verwijst naar de situatie waarin je als topmanagement eenzelfde – en expliciet gedeeld – beeld hebt van de verandering en dit op consistente wijze uitdraagt naar de medewerkers van de organisatie. De valkuil is om dit dan te zien als een statisch gegeven: 'we zijn het eens en nu moet het gedoe maar afgelopen zijn, de neuzen moeten nu dezelfde kant op staan'. Alignment is een dynamische balans, een proces van continue wederzijds commitment. Afhankelijk van ontwikkelingen in de omgeving, belangrijke gebeurtenissen en nieuwe inzichten en feiten moet het management gaandeweg steeds samen optrekken en een nieuwe balans zien te vinden. Paradoxaal genoeg is meerstemmigheid en variëteit daarom juist nodig om op één lijn te komen.

[Alignment als proces](#) verwijst naar hoe de leiders, de interne en externe stakeholders en de medewerkers tot een gezamenlijk beeld komen van waar de organisatie naartoe wil. Dat kan gaan om een nieuwe visie, een strategie of een ander type verandering. In dit proces staat aan de ene kant de inhoud centraal, goed onderbouwd door feiten en cijfers. Aan de andere kant staat de dialoog: wat verstaan we onder

bepaalde begrippen, bedoelen we hetzelfde en wat willen we als gezamenlijk resultaat? De combinatie van dialoog en feiten is nodig om afspraken te maken waarop het leiderschapsteam kan gaan sturen. En ook dat sturen is een gezamenlijk proces...

## Strakke koers vs windvaan

Een dilemma dat leiders aangeven is dat er aan de ene kant een stevige koers nodig is, maar ook flexibiliteit. Van leiders wordt koersvastheid gevraagd, ook bij tegenwind. Aan de andere kant is het belangrijk om signalen op te vangen die kunnen leiden tot een bijstelling van de visie of richting om zo de organisatie voor eventuele ellende te behoeden. Star vasthouden aan een koers die niet meer past kan tot strategische missers leiden. Daartegenover staat dat meewaaien met alle winden leidt tot stuurloosheid, onduidelijkheid en onzekerheid in je organisatie.

Leiders geven het belang aan van veel tijd investeren in de fase van alignment. Een goed doordachte en doorleefde visie die door leiders samen gemeenschappelijk is gemaakt, levert een krachtige koers op. Wanneer elke directeur of manager met haar eigen verhaal de organisatie in gaat, dan gaat er iets mis.

Tegelijkertijd vertelden de leiders ook hoe cruciaal het is om open te staan voor nieuwe feiten, ontwikkelingen in bijvoorbeeld de politiek, markt, klantvoorkeuren, machtsconcentraties in je branche, etc. Ook openstaan voor signalen van de medewerkers, die vaak dichtbij klanten staan, is daarbij essentieel. En dat kan betekenen dat je gaandeweg weer het proces van alignment in moet gaan voor een gemeenschappelijke aanscherping van je visie of richting.

Vasthouden of bijstellen? Het vraagt wijsheid en sensitiviteit om dat onderscheid te

maken. Aanvoelen wat de organisatie nodig heeft. Dat kan alleen als je je beweegt in en verbindt met de hele organisatie. We beschrijven hier vooral het proces van alignment bij het topmanagement, maar dit gaat uiteindelijk over de hele organisatie. Een fundamenteel element daarin is dat je betrokkenheid, het krijgen van input en zelfs actief tegengeluid organiseert bij medewerkers en/of middenmanagement.

## Doen wat je zegt en zeggen wat je doet

Alignment gaat zowel over woorden als daden. Begrippen, de taal die je gebruikt; ze doen ertoe. Leiders geven aan dat je abstracte containerbegrippen en lege hulzen moet vermijden en juist richtinggevende en inspirerende woorden moet gebruiken. Dan zet aan tot handelen. Leiders proberen tijd te creëren om goed bij elkaar (in hun

*"Het is minstens zo belangrijk om met elkaar stil te staan bij hoe we het als managementteam doen. Is er openheid en vertrouwen, zijn we geëngageerd, nemen we de verantwoordelijkheid voor gezamenlijke resultaten? Wat stralen we uit? Er is niets dodelijker dan dat mensen het idee hebben dat er een verborgen agenda is."*

*“Het eens lijken, maar iets verschillends gaan doen.  
Dat is zelfs in ons kleine DT al een uitdaging. Een kiertje in de  
directie leidt tot een spelonk in de organisatie.”*

leiderschapsteam) door te vragen naar de interpretatie ervan. Iemand zei: “De uiteindelijke woorden die je kiest moeten consistent en consequent worden gebruikt. En stroken met het gedrag dat je laat zien. Doen wat je zegt en zeggen wat je doet”. Iemand anders zei het als volgt: “Woorden geven vaak de intenties weer van wat je gezamenlijk zou willen bereiken. Het is dan ook van belang om dit te vertalen in bijbehorend gedrag. En daarop ook aanspreekbaar te zijn. Dan wordt het een krachtige boodschap die je in woord en daad samen uitdraagt”.

Een voorbeeld van alignment is een managementteam dat meerdaagse sessies inplant met als einddoel dat iedereen hetzelfde beeld van de verandering heeft na afloop. En dat betekent soms een taai proces om goed tot in detail door te vragen, interpretaties en aannames uit te spreken en op één lijn te brengen. Dat iedereen het nut ziet, erachter gaat staan en aangeeft met welke energie

zij dit gaan doen. Eén van de leiders vatte de kern puntig samen: “Het is gevaarlijk als leiders doen alsof ze zich committeren, maar vervolgens wat anders laten zien.”

Het kan zijn dat je in het leiderschapsteam een goede, eenduidige en consistente visie hebt. Dan is het nog niet vanzelfsprekend dat mensen het ook daadwerkelijk gaan doen. Het komt voor dat mensen ‘ja’ zeggen en ‘nee’ doen. En wat doe je dan? Iemand gaf de volgende tip: “Keep your friends close, your enemies closer. En dan steeds herhalen waarom het de juiste richting is en uitleggen ‘what’s in it for you’”.

### **Soms zit je besturingsmodel in de weg**

Alignment is een belangrijk proces, zoveel maken de leiders wel duidelijk. In bepaalde bedrijven kan het besturingsmodel een

complicerende factor zijn. Als er sprake is van een divisiestructuur, een concern met afzonderlijke bedrijven of business units dan worden die vaak afgerekend op hun eigen (financiële) resultaten. Dat kan alignment en samen sturen danig in de weg zitten. Eén van de leiders zei: “We vragen met de huidige sturing om commitment aan het belang van de eigen unit voor het groepsbelang.” Als gezamenlijkheid van cruciaal belang is, kan het ook nodig zijn om het model van performance management aan te vullen met prikkels voor collectief gedrag.

Iets vergelijkbaars zien we bij organisaties met een individuele performancecultuur. Met individuele targets alleen is het krijgen van alignment soms lastig. Een aantal leiders vertelt dat zij dan ook vaak nadenken over aanpassingen in de sturing. Als de leider aan de top bijvoorbeeld veel individuele gesprekken heeft met de eigen managers - de befaamde ‘bila’s’- waarin de belangrijkste keuzes worden gemaakt, dan is het collectieve managementteam niet meer dan een serie informerende mededelingen waarin iedereen in de consumptiestand gaat zitten.

Ook benadrukken deze leiders het belang van duidelijke keuzes en die materialiseren in een helder mandaat ten aanzien van geld, tijd en mensen. Zonder die helderheid valt er ook niet samen te sturen.

### **Durven vertragen om te versnellen**

Voor leiders die aan hun Board verantwoording moeten afleggen over een veranderproces, is het lastig als er veel druk op het traject staat. Dan ga je als leider al snel weer richting de cijfers en getallen, want daar word je op afgerekend. Toch is het noodzakelijk de benodigde tijd te nemen om iedereen in de organisatie goed aan boord te krijgen en te houden. “Go slow to go faster”, zo noemde één van de leiders het. De tijd die je aan de

voorkant investeert in alignment betaalt zich aan de achterkant uit als het veranderproces eenmaal in gang is gezet.

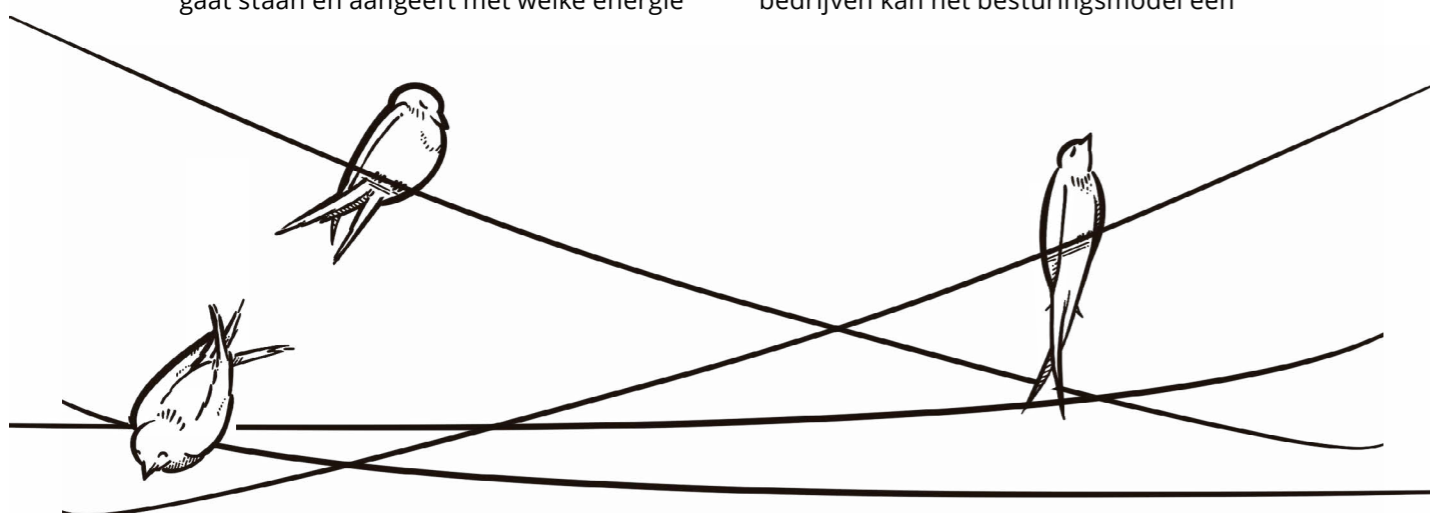
### **Samen sturen en gedeeld eigenaarschap**

Alignment betekent ook samen sturen, niet alleen de dagelijkse operatie maar ook de verandering. Want het gaat niet vanzelf, het is één van de manieren waarop je zorgt dat je samen blijft optrekken bij het realiseren van je visie. Afspraken over de wijze waarop je stuurt, op basis van welke kwalitatieve en kwantitatieve variabelen en hoe je die monitort, zorgen voor gedeeld eigenaarschap. Het zorgt ervoor dat je elkaar kunt aanspreken op de voortgang en de resultaten en dat het bespreken van deze afspraken ook periodiek op de agenda staat. Visie en richting bepalen, alignment en samen (bij)sturen is een voortdurend cyclisch proces. Het is nooit af en vereist continue aandacht.

*“Go slow to go faster”*

*“...is moeilijk om naar de board te brengen - dat kun je namelijk niet op een tijdslijn zetten, er zit geen datum aan wanneer iedereen het begrijpt.”*

Een worsteling van leiders hierbij is prioritering. En dan kan het zijn dat zaken lager op de lijst komen die voor een bepaalde directeur of manager persoonlijk belangrijk zijn.



*“En dat betekent ook aandacht voor het vertalen in meetbare afspraken volgens een vast stramien. Geen vrijblijvendheid, een goede buy-in, niet loslaten tot het echt duidelijk is en erop gestuurd gaat worden”*

Daarom is het goed om aandacht te besteden aan dit proces, met inachtneming van ieders belangen. Doe je dat niet, dan vechten MT-leden voor hun eigen eiland. Gemeenschappelijk maken betekent: gezamenlijke doelen, samen kiezen en het creëren van een sfeer van veiligheid en vertrouwen.

Sturen gaat niet alleen om de harde cijfers. Want heb je eenmaal besluiten genomen, dan is het zaak om de afspraken na te komen en elkaar hierop aan te spreken. Dat is altijd gemakkelijker opgeschreven dan in de praktijk gedaan. Leiders geven aan dat een goede manier om dat voor elkaar te krijgen is om het bespreken van de voortgang van het veranderproces te koppelen aan de reguliere, al bestaande monitoring- en rapportagecyclus.

Dat sturen kent ook wel valkuilen en dilemma's. De top kan al snel denken: 'De strategie is klaar, vooruit met de geit! Nu moet het middenkader maar aan de slag'. En dan verslapt de aandacht. Het blijft belangrijk om ook in het leiderschapsteam de verandering in woord en daad zichtbaar te laten zijn. Want als jij er niet meer over praat en het niet meer laat zien, denken je managers of teamleiders dat je het dus niet meer belangrijk vindt. Bovendien staan juist je teamleiders met hun laarzen in de modder en kunnen zij aangeven wat er in de werkelijkheid speelt. Die informatie en signalen heb je als leider ook echt nodig om goed te kunnen (bij)

sturen. Investeren in een open cultuur, met veiligheid en vertrouwen, is noodzakelijk om dit goed te kunnen laten verlopen.

### **Dwarsdenken, friskijken en andershoren**

Eén van de deelnemers aan ons lab gaf aan dat hoe hoger hij in de boom terecht kwam, hoe minder hij te horen kreeg van wat medewerkers bezighield. Terwijl dat zo belangrijk is voor goede besluitvorming. De kunst is om die (tegen)geluiden op te zoeken, te organiseren en aan te moedigen. Dat ligt niet alleen aan je eigen houding en openheid, maar ook aan hoe mensen überhaupt aankijken tegen mensen in een leidinggevende positie. Zeker als de mensen een geschiedenis hebben met leiders die reden gaven tot wantrouwen. En vaak is het inherent aan de rol van directeur, bestuurder of manager; mensen kijken daar vaak op een bepaalde manier naar. Dus ook al werp je als leider zelf geen drempel op voor je benaderbaarheid, dan kan een bepaald beeld van leidinggevend in het hoofd van je medewerkers wel automatisch al aanwezig zijn. Niet vanwege jou als persoon, maar puur omdat je een leidinggevende bent en er een afhankelijkheidsrelatie is. Voor mensen die de top adviseren kan het wel een dilemma zijn: ze zien de blinde vlek bij de top, maar het vraagt soms lef om - goed onderbouwd of vanuit intuïtie-



waarheid te vertellen. Toch is dat belangrijk, want anders kan die top niet succesvol zijn. En dat heeft direct een nadelige invloed op de organisatie.

Daarom is het nodig dat je als leider mensen om je heen hebt die dwarsdenken, zo vertellen leiders ons. Mensen die je niet naar de mond praten en juist met tegenargumenten komen. Die, als het team collectief neigt naar A, zeggen: hebben we nagedacht over B en C? En mensen die friskijken, die met nieuwe ideeën komen, die zich verdiepen in innovatieve oplossingen. En mensen die andershoren, die luisteren, die de zwakke signalen wél horen, die goed weten wat er speelt in de onderstroom, die thema's durven te benoemen die je eigenlijk niet wil horen, die niet bang zijn om hun intuïtie te laten spreken en die op tafel te leggen.

Eén van de leiders, die werkte vanuit een politieke context zei: "Goede leiders staan steeds open voor falsificatie. Dat is wel een kunst, je kunt wankel overkomen als je niet duidelijk genoeg bent en je verhaal moet aanpassen. Je moet kunnen aanvoelen welke hunkering het grootst is, dat is intuïtie". In een politieke context is het extra belangrijk, omdat daar een aanpassing van je verhaal niet snel als kracht wordt gezien (je hebt geluisterd), maar als wankel (je waait met alle winden mee). Context en cultuur spelen dus een grote rol in het wel of niet fouten mogen maken, terugkomen op iets of je kwetsbaar opstellen.

### **Je eigen aannames, gedrag en positie onder de loep**

Eén van de leiders gaf aan dat hij met zijn MT heeft nagedacht over wat de nieuwe strategie betekent voor de wijze waarop het MT hier leiding aan zou moeten geven. Kunnen wij dit? Willen wij dit? Durven wij dit? Hij is met die vraag de diepte ingegaan en heeft zijn eigen gedrag en dat van zijn mede MT-leden ter discussie gesteld, onder begeleiding van een externe facilitator. En dat kan lastig zijn, omdat het ook gaat om mensen die vanuit de huidige denk-kaders prima presteren. Maar nieuwe eisen vragen ook om nieuwe vaardigheden als leider.

Het ging daarnaast om vragen als: wat willen wij de markt bieden? Wat moeten we dan doen? Wie gaat dat doen, wanneer en welk gedrag hoort daarbij (wat ga ik dan doen in mijn functie?). Drie van de acht mensen zijn daarvoor uit zichzelf vertrokken. Dat was intens, en daar kwamen tranen bij. Hij heeft veel 1 op 1 gesprekken gevoerd. Dat was nodig. Maar daarvoor heeft hij wel weer nieuwe mensen kunnen werven voor zijn MT en is er nieuw elan.

*“Ik heb de sturing wat verticaler gemaakt. Ik eis 'cabinet solidarity', de beslissing die we samen maken als leidinggevend, daar hebben we ons allemaal aan te houden en dat dragen we ook uit”*

# 'Komt een leider bij de consultant'

## Deel 1

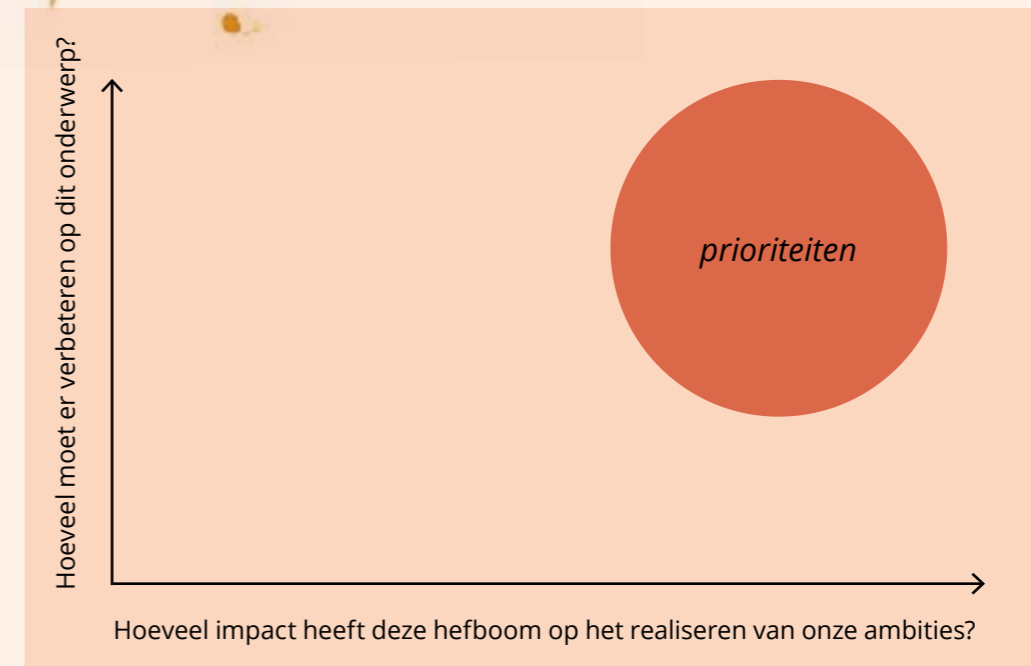
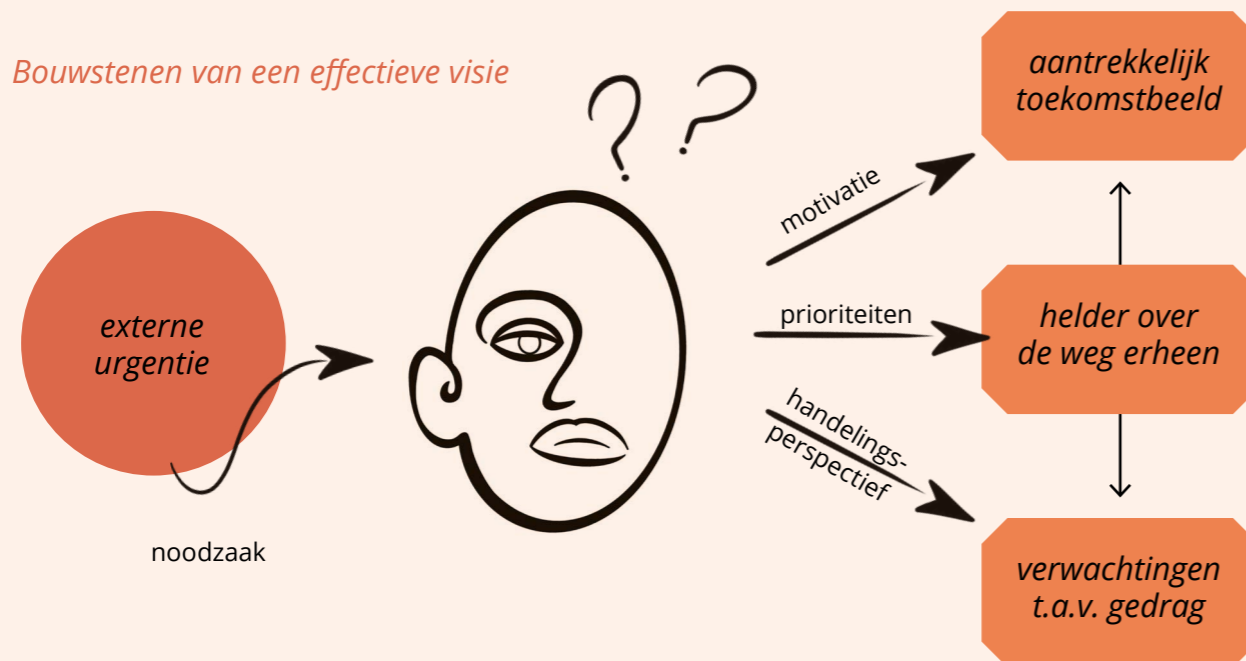
### Visieontwikkeling als alignmentproces

Waar strategieontwikkeling een rationeel en analytisch proces is om tot doelen, prioriteiten en acties te komen, gaat visieontwikkeling vooral over: wat wil je met de organisatie? En heb je een geloofwaardig verhaal over hoe je daar komt? 'Een inspirerende visie en richting zijn, meer dan een strategie, datgene waarmee je een organisatie in beweging kunt brengen. Dat wil zeggen, wanneer je als management goed op één lijn zit. Daarom

zien wij visieontwikkeling bij uitstek als een alignmentproces, het gaat erom dat je samen hetzelfde wil.

Alignment-sessies zijn dus geen analytische oefeningen, maar verdiepende dialogen waarin individuele overtuigingen en drijfveren op tafel komen. Gesprekken die vooral gericht zijn op elkaar goed begrijpen en op samen keuzes maken:

#### Bouwstenen van een effectieve visie



1. Welke ambities voor deze organisatie hebben we elk individueel voor ogen? En kunnen we op basis daarvan tot een gemeenschappelijk toekomstbeeld komen? Een zo concreet mogelijk beeld van: waar willen we heen, hoe is het als we daar zijn, wat gaan klanten dan ervaren, hoe is het dan om hier te werken, wat voor organisatie worden we?
2. Welke overtuigingen over de weg daarnaartoe hebben we elk individueel? Kunnen we die van elkaar begrijpen? Welke verzameling van mogelijke 'hefbomen' levert dat op? En kunnen we vervolgens samen bepalen welke drie of vier hefboomen echt het verschil gaan maken? Dat kan bijvoorbeeld door samen elke genoemde hefboom op twee assen te plotten: 1) Hoeveel impact heeft deze hefboom op het

- 2) Hoeveel moet er gebeuren op dit onderwerp, hoe groot is de veranderopgave? Ook hierbij gaat het niet om de analyse maar om de dialoog.
3. Wat betekent dit voor de mensen in onze organisatie? Hoe kunnen zij bijdragen? Wat verwachten we van hen? Kunnen we dit uitdrukken in termen van gedrag? En... Hoe zit dat voor onszelf als leiders? Hoe gaan wij in ons eigen gedrag laten zien dat we hier echt in geloven?

Tot slot: In veel organisaties is er een vrij grote afstand tussen de belevingswereld van de 'beleidsmakers' en die van de 'uitvoerders'. Daarom is het belangrijk om het proces van visieontwikkeling te voeden met andere perspectieven uit de organisatie.

## Deel 2

### Gemeenschappelijkheidsmodel

In de fase van alignment en samen sturen proberen mensen in een organisatie gemeenschappelijkheid te creëren. Gemeenschappelijkheid is niet alleen de feitelijke samenhang in structuren en processen, maar ook de mate waarin mensen ervaren dat ze deel zijn van een groter geheel waarin ze samen iets proberen te bereiken. Wij hebben dat in ons 'Gemeenschappelijkheidsmodel'\* samengebundeld in vier dimensies:

1. **Koers** – de mate waarin een gemeenschappelijke richting wordt ervaren.
2. **Werk** – de mate waarin wordt ervaren dat de organisatie van het werk bijdraagt aan het gezamenlijk leveren van resultaat.
3. **Cultuur** – de mate van identificatie met gezamenlijke waarden, normen en gedrag.
4. **Relaties** – de mate waarin de organisatie wordt ervaren als een hecht netwerk van sociale relaties.

Deze checklist suggereert niet dat je op alle dimensies maximaal naar gemeenschappelijkheid moet streven. Het gaat om optimaliseren, waarbij je aansluit op de behoeften van de mensen in je organisatie. Elke organisatie heeft ook een eigen optimale mix, niet elke dimensie hoeft per se even sterk te zijn. Bovendien kan de mix ook in de loop van de tijd veranderen.

De checklist helpt je wel om een disbalans in gemeenschappelijkheid op te sporen en hier actie op te ondernemen.

[Wil je meer weten over gemeenschappelijkheid en hoe die te bouwen of te versterken, dan vind je de whitepaper op de website van Involve.](#)



#### Koers

1. Is de koers expliciet geformuleerd en gecommuniceerd, of is deze impliciet en/of alleen te vinden in strategiedocumenten?
2. Is de koers ontwikkeld met betrokkenheid van veel collega's of is het vooral het product van een kleine groep aan de top?
3. Geeft de koers vooral op globaal niveau richting of is deze doorvertaald naar concrete implicaties voor het dagelijks werk?

#### Werk

4. Zijn de doelstellingen van de organisatie in samenhang gecascadeerd (vertaald naar de diverse niveaus)?
5. Zijn de werkprocessen concreet omschreven of meer algemeen?
6. Werken mensen binnen een werkproces ook binnen één team, of is het werkproces opgeknipt over verschillende teams?
7. Wordt kennis breed gedeeld? of vooral voor het nu?

#### Cultuur

8. Zijn normen en waarden alleen impliciet, of ook expliciet onderwerp van gesprek?
9. Zijn normen en waarden bewust doorvertaald naar herkenbaar gedrag, of doet iedereen dit naar eigen behoefte en op zijn eigen manier?
10. Wordt de cultuur bewust tot uiting gebracht in herkenbare rituelen, of heeft elk team zijn eigen rituelen?
11. Is er veel aandacht voor de oorsprong en historie van de organisatie, of vooral voor het nu?

#### Relaties

12. Werken mensen in stabiele gemeenschappen waarin je elkaar goed leert kennen, of in groepen met wisselende samenstellingen?
13. Zijn er veel fysieke ontmoetingen, of juist niet?
14. Is er binnen teams ruimte en aandacht voor (in)formele interactie?
15. Is er buiten het werk gelegenheid voor contact, bijvoorbeeld rond specifieke interesses?