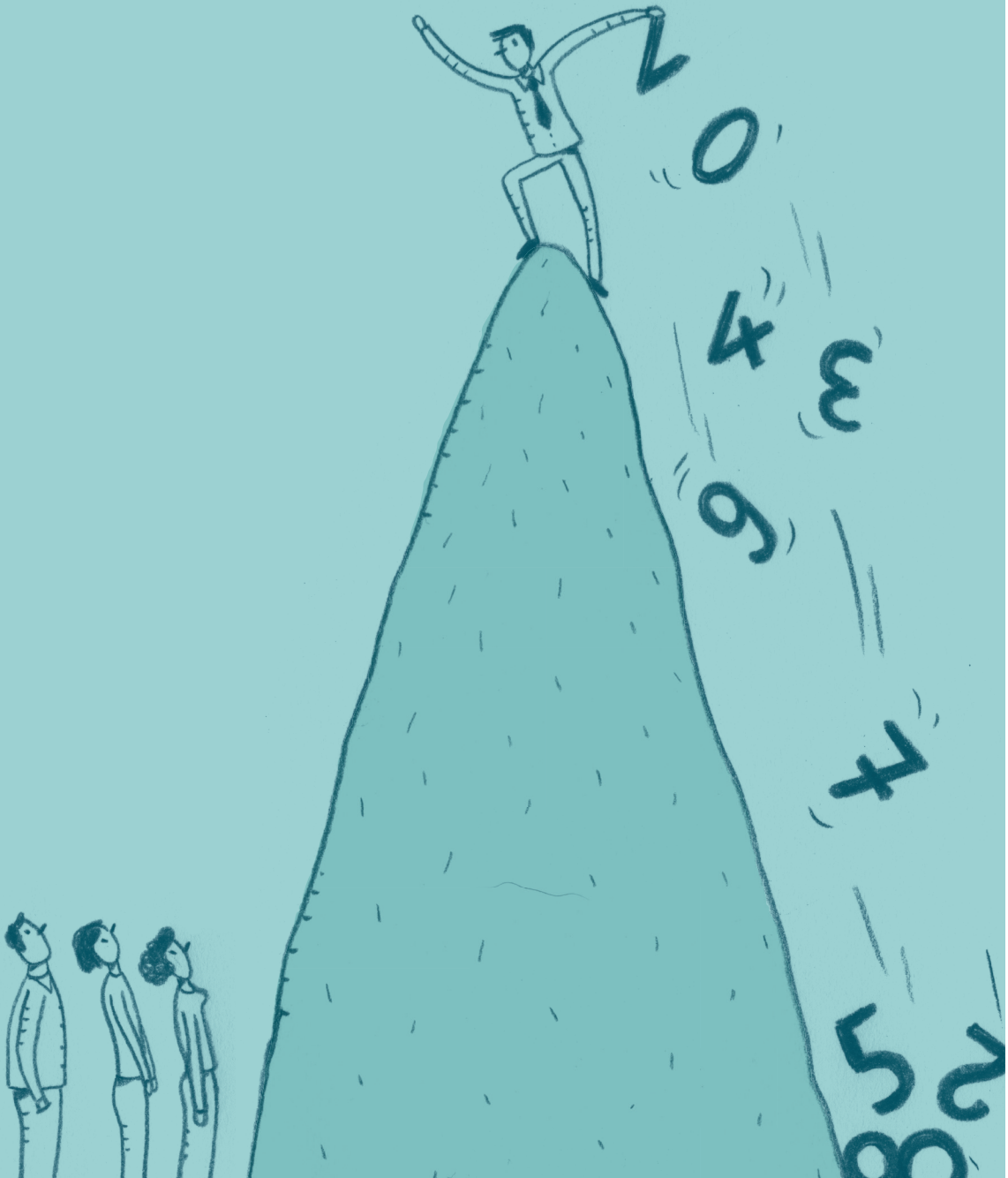


LEIDINGGEVEN ZONDER CIJFERS

Leidinggeven zonder cijfers



FILIP VANDENDRIESSCHE HAN LOOTEN

LEIDINGGEVEN

ZONDER

CIJFERS

VAN INPUT

NAAR OUTPUT

LANNOO | ACADEMIC
CAMPUS SERVICE

D/2014/45/615 – ISBN 9789077442234 – NUR 801

Vormgeving cover en binnenwerk: DE WITLOFCOMPAGNIE

Illustraties: ANNEMIE BEREBOUCKX

© Filip Vandendriessche, Han Looten, Uitgeverij Lannoo nv, Tielt
& BIM Media onder het imprint Academic Service, Den Haag, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediacdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

BIM Media B.V.
Binckhorstlaan 403
2516 BC Den Haag
Nederland
www.academicsservice.nl

OVER DIT BOEK

Dit boek is bedoeld voor managers die kiezen voor resultaat én geluk, voor hun onderneming, hun medewerkers en henzelf. Als je de vraag hebt hoe je mensen vanuit zichzelf naar een resultaat toe kunt laten werken, dan vind je in dit boek een geknipte handleiding.

Dit boek gaat over het sturen op output, de enige vorm van operationeel managen die nog echt duurzaam werkt, voor jou, je mensen en je onderneming. Het geeft je een antwoord op de vraag hoe je als manager het werk zo kunt organiseren dat het doel bereikt wordt, en hoe medewerkers zich kunnen ontplooiën door hun eigen inbreng en hun talenten in te zetten. Het beantwoordt ook de vraag hoe je veranderingen gemakkelijker ingang laat vinden, conflicten vermijdt, en hoe je jezelf en je organisatie gaandeweg wendbaarder en flexibeler maakt.

VERANTWOORDING

Dit boek is geschreven omdat jongere adviseurs ons vroegen de theorie over het sturen op output nog eens op papier te zetten, verrijkt met de veranderkundige expertise die veelal in ons hoofd zat.

Samen met Annick Devaux hebben we de Filip Vandendriessche Academie opgericht met als doel om samen met jongere adviseurs outputmanagement te implementeren in organisaties. Uiteindelijk zal dit resulteren in de Output Academy, die de ambitie heeft om vanuit de thuisbasis Nederland en België uit te groeien tot een Europees netwerk van franchiseorganisaties voor outputmanagement.

Een tiental jonge adviseurs zal deze ambitie onder leiding van Diederik Stolk waar gaan maken. Hij is dan ook degene die ons heeft aangespoord dit boek te schrijven. Het is zeker niet compleet, maar de theorie, verrijkt met voorbeelden uit onze praktijk, geeft een goed beeld van ons gedachtegoed en wat we daarmee trachten te bewerkstelligen.

De auteurs

Filip Vandendriessche en Han Looten

TEN GELEIDE

Wat je in dit boek mag verwachten

In dit boek wordt uitgelegd wat outputmanagement is, hoe het werkt en wat het verschil is met inputmanagement. We plaatsen oude en nieuwe gedragspatronen tegenover mekaar. We gaan in op de vraag waarom en wanneer het sturen op output een verschil kan opleveren voor jou als manager, en welke voordelen het oplevert, voor jou, je medewerker en de organisatie.

Je leert ook hoe je het sturen op output kunt implementeren. Daarbij bieden we eenvoudige handvatten aan waarop je je eigen managementaanpak kunt afstemmen, en die je verder op weg helpen.

Ook de rol van outputmanagement in de ontwikkeling van de organisatie komt aan bod. Veranderen is niet altijd gemakkelijk. Hoe komt dat? En hoe kan outputmanagement gewenste veranderingen ondersteunen? Naast outputmanagement als praktisch managementmodel ontstaat zo ook een denkwijze over het beter omgaan met verandering in de organisatie.

Per hoofdstuk

In hoofdstuk 1 wordt uitgelegd wat outputsturing is en wat nu net de verschillen zijn met het sturen op input.

In hoofdstuk 2 leggen we aan de hand van ons 'trechtermodel' uit hoe outputsturing werkt. We bespreken de rol van de manager bij het formuleren van het probleem, doel, criteria en oplossingen. Je leert wanneer cijfers nodig zijn en wanneer ze een probleem vormen, het belang van eenduidige criteria inschatten en je leert wanneer je moet vasthouden en wanneer je moet loslaten.

In hoofdstuk 3 wordt de meerwaarde van de methodiek voor vernieuwende organisatievormen in de verf gezet. We bespreken de verschillende voordelen van outputsturing voor de organisatie, geven de leerpunten aan voor de manager, wat de voorwaarden zijn om outputsturing succesvol te implementeren, en hoe je met weerstandsnesten en valse tegenargumenten kunt omgaan.

In hoofdstuk 4 wordt outputsturing op medewerkersniveau uitgewerkt: kunnen alle medewerkers het accepteren; wanneer werkt het wel en wanneer werkt het niet?

In hoofdstuk 5 komen meer algemene randvoorwaarden voor verandering aan bod. Het succesvol implementeren van outputmanagement sluit dit hoofdstuk af.

In het slothoofdstuk verdiepen we in afzonderlijk capita nog even de mogelijkheden die outputsturing biedt voor organisatieontwikkeling, visieontwikkeling en het omgaan met conflicten.

INHOUD

INLEIDING

13

Samenwerkstructuur	14
Nieuwe focus	14
Een andere manier van sturen	15
Het sturen op output	16
Andere manier van denken	17

HOOFDSTUK 1

Output versus input	21
---------------------	----

Inleiding	21
De essentie van outputsturing	23
Input van output onderscheiden	23
Het nut van de waaromvraag	26
De valkuil vermijden	27
Evolutie van inputsturing naar outputsturing	29
De paradigmashift	29
Van een focus op 'middelen' naar een focus op 'doel' en 'resultaat'	31
Van 'binnen naar buiten' naar van 'buiten naar binnen'	31
Van sturen op 'inhoud' en 'hoe' naar sturen op 'wat' en 'proces'	33
Van 'kwantiteit' naar 'kwaliteit'	34
Sturen op vertrouwen binnen het afgesproken kader	37
De oplossingen komen van onderuit	38
CHECKLIST > OUTPUT VERSUS INPUT	39

HOOFDSTUK 2

Outputsturing: het trechtermodel	41
----------------------------------	----

Inleiding	41
De managementtrechter	42
Probleem, doel, criteria, oplossing	42
Tot waar sturen en waar stoppen?	43
Kun je zowel dalen als stijgen?	45
Handig als je valkuilen wilt vermijden	46
Probleem	49
Akkoord over probleem vergt cijfers	49
Probleem verkopen met macht (tool)	50
Probleem verkopen zonder macht (tool)	52
Doel	55
Het doel is de positieve herformulering van het probleem	55
Criteria	56
Criteria vormen de kern van het model	56
Criteria voor criteria	56
Criteria garanderen creativiteit	59
Waarom werkt het trechtermodel?	60
Antwoord op onbeantwoorde vragen	60
CHECKLIST > OUTPUTSTURING: HET TRECHTERMODEL	63

HOOFDSTUK 3

Waarom werkt outputsturing op organisatieniveau?	65
Inleiding	65
Gevolgen voor het management	65
De oplossing	66
De voordelen van outputsturing	67
Voordeel 1: outputsturing garandeert resultaat	67
Voordeel 2: outputsturing garandeert creativiteit	68
Voordeel 3: met outputsturing koop je tijd	68
Voordeel 4: extra waardering voor de werkgever	70
Voordeel 5: je krijgt goede oplossingen aangeboden	70
Uitdagingen voor de manager	71
Uitdaging 1: meer denken, minder doen	71
Uitdaging 2: stelling durven nemen	71
Uitdaging 3: sense of urgency overbrengen	72
Uitdaging 4: in de helikopter blijven	73
Voorwaarden voor de succesvolle introductie van outputsturing	74
Voorwaarde 1: expliciete steun van de top en de hoogste hiërarchie	74
Voorwaarde 2: output verankerd en geborgd in het beoordelingssysteem	74
Voorwaarde 3: vertrouwen in de professionaliteit en loyaliteit van de medewerkers	76
Voorwaarde 4: leerbereidheid	76
De schijnzekerheid van inputmanagement	77
False belofte 1: als je op input stuurt, zit je altijd veilig	77
False belofte 2: inputsturing beantwoordt aan het 'klassieke' beeld van de manager	78
False belofte 3: inputsturing geeft zekerheid, outputsturing genereert onzekerheid	78
False belofte 4: meten is altijd weten	79
False belofte 5: in een 'inputmilieu' is output gevaarlijk	79
False belofte 6: input garandeert uniformiteit, output creëert diversiteit	80
Het meten van outputgerichtheid op organisatieniveau	81
Culture Wheel	81
CHECKLIST > ORGANISATIENIVEAU	83

HOOFDSTUK 4

Waarom werkt outputsturing op medewerkersniveau?	85
Inleiding	85
Wanneer kun je op output sturen?	85
Niet voor iedereen	85
Maturiteitsniveau medewerker is bepalend	86
De ideale manager	89
Drie excuses voor het vasthouden aan inputsturing	90
Outputsturing als noodzakelijke voorwaarde voor Het Nieuwe Werken	92
Over investeren in de relatie met je medewerker	93
Vertrouwen	93
Conflictwaterval	94
Verschillende rollen per relatiefase	96
Het meten van je managementstijl	97
Selfscan	98
Leadership Web-test	98
CHECKLIST > MEDEWERKERS	99

HOOFDSTUK 5

Voorwaarden voor implementatie op organisatieniveau 101

Inleiding 101

De fase van organisaties 102

Loslaten van zekerheden 102

De mate van zekerheid 102

Veranderingsbereidheid 102

Snelheid van verandering 104

De dynamiek van organisaties 105

Wat bepaalt de volwassenheid van een organisatie? 105

Vier types van organisaties 106

Elk type heeft zijn taal 108

Het tijdstip van een organisatie 109

De 'klok van Looten' 109

Vier levensfasen 110

Hoe laat is het? 114

Verandering communiceren 116

Het 7A-stappenmodel 116

CHECKLIST > IMPLEMENTATIE 117

SLOTHOOFDSTUK

Nog even extra aandacht graag 119

1. Over outputsturing en visieontwikkeling 119

Het belang van een visie 119

Reden 1 > de visie definieert de 120

unieke identiteit van de organisatie

Reden 2 > een visie geeft houvast 123

en focus en bepaalt de prioriteiten

Reden 3 > een visie verbindt de 125

gehele organisatie

Reden 4 > visie gebaseerd op waarden

stimuleert besluitvorming

op laag niveau 126

Waarom is visie in dit

boek belangrijk? 127

Expliciete doelen en waarden 127

2. Over outputsturing en organisatieontwikkeling 129

Doel 129

Rechtvaardiging 129

Communicatie 129

Conflicthantering 130

Gezamenlijke zoektocht 130

Hebben wij dezelfde opvatting? 131

Drie niveaus 131

Cultuurverandering 131

De som 133

3. Over outputsturing en conflict 133

Kans op conflict en ernst van conflict 133

Conflicten oplossen door

ze op te tillen 134

Tijdsverschil en feitelijkheid 136

Wat is het burning platform? 137

Tot slot 138

CHECKLIST > MEDEWERKERSAANDACHT 139

UITLEIDING 141

Hoe als organisatie de omslag

maken van input naar output? 141

'Als je alle oplossingen
zelf verzint, ben je ook voor
alles verantwoordelijk'



INLEIDING

Wellicht is het verhaal van je onderneming ooit zo begonnen; mensen met een passie komen samen om hun idee te realiseren, het product te bouwen of de dienst te leveren waarvan ze dromen. En naarmate het succes groeit, wordt er een trapje hoger geklommen. Er komen medewerkers bij, taken worden verdeeld en opgesplitst, afspraken gemaakt en procedures uitgetekend.

Organisaties zijn er altijd geweest, al van zodra we als mensen de behoefte voelden om samen te werken, vanuit de ervaring dat dit het overleven makkelijker maakte. Misschien was er al organisatie toen onze voorouders in groep op mammoeten gingen jagen en leden van de familie thuis het braadvuur warm hielden. Wie snel kon lopen en goed was in het opjagen van het beest, mocht het in de val lokken. Wie goed was in het werpen van de speer, mocht het beest te lijf gaan. Wie goed was in het opsporen van bosbessen, bereidde intussen de marmelade. Wellicht herkende men toen ook al unieke talenten, en besepte men gaandeweg dat het specifiek inzetten daarvan in groep beter was dan een ieder voor zich spelletje op te voeren.

Omdat het organiseren van middelen voordeel oplevert, is het logisch dat er is nagedacht over hoe we onze organisaties beter konden gaan organiseren. Dr. Jan van Vucht-Thijssen situeerde de eerste organisatietheorie bij Mozes en Aaron, toen Mozes de woestijn door moest trekken. Zijn broer Aaron adviseerde hem tien eerste mannen te benoemen om die tocht in goede banen te leiden. Het legde de basis voor de eerste hiërarchische organisatie, alleszins de vroegste waarover geschreven is. Deze hiërarchische organisatie is een concept dat wij heden ten dage in zijn vele varianten nog steeds een warm hart toedragen.

