

Outputsturing met de Managementtrechter

Jacqueline Hospers.

Managers zijn vaak geneigd oplossingen te bedenken. Outputsturing is er juist op gericht om de oplossingen vanuit de werkvloer te laten komen. Daar zit immers de meeste (specialistische) kennis en praktijkervaring.

Dit artikel is gebaseerd op het werk van Phillip Vandendriessche.

Voordelen outputsturing:

1. Outputsturing garandeert resultaat
2. Outputsturing garandeert creativiteit
3. Met outputsturing koop je tijd (je kan er als manager meer 'boven gaan hangen')
4. Extra waardering voor de werkgever (want medewerkers die uitgenodigd worden om creatief te zijn, beleven meer arbeidsvreugde)
5. Je krijgt goede oplossingen aangeboden

Van input naar output

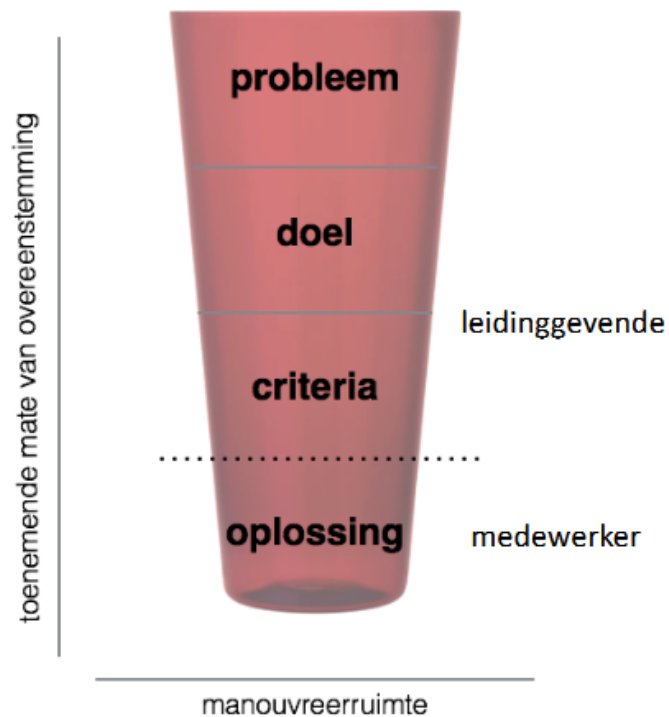
De focus verschuift van sturen op input naar output. Stuur je als manager een oplossing die uitgevoerd dient te worden, dan stuur je op input. Input verwijst altijd naar het middel, het hoe en wat. Formuleer je het probleem, de doelstelling en de criteria, en vraag je vervolgens een oplossing, dan stuur je op output. Output verwijst naar het doel, het waarom en waartoe.

Als manager stuur je binnen het trechtermodel autoritair op probleem-, doel- en criteriumniveau, maar laat je los op oplossingsniveau.

Het probleem: dit is de pijn, de aanleiding tot verandering. Er moet een consensus zijn over wat dit probleem precies, anders heeft het geen zin om te gaan denken over het doel, de criteria en de oplossingen. Het probleem wordt geschets om een *sense of urgency* te creëren door middel van feiten en cijfers.

Het doel: in feite is dit een positieve herformulering van het probleem met het oog op de toekomst.

Criteria: criteria vormen de kern van het model. Hier zit hem de kunst van het managen vanuit outputsturing gezien. De manager schetst hier de randvoorwaarden waaraan de oplossing moet voldoen. Deze randvoorwaarden moeten dusdanig helder opgesteld zijn, dat medewerkers een kloppend kader hebben waarbinnen ze oplossingen kunnen bedenken. Deze criteria moeten er niet voor zorgen dat er één oplossing mogelijk is, dan schotelt het management alsnog de oplossing topdown voor. Toets van de managementkwaliteit is om



na te gaan of de manager durft te zeggen: 'Alle oplossingen die aan de vooraf geformuleerde criteria voldoen, zijn voor mij acceptabel'.

Goede criteria...:

- Verbinden doel en oplossing
- Zijn eenduidig verifieerbaar: helder geformuleerd, geen ruimte voor interpretatie door geen bijvoeglijke naamwoorden en concepten te gebruiken
- Zijn vooraf opgesteld
- Zijn niet manipulatief (oftewel sturend naar één oplossing)

Uitdagingen voor de manager

1. Meer denken, minder doen
2. Stelling durven nemen (sturend op criteria. Recht en plicht om aan te geven: wat wel en niet mag ten koste van wat & wat is wel en wat is niet acceptabel)
3. *Sense of urgency* overbrengen
4. In de helikopter blijven (operationele vragen herkennen maar er niet op antwoorden, in plaats daarvan pareren met criteria)

Het is belangrijk dat managers het probleem en doel scherp kunnen benoemen en overbrengen (zie het stappenplan 'probleem verkopen met macht', hieronder). En van de grootste valkuilen voor een manager is om terug te vallen in het sturen op input. Door zelf al ideeën te genereren over oplossingen en medewerkers die richting uit te duwen, door te controleren op de middelen in plaats van de output of door te focussen op het 'wie', 'wat', 'wanneer' en 'hoelang'. Laatstgenoemde termen verwijzen naar het oplossingsniveau, het antwoord op die vragen geeft immers een concrete oplossing aan. Managers moeten zich in plaats daarvan op de hogere niveau's bewegen. Ze stellen vragen als 'waarom' (probleemniveau), 'waartoe' (doelniveau) en met uitspraken als 'zodanig dat', 'zonder dat' en 'mits' wordt je naar het tactische criteriumniveau gestuurd. Ze creëren manoeuvreerruimtes voor medewerkers omdat het haast onmogelijk is om puur operationeel op dit soort vragen te antwoorden.

Het trechtermodel geeft ook handvaten om te kunnen antwoorden op onbeantwoorde vragen. Het model werkt omdat het ervan uitgaat dat die vragen niet onbeantwoord kunnen blijven. Wanneer heb je goed gewerkt? Op welke outputcriteria mogen jij en je team beoordeeld worden? Veel medewerkers en managers vinden het moeilijk om op dit soort vragen een verifieerbaar antwoord te geven. Zo zie je veel antwoorden met woorden als optimaal, kwaliteit en maximaal. Of je ziet werkwoorden als analyseren en bijdrage leveren. Maar een werkwoord is een activiteit en geen resultaat. Dit kan aangevuld worden met 'zodanig dat...', waardoor het een doel wordt (voorbeeld: Analyseren zodanig dat de oorzaak niet ter discussie gesteld wordt).

Er zijn drie criteria opgesteld om het antwoord op de vraag 'Wanneer heb je goed gewerkt?' te beoordelen. Het antwoord moet: verifieerbaar zijn (dus geen adjectieven, geen substantieven en geen werkwoorden zonder toevoeging van 'zodanig dat...'); in outputtermen (resultaat) zijn geformuleerd en niet in input-termen (middel) & relevant zijn voor de interne en/of de externe klant.

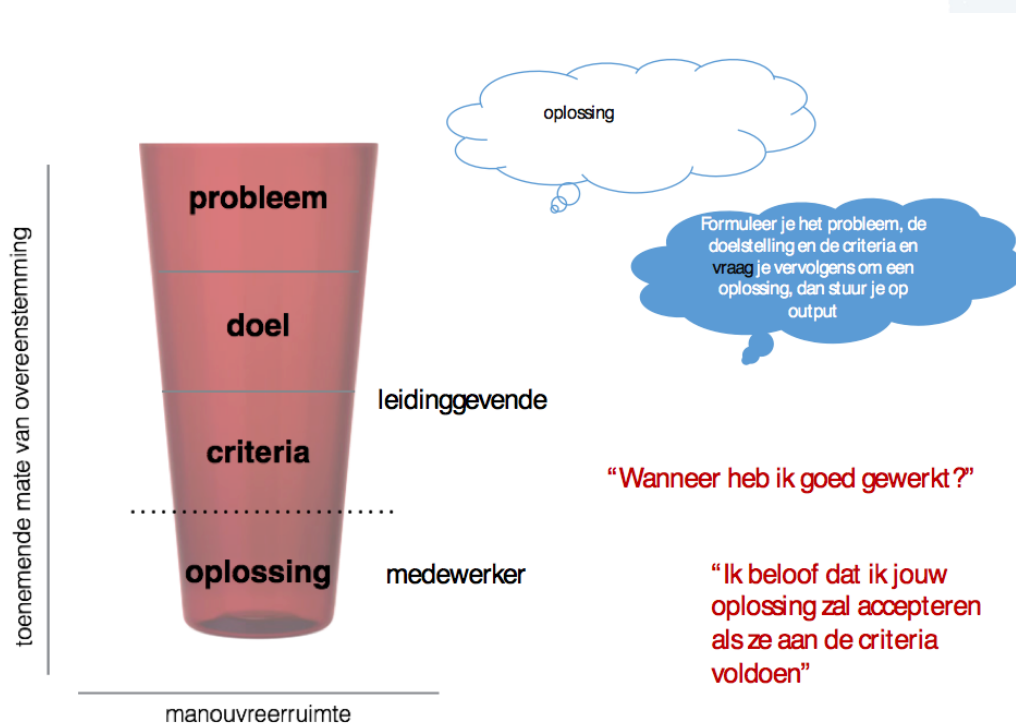
Stappen 'probleem verkopen met macht'

1. Bewijs de pijnfeiten: pijnfeiten moeten door beide partijen als juist en relevant erkend zijn. Stelregels: één cijfer is geen cijfer en één feit is geen feit; recente feiten; representatief, geen incident; gestructureerd, op papier; gekende en nieuwe ongekende; naast negatieve feiten enkele positieve feiten & absolute cijfers, geen percentages.
2. Illustreer met gevolgen: moeilijker te voorspellen, maar kunnen wel helpen de noodzaak van verandering in te zien

3. Gevoel in 'ik-vorm' verwoorden
4. Criteria: randvoorwaarden waaraan oplossingen dienen te voldoen. Criteria moeten verifieerbaar zijn en zeker niet vaag.
5. Je vraagt oplossingen die aan je criteria voldoen

Voorwaarden outputsturing

1. Expliciete steun van de top en de hoogste hiërarchie
2. Output verankerd en geborgd in het beoordelingssysteem (dus medewerkers beoordelen a.d.h.v. output: wanneer heeft iemand goed gewerkt en wat zal het resultaat zijn van die inspanning? Beoordelingsgesprek gaat dan over de resultaten en waarom ze wel of niet behaald zijn)
3. Vertrouwen in de professionaliteit en loyaliteit van de medewerkers
4. Leerbereidheid (switchen naar outputsturing is een dermate paradigmashift dat het niet in één keer zal lukken)



Operationeel = oplossingen:

- wie, waar, hoeveel, hoe, welke
- eigennamen
- cijfers

Output sturen kan als:

- De medewerkers taakvolwassen is
- De stijl van leidinggeven past op de taakvolwassenheid van de medewerker.
- Je weet waar je kunt stoppen: stelt de medewerker steeds de vraag: „Ja maar, hoe dan? Dan daal je af in de vaas en eindig je bij input sturen.

Criteria garanderen creativiteit:

Welke uitspraak is een goed criterium?

Communiceer wekelijks met deze template met marketing

Analyseer het ziekteverzuim met de Kepner en Tregoe methodiek.

Goed: Analyseer het ziekteverzuim zodat we het "werk-gerelateerde" ziekte% kunnen identificeren

Marketing wil begrijpen waarom getekende orders afbreken

Criteria zijn randvoorwaarden voor oplossingen.

Stel ze op met deze woorden:

- zodanig dat...
- zonder dat...
- Mits...
- diegene die...
- daar waar...
- zo veel als...
- zo vaak als...

Output is:

- Verwijst naar het Doel, Resultaat, Effect; *het waarom en waartoe*
- Iedereen is het eens
- Men kan niet meer vragen 'waarom'
- Vertrouwen centraal

Input is:

- Verwijst naar het Middel, Oplossing, Instructie; *het hoe*
- Verschil van inzicht over de gekozen oplossing leidt regelmatig tot conflicten
- Wantrouwen centraal
- Cijfers als doel op zich

Oefening: van input naar output:

1. Voer drie klantgesprekken per week. Zorg ervoor dat je bijdraagt aan de totale baten van het klantsegment zodanig dat de klanten uit jouw portefeuille aangeven dat ze tevreden zijn over wijze en frequentie van het contact
2. Communiceer wekelijks met deze template van marketing. Communiceer zodanig dat marketing begrijpt waarom orders afbreken
3. Organiseer dit jaar vier ronde tafel bijeenkomsten voor klanten. Zorg ervoor dat aan het einde van het jaar onze klanten aangeven onze sector kennis te hebben gebruikt bij het realiseren van hun eigen organisatie doelstellingen
4. Behandel de klachten volgens procedure XYZ. Behandel de klachten zodanig dat we de norm worden in de sector

Criteria zijn de kