

**WAAROM
UW
OPLOSSING
HET
PROBLEEM
IS** magistraal
ondernemen
met het
input-
outputmodel

Filip Vandendriessche
& Rik Moons

INHOUD

Voorwoord	9
Kader, doel en dankwoord	11
Inleiding	13
1. WAT HOUDT HET INPUT-OUTPUT-MANAGEMENT-MODEL IN?	17
Wat is het verschil tussen sturen op output en sturen op input?	19
Een outputmanager stuurt op output en laat de input los	21
Sturen op output versus input is persoons- en situatieafhankelijk	24
Tot waar gaat outputsturing? Waar begint inputsturing?	26
Waarom sturen op output?	31
Waarom sturen op output? Wat is jouw taak daarbij?	32
De managementtrechter	33
Het is een one-waymodel	42
Criteria zijn het kantelpunt tussen output- en inputsturing	49
Hoe komt een manager aan zijn criteria?	51
Voorwaarden voor criteria	55
Het model is driedimensionaal – de conflictpiramide	60
Het model heeft effect op elk hiërarchisch niveau	64
Taal en semantiek	71
2. WAAROM HET ONDERSCHIED TUSSEN INPUT EN OUTPUT CRUCIAAL IS	75
Wanneer is een leider terecht sturend en wanneer onterecht?	76
Hebben we een conflict over input of over output?	82
Outputsturing stimuleert creativiteit	86
Rechten en plichten van opdrachtgever en opdrachtnemer	91
Sluit het beloningssysteem aan bij het doel van de organisatie?	93
3. VISIE	105
Waarom is visie belangrijk?	106
Wat is visie en waarom is visie belangrijk?	108
Hoe tot een visie komen?	120
Hoe een motiverende visie formuleren?	125

4. WANNEER STUURT EEN MANAGER OP INPUT, WANNEER OP OUTPUT? WANNEER STUURT HIJ KWANTITATIEF, WANNEER KWALITATIEF?	155
Groeiscenario	156
Doemscenario	159
5. HOE KRIJG JE JE MEDEWERKERS ACHTER JE VISIE?	165
Push the problem ... pull the solution	170
Hoe een verandering verkopen vanuit een hiërarchische machtspositie?	173
6. HOE KRIJG JE JE COLLEGA'S EN JE BAAS ACHTER JE VISIE?	183
Hoe visie/verandering verkopen vanuit expertisemacht?	186
7. HOE OMGAAN MET WEERSTAND TEGEN VERANDERING?	193
Wie geeft, mag vragen	194
Wie garanties geeft, mag eisen stellen	196
Neem weerstand ernstig	200
Wie vraagt, stuurt	201
Zwak is sterk	202
'Moeten' motiveert niet	203
Communiceer als gelijke	204
8. STUREN OP OUTPUT NOODZAAKT DELEGATIE	207
Delegatie: checklist	209
Wat betekent delegatie?	210
Vier basisvoorwaarden voor delegatie van beslissingsbevoegdheid	215
Dilemma's over delegatie	220
De delegatieparadox	223
Nawoord: onze toekomst?	227
Aanbevolen literatuur	229

DOEL

VAN DIT
BOEK

→ **LEIDER WORDT OUTPUTMANAGER**
EN STUURT OP OUTPUT
VIA HET INPUT-OUTPUT-MANAGEMENTMODEL



→ **RESULTAAT:**
MINDER CONFLICT
MINDER ROMPSLOMP (SLIMMER DELEGEREN)
TEVREDEN, CREATIEVE EN PRODUCTIEVE MEDEWERKERS

DON'T

- ✗ STUREN OP INPUT, OPLOSSINGSGERICHT MANAGEN
- ✗ CONFLICT EN FRUSTRATIE
- ✗ ENERGIEVRETENDE TAKEN

DO

- ✓ **RESULTAATGERICHT** MANAGEN (INPUT LOSLATEN)
- ✓ VIA GOEIE **CRITERIA** (VOORAF, MEERDERE EN DIVERSE)
- ✓ VIA DE JUISTE **TAAL**
- ✓ MET EEN MOTIVERENDE **VISIE**
(GEBASEERD OP UNIEKE WAARDEN DIE VERBINDING,
HOUVAST, FOCUS EN PRIORITEITEN CREËREN)
- ✓ IN **GRADATIES** ('NIVEAU' MEDEWERKER)
- ✓ **SLIM** AANGEPAKT TOV MEDEWERKERS, COLLEGA'S EN BAAS

M
MANAGEMENT EN VERANDERING,
IN ÉÉN TERM *CHANGE MANAGEMENT*,
IS EEN PLOEGSPORT.

VOORWOORD

DISRUPTIE, TRANSITIE, VERANDERING ...

We worden ermee om de oren geslagen. De enige constante die ons rest in de alsmear versnellende wereld is verandering. Dat is nochtans niet nieuw. ‘Panta rhei’, beweerde Heraclitus al een halve eeuw voor onze tijdrekening. Zelfs de versnelling van de verandering is niet nieuw. De boekdrukkunst en de industriële revolutie hadden destijds dezelfde impact als globalisering en digitalisering vandaag. Dat is overigens niet minder het geval voor andere domeinen dan de gezondheidszorg of de apotheksector. Noch beperken die fenomenen zich tot het eilandje van ons kleine België. Business as usual, dus. Of niet?

Een jaar of vijf geleden was digitaal nog het ‘nieuwe normaal’. Vandaag is dat normaal zonder meer. En intussen nog eens mobiel ook. Tot voor kort konden we nog in de illusie leven dat veranderingen in schokgolven plaatsvonden, met daartussen relatief stabiele periodes van continuïteit en zekerheid. De sluimerende evolutie was er wel degelijk, maar kon toch – ik zeg maar wat – een decennium lang genegeerd worden. Tot mei ’68 of de val van de Berlijnse Muur of welk ankerpunt je ook kiest die ballon doorprikte. Het jaar 2000 en de (onbestaande) millenniumbug waren allicht de laatste keer dat we konden zeggen dat vanaf dan alles anders zou zijn. Vandaag is dat dagelijkse kost.

De oude vertrouwde modellen en regels van de vorige eeuw werken niet meer. Niet in de politiek, niet in de wereldeconomie, niet in de zelfstandige onderneming. Typisch voor sterk gereguleerde sectoren zoals de gezondheidszorg en de apothek is de vertraging van verandering en disruptie, die net veroorzaakt wordt door die regels en voorschriften. Bovendien zijn we als menselijke soort destijds op de Afrikaanse steppe geconditioneerd om argwanend te zijn tegenover nieuwigheden en om voor de zekerheid beproefde en vertrouwde oplossingen te verkiezen.

Die natuurlijke selectie – hoe succesvol ze op evolutionaire schaal ook mag zijn – heeft bijvoorbeeld geleid tot het uitsterven van de Vikings in hun Groenlandse kolonie. Ze verkozen immers te volharden in de onhoudbare runderveeteelt die ze meegebracht hadden uit Scandinavië, terwijl de Inuit enkele kilometers verder

overleefden door jacht en visvangst, die wel aangepast waren aan de lagere temperaturen van de kleine ijstijd.

We moeten dus durven onze natuurlijke weerstand tegen verandering overwinnen. Daarvoor hebben we handvaten en succesformules nodig en de moed om ze toe te passen. Het goede nieuws is dat die succesformules bestaan. Ze zijn zelfs beproefd. Dit boek beschrijft een leiderschapsstijl en methodes die meer dan twintig jaar gerijpt hebben en aan de praktijk getoetst zijn. Ze lijken een tikje tegennatuurlijk, omdat onze instincten en reflexen nu eenmaal niet ontstaan zijn in the global village of cyberspace.

Hoewel de succesformules allicht evenmin onfeilbaar of eeuwig geldig zijn, bieden ze een houvast om te experimenteren en te ondernemen. En dat is nu net wat we moeten doen in de apotheek anno 2020. De enige zekerheid die we hebben is dat de apotheek en ons beroep er binnen tien of twintig (of misschien al vijf?) jaar helemaal anders zullen uitzien. De beste manier om de toekomst voor te bereiden is ze mee vormen. Dat behoort tot onze job. Een apotheker-titularis is naast een hoogopgeleide en verantwoordelijke zorgverlener ook de ‘CEO’ van de kmo die zijn apotheek nog altijd is.

Je bent dus de ‘leider’ of de ‘manager’ van je apotheekteam. Getting things done is een veelgehoord mantra in het managementwereldje. Het betekent niet dat je als ‘baas’ de waarheid in pacht moet hebben en de uitvoering van je plannen van je medewerkers moet kunnen afdwingen. Het kan ook anders. En het werkt beter anders. Management en verandering, in één woord *change management*, is een ploegsport. Ook in de gezondheidszorg. En zeker ook in de apotheek.

Lieven Zwaenepoel
Voorzitter Algemene Pharmaceutische Bond (APB)

KADER, DOEL EN DANKWOORD

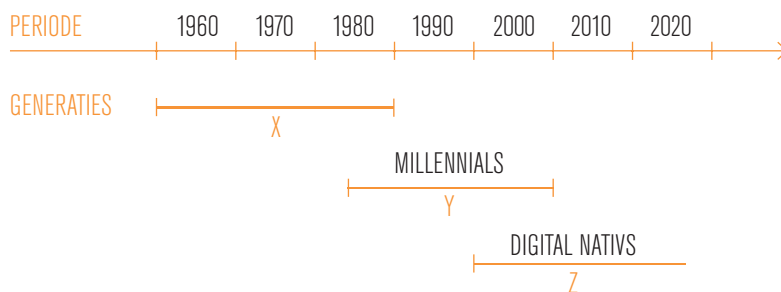
Al 23 jaar geleden inspireerde Filip Vandendriessche me met zijn eerste boek *De input-outputmanager* (1996). Twee decennia later koos hij me als verdere pleitbezorger voor zijn ideeëngoed. Daarom gaat mijn grootste dank naar hem uit.

Nadat Filip een van de talrijke lezingen bijwoonde die ik voor zorgverstrekkers geef, was hij al snel gewonnen voor het idee om zijn boek van destijds te vervolledigen met voorbeelden uit de wereld van de officina-apotheker.

Bovendien was het tijd voor een update omdat onze hele wereld inmiddels erg veranderd is. Het ‘nieuwe werken’ deed namelijk zijn intrede. Dat vergt een andere visie op leiderschap en vooral op het vertrouwen tussen leider en medewerkers dat met dat leiderschap gepaard gaat. Outputdenken staat daarbij steeds meer centraal.

Opvallend is dat, ondanks het ‘nieuwe werken’ veel leidinggevendenden vaak een eenzijdige visie op leidinggeven hebben. Daarbij vertrekken ze vanuit een sterk aansturende stijl, die vooral in het verleden succesvol was. We noemen ze dan ook eerder managers in plaats van leiders.

De tijden zijn echter grondig veranderd. We kennen enerzijds de opkomst van internetverkoop en anderzijds de nieuwe zogenaamde Y-generatieleiders en Z-generatie medewerkers.



De Y-generatie (de zogenaamde millennials, geboren tussen 1980 en 2000) is de nieuwe leidinggevende van vandaag. Ze kampen vaak met de halsstarrige houding van eigenaars en/of beïnvloeders uit de generatie X (geboren tussen 1960 en 1980).

De jongste ondernemers van vandaag, de zogenaamde generatie Z (*true digital natives* geboren tussen 1990 en nu) beschikken zelden over de ervaring, noch over de financiële middelen om een zaak op te starten, maar ze hebben wel een realistischere visie op het gedrag van de mobiele klanten van vandaag. Nieuw leiderschap is daarbij onontbeerlijk. Outputmanagement is daarbij de sleutel tot succes.

Ik zou graag mijn medewerkster Anja Vangaver bedanken. Zonder haar was dit boek niet tot stand gekomen. Niet alleen door haar sterke betrokkenheid bij het project, ook dankzij het feit dat zij tot de Y- en ik tot de X-generatie behoort.

Ook veel dank aan apr. Lieven Zwaenepoel en apr. Hilde Deneyer, net als aan apr. Marleen Haems, apr. Marie Maisin, apr. Pieter Vermeersch en apr. Geraldine Janssens, die me sinds jaren steunen en adviseren in mijn werk. Pieter en Geraldine in het bijzonder, zij gaven me advies bij de talrijke voorbeelden uit de apotheek, die ik in dit boek opnam, te vinden in de oranje kaders. Wie, als apotheker, weinig tijd of interesse heeft in de achtergronden, kan zich beperken tot het lezen van die voorbeelden.

Met dit boek wil ik de ondernemers van vandaag de nodige handvaten aanreiken om, inzake leiderschap, grondig van koers te veranderen. De ondernemer van vandaag heeft zich, zeker als hij niet tot de generatie Y of Z behoort, onvoldoende aangepast aan de huidige noden en behoeften van zijn klanten en medewerkers.

In sommige bedrijfsomgevingen zijn die veranderingen wel sterker doorgedrongen. Om dat te illustreren, koos ik ervoor om een brede waaier aan voorbeelden uit diverse industrietakken te gebruiken.

Het apothekersberoep is sterk vervrouwelijkt. Daar zijn we ons terdege van bewust. Dat ik toch naar apotheker verwijs met 'hij' en 'zijn', heeft dan ook enkel taalkundige redenen. Apotheker is net als manager een mannelijk woord, maar in de praktijk dus zeker niet meer altijd. Ik vertel daarbij vanaf nu ook meestal vanuit het we-perspectief, van Filip en mezelf.

— Rik Moons, *Baardegem (Aalst)*

INLEIDING

HOOFDSTUK 1

gaat in op de voordelen van outputsturing. Outputsturing is voor veel managers nieuw en wijkt sterk af van hun dagelijkse praktijk. We beschrijven de ‘criteria’ waaraan oplossingen moeten voldoen. Criteria vervullen een scharnierfunctie tussen output en input.

HOOFDSTUK 2

definieert het onderscheid tussen input en output en vertelt waarom dat onderscheid zo belangrijk is. In het kort: output beschrijft ‘het gewenste resultaat’, input beschrijft ‘hoe’ we dat resultaat bereiken. We beantwoorden de vraag: tot waar mag een leider sturen? Wanneer moet hij stoppen? Effectieve leiders sturen op output (‘resultaat’) en laten de input (‘hoe’) los. Managers willen vaak outputsturend zijn, maar sturen onbewust vaak input.

HOOFDSTUK 3

behandelt de noodzaak van visie en missie. Een organisatie is niet effectief te sturen als je als hoger management geen gedeelde visie geformuleerd hebt. Eerst geven we aan waarom visie en missie zo belangrijk zijn. Daarna geven we inhoudelijke en taalkundige criteria die je moet volgen om je visie motiverend te herformuleren. De meeste visies die bedrijven formuleren, overstijgen maar zelden het niveau van woordenkramerij.

In hetzelfde hoofdstuk beschrijven we ook het belang en de risico’s van cijfers in formuleringen. ‘Manage by vision, not by figures.’ Een cijfer is nooit een visie. Daarbij illustreren we de vijf cijfervalkuilen en hoe je ze kunt vermijden. We geven ook aan hoe je een uitdagende en inspirerende visie verifieerbaar kunt formuleren. Je wordt vertrouwd met het concept ‘kwalitatief verifieerbaar’, dat contrasteert met ‘kwantitatief verifieerbaar’ en met het bekende SMART-concept, waarvan wij geen fan zijn.

HOOFDSTUK 4

illustreert hoe een managementstijl kan evolueren van werken op ‘sturende kwantitatieve input’ naar een delegerende stijl met ‘kwalitatief verifieerbare output’. We bespreken daarbij een groei- en een doemscenario.

E

**EEN LEIDER KAN HET ZICH PERMITTEREN
OM GEEN OPLOSSING TE HEBBEN.**

**MAAR HIJ KAN HET ZICH NIET PERMITTEREN
OM GEEN CRITERIA TE HEBBEN, WAARAAN
DIE OPLOSSING MOET VOLDOEN.**

HOOFDSTUK 5

geeft aan hoe een leider zijn visie of verandering verkocht krijgt aan zijn medewerkers. De meeste managers springen onmiddellijk naar het operationele hoe-niveau (input), zonder grondig de output, het gewenste resultaat, toe te lichten. ‘Een leider kan het zich permitteren om geen oplossing te hebben. Maar hij kan het zich niet permitteren om geen criteria te hebben, waaraan die oplossing moet voldoen.’

HOOFDSTUK 6

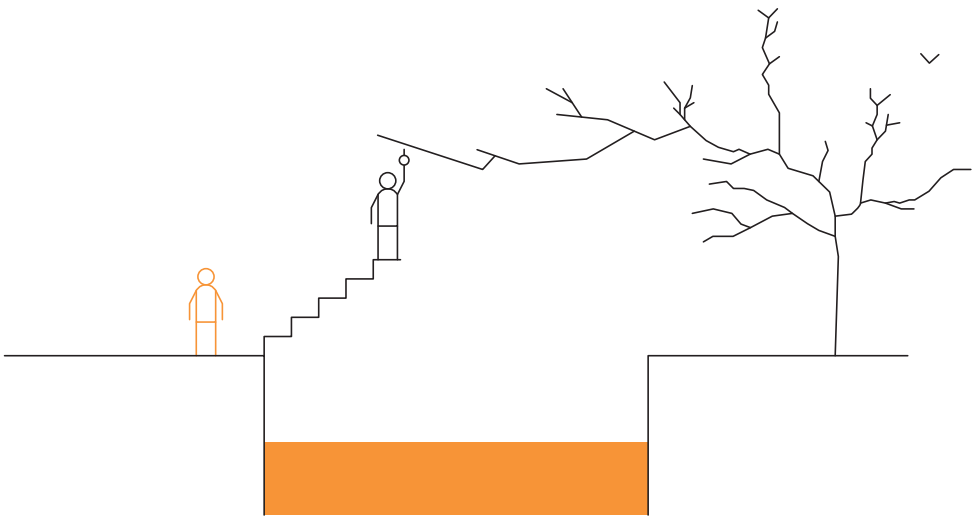
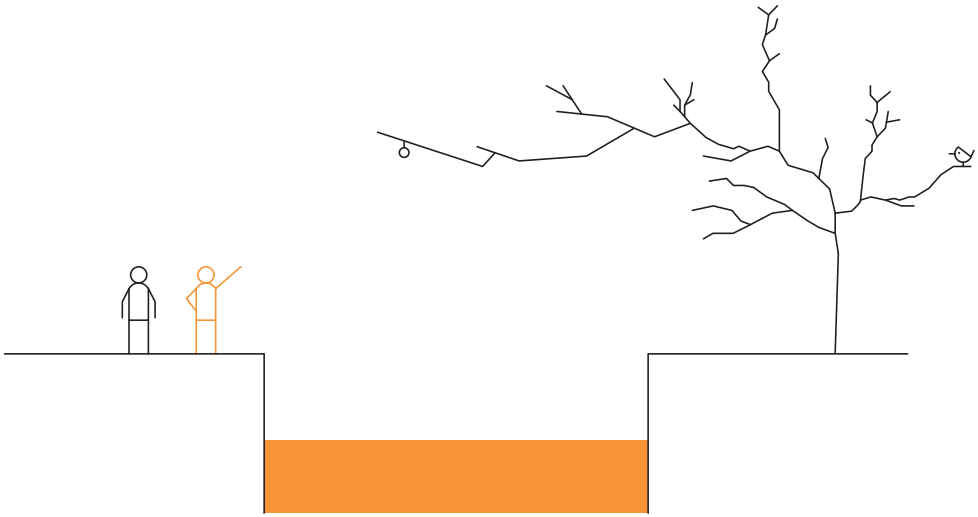
geeft aan hoe je in zes stappen een verandering verkocht krijgt zonder dat je over hiërarchische macht beschikt. Naar je medewerkers toe kun je als leider een situatie als onaanvaardbaar bestempelen. Tegenover je baas kun je dat echter niet. Wat is het verschil tussen het verkopen van een verandering met en zonder hiërarchische macht? Of: ‘How to manage your boss?’

HOOFDSTUK 7

bespreekt zeven handvaten die een outputmanager toelaten effectief om te gaan met weerstand tegen verandering. Een van de sterkste handvaten is: ‘Wie geeft, mag vragen.’

HOOFDSTUK 8

behandelt ten slotte de delegerende managementstijl die een outputmanager nodig heeft. Een effectieve outputmanager stuurt op strategisch en tactisch niveau en delegeert het operationele werk. Beslissingsbevoegdheid geven en vertrouwen hebben zijn de sleutelementen van delegatie. Om deze stijl aan te nemen, helpt het dat je verifieerbare criteria hanteert. Die verzoenen controle en vrijheid. Ze geven de manager zekerheid en garanderen de medewerkers beweegruimte.



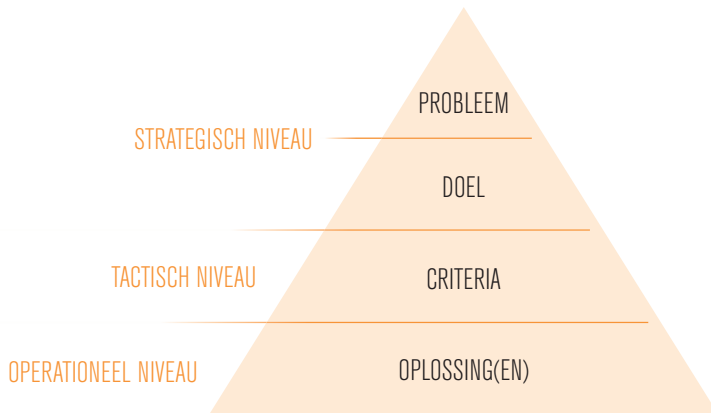
1

Wat houdt het
input-output-
management-
model in?

D
DE RICHTING IS DE OUTPUT.
DE GEKOZEN WEG IS DE INPUT.

1. WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN STUREN OP OUTPUT EN STUREN OP INPUT?

Output omvat: het probleem, het doel en de randvoorwaarden (criteria) voor een of meerdere bepaalde oplossing(en). Input omvat: de oplossing. (Het hoe, of de manier waarop we iets willen bereiken.) Input omvat dus alle antwoorden op vragen zoals: wie, waar, wanneer, hoe groot ...?



De output geeft richting en visie. De input omschrijft de weg ernaartoe, de concreet te volgen weg om het doel, een resultaat – de output – te bereiken.

Samengevat: de oplossing is de input, het resultaat is de output.

WAAROM IS DIT ONDERSCHIED ZO BELANGRIJK?

Bewust het onderscheid maken tussen sturen vanuit resultaat/output of vanuit oplossing/input is belangrijk om twee redenen:

1. Het geeft aan welke managementstijl de leider eropna houdt.
2. Het is cruciaal voor de motivatie en de manoeuvreerruimte van de medewerker.

Een leider die vanuit output stuurt, gaat eerder uit van bekwame medewerkers, die zich verder ontwikkelen en waarop hij kan vertrouwen. Een manager die vanuit input stuurt, gaat eerder uit van minder bekwame medewerkers, die hij moet controleren, en vertrekt vanuit wantrouwen. Zoals je mogelijk al opmerkt, noemen we het outputtype eerder een leider, en het inputtype eerder een manager.

Het maakt een enorm verschil wanneer je, als leidinggevende, uitgaat van vertrouwen of van wantrouwen. Is je reflex eerder wantrouwen, dan controleer je spontaan op het hoe-niveau en schrijf je dus de oplossing voor. Ga je eerder uit van vertrouwen, dan delegeer je meer, leg je het waarom en het waartoe uit, formuleer je de output zonder de oplossing voor te schrijven.

Een input/oplossingsgerichte leidinggevende beperkt de beweegruimte van zijn medewerkers. In feite stelt hij:

- | 'Ik bepaal hoe het moet', 'Ik weet het beter dan jij.'
- | 'Doe dit op deze manier.'
- | 'We zullen slechts resultaat behalen via deze (= mijn) oplossing.'

Een output/resultaatgerichte leidinggevende definieert het uiteindelijk te behalen doel en de randvoorwaarden voor de oplossing, maar schrijft niet voor 'hoe' het moet gebeuren. Integendeel, een outputgerichte leidinggevende vraagt de oplossing aan zijn medewerkers en beschouwt die als zijn oplossingspecialisten.

De leider die via output stuurt, stuurt omtrent én het doel dat moet gehaald worden én de criteria of de randvoorwaarden waaraan de een of meerdere oplossingen daarvoor moeten voldoen.

E
**EEN OUTPUT-LEIDINGGEVENDE GEDRAAGT ZICH ALS EEN LEIDER,
EEN INPUT-LEIDINGGEVENDE ALS EEN MANAGER.**

2. EEN OUTPUTMANAGER STUURT OP OUTPUT EN LAAT DE INPUT LOS

De vraag die we in dit boek behandelen is: hoe kan een leidinggevende sturen, zijn doel bereiken, met volledige betrokkenheid van zijn medewerkers, zonder conflict of demotivatie?

Een manager staat vaak voor de moeilijke balans tussen:

- | vrijheid geven en toch controle houden;
- | richting geven en toch voldoende manoeuvreerruimte laten.

Hoe kan een leidinggevende én sturen én vrijheid geven?

Hoe kan hij én beweegruimte geven en toch zijn doel bereiken?

KANS OP CONFLICT

Hoe meer de manager stuurt, hoe zekerder hij is dat hij succesvol zijn doel zal bereiken, maar ook hoe groter de kans is op conflict over de operationele oplossing.

Een conflict ontstaat bij een meningsverschil over:

- | de te kiezen weg om het doel te bereiken;
- | of het te bereiken doel.

KANS OP DEMOTIVATIE

De leidinggevende riskeert demotivatie als zijn managementstijl niet aansluit bij het ontwikkelingsniveau van de medewerker in termen van competentie, motivatie en zelfvertrouwen.

Demotivatie is het gevolg van:

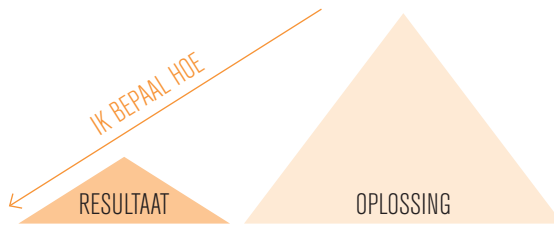
- | te beperkte manoeuvreerruimte die competente medewerkers krijgen om een probleem op te lossen;
- | losgelaten worden zonder duidelijke doelstellingen. Sturen op output of input maakt het verschil.
- | Sturen op output is kortweg sturen op doelen en criteria waaraan een oplossing moet voldoen.
- | Sturen op input is kortweg sturen op oplossingen.

Het onderscheid tussen output en input laat toe te sturen zonder conflict en demotivatie. Het onderscheid tussen beide is soms heel subtiel, maar het motivationeel verschil is groot en significant.

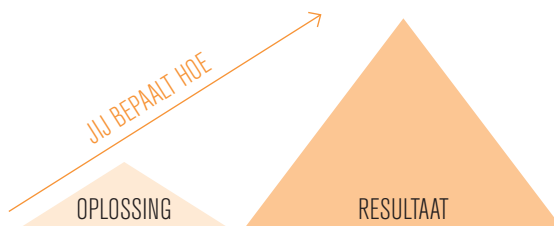
Outputsturing staat wel niet gelijk aan loslaten.

Dé kern van dit boek is:

E
EEN LEIDER STUURT HET BEST OP OUTPUT,
WAARBIJ HIJ INPUT VERMIJDT.



Managementstijl op basis van wantrouwen



Managementstijl op basis van vertrouwen