Samenwerkstructuur

De manier waarop we onze organisatie aansturen, heeft een grote invloed op onze werknemers. Het bepaalt wie voor ons wil werken en wie zichzelf daarin overtreft om zo het resultaat van onze organisatie neer te zetten. Alle organisatietheorieën ten spijt, van de ideeën rond het rationaliseren van productieprocessen die Frederick Taylor een eeuw geleden publiceerde tot en met projectmanagement, van de ideeën over het werken met cellen tot en met zelfsturende teams: er is helaas nog geen structuur bedacht waar mensen automatisch langdurig succesvol samenwerken. Elke structuur is gericht op de beheersing van mensen, die zelf heel andere motieven hebben om zich aan een organisatie te binden dan zich te laten beheersen: mensen willen zekerheid, een vast salaris, mogelijkheden om zichzelf te ontplooiën en te ontwikkelen. Maar omgekeerd vraagt elke organisatie die groeit na verloop van tijd om structuur, om het werk onderling te verdelen en te organiseren. Er is dus sprake van een zekere paradox: enerzijds moeten organisaties om te groeien succesvol innoveren en daarvoor op de creativiteit van de medewerkers rekenen die hun talent willen blijven inzetten, en anderzijds leidt groei tot meer structuur en de behoefte aan afspraken en regels, die de vrijheid en creativiteit van de medewerkers net inperkt.

Nieuwe focus

Het klinkt misschien als een boutade, maar het is daarom niet minder waar: in de ontwikkeling van organisaties neemt verbinding steeds vaker een centrale plaats in, net omdat resultaat behalen meer dan ooit samen gebeurt. De focus ligt niet langer op hiërarchie, controle en bureaucratie, maar wel op het resultaat van verbindingen met anderen; verbindingen maken, om resultaat te behalen, met toegevoegde waarde voor het individu, de groep, de organisatie en de samenleving als geheel.

Ondernemingen blijven enkel succesvol dankzij creatieve en innovatieve medewerkers die zich verbinden. Ze willen daarvoor het beste talent aantrekken en die mensen gefocust aan boord houden. Maar omgekeerd laat de nieuwe medewerker zich niet

langer in een keurslijf dwingen; hij is steeds vaker werknemer en zelfstandige tegelijk.

Medewerkers zijn volwassen geworden, goed opgeleid en mondig. Zij willen zich vanuit die zelfstandigheid verbinden met anderen en organisaties. Het Nieuwe Werken en de opkomst van de zzp'er (zelfstandige zonder personeel) drukken die ontplooiingsdrang uit. De organisatie waaraan medewerkers hun talent uitlenen mag van hun energie, werkkraft en creativiteit gebruikmaken, zolang die organisatie hen gelukkig maakt. Naast argumenten van efficiency en effectiviteit, willen mensen samenwerken in nieuwe verbindingen waar vrijheid van handelen, authenticiteit en maatschappelijk nut centraal staan, zonder dat het vrijblijvend wordt. Het accent verschuift van het hoe, naar het wat en waarom. Dit alles vraagt om een verandering in de manier waarop wij medewerkers verbinden en aansturen.

Een andere manier van sturen

De uitdaging als organisatie is om focus te houden en al dat talent in goede banen te leiden, richting excellent resultaat. Hoe pak je dat dan allemaal aan als manager? Hoe stuur je je mensen het beste aan? Hoe zorg je ervoor dat je mensen zelf aan de kar trekken en het gewenste resultaat overstijgen? Alleszins niet door met regels, autoriteit en controlezucht invloed af te dwingen. De enige methode die werkt, is het scheppen van de meest gunstige omstandigheden, voor de veelbelovende medewerkers.

Medewerkers verbinden zich enkel met andere mensen en een organisatie op voorwaarde dat ze zelf de richting en inrichting mee kunnen bepalen. Sturing op het resultaat, in plaats van via hiërarchie en top-down voorschrijven, vormt de essentie van het nieuwe organiseren en van het nieuwe leiding geven.

Daarover gaat outputmanagement.

Outputsturing biedt organisaties perspectief op een toekomstgerichte aanpak, omdat dit het belang van de organisatie en het realiseren van haar doelstellingen koppelt aan een cultuur waar

de individuele autonomie van medewerkers tot volle wasdom mag komen. Hoe dat in zijn werk gaat en hoe je dat aanleert en aanpakt, wordt in dit boek uitgelegd.

Het sturen op output

Sturen op output kun je eenvoudig zo omschrijven: je biedt medewerkers een duidelijk doel aan en criteria waaraan de oplossingen die dat doel realiseren moeten voldoen. Vervolgens laat je de medewerker vrij om zelf oplossingen te bedenken, die natuurlijk aan de gestelde criteria moeten voldoen. Management op output gaat dus over weten wanneer je controleert, en wanneer je loslaat. Het gaat over richting geven aan oplossingen, maar niet over het geven van die oplossingen zelf.

Anders omschreven: sturen op output gaat over het verwijzen naar een behoefte die men wenst te voldoen of een doelstelling die men vooropstelt. Kenmerkend daarvoor is dat deze behoeften of doelstellingen in een organisatie nauwelijks ter discussie zullen staan en dus zelden tot een dispuut zullen leiden. Het gaat vervolgens ook over het aanbieden van een kader, van criteria, waaraan oplossingen die medewerkers ontwikkelen moeten voldoen.

Sturen op output gaat dus over weten 'waarom' je het wilt en 'waartoe' je het wilt. Dat is het terrein van de manager. Het gaat over het loslaten van het 'wat' en het 'hoe'. Dat is het terrein van de medewerker. Zolang de manager het antwoord geeft op de 'wat- en hoe-vragen', stuurt hij aan op input.

Andere manier van denken

Om outputsturing écht te implementeren in een organisatie, is het nodig dat de leidinggevende zich eerst zelf persoonlijk verbindt met het gedachtegoed van outputmanagement en de vertaling maakt naar de persoonlijke werksituatie van iedere medewerker.

Heel wat managers zijn ervan overtuigd dat ze op output sturen, omdat hun cijfers en doelstellingen SMART zijn geformuleerd, terwijl ze in feite hun medewerkers nog steeds op input aansturen.

Veel managers willen wel output, maar geven leiding vanuit controle. Ze zeggen hun medewerkers wat ze moeten doen en hoe ze iets moeten doen, ze leggen een oplossing op. Het is echter in het bedenken van oplossingen dat medewerkers hun talent inzetten. Als je ze daarin beknot, door zelf het 'wat' en 'hoe' op te leggen, beknot je ze in hun talent en hun vrijheid en worden je medewerkers ongelukkig.

Wat je ook vaak ziet, is dat managers leiding geven vanuit vertrouwen. Ze laten de medewerkers hun gang maar gaan, omdat ze geloven in hun beste bedoelingen en de medewerkers toch vaardig zijn. Maar medewerkers hebben richting nodig, ze moeten weten wanneer een oplossing goed is. Bied je ze geen criteria aan waaraan hun oplossing moet voldoen, dan komen ze gemakkelijk met een oplossing die niet aan je onuitgesproken wensen voldoet. En daar sta je dan. Ook leiding geven vanuit vertrouwen kan tot frustratie en conflicten leiden, zowel bij de manager als bij de medewerker.

Het goede van outputmanagement kun je intuïtief gemakkelijk begrijpen. Door te sturen op output bied je de medewerker tegelijkertijd een duidelijk doel en criteria aan waaraan oplossingen moeten voldoen. Dat is het gedeelte controle. Binnen dat afgesproken kader kan de medewerker zijn talent gebruiken om zelf oplossingen te bedenken. Dat is het gedeelte vertrouwen. In die

zin zorgt outputmanagement voor een balans tussen controle en vertrouwen.

De paradox in het sturen van mens en organisatie gaat vandaag over:

- sturen en loslaten;
- hard en zacht;
- controle en vrijheid;
- top-down en bottom-up.

Outputsturing biedt een antwoord op het omgaan met deze paradox. Dat antwoord vormt het uitgangspunt van dit boek.

Outputsturing is niet de volgende managementhype, maar staat voor een andere manier van denken voor managers en bestuurders. Het implementeren van nieuwe vormen van denken en werken kost altijd tijd en moeite. Het goede nieuws is dat je sturen op output kunt aanleren, ook al zul je daarvoor oud gedrag moeten afleren. Maar geen nood, dit boek helpt je daarbij en wijst je de weg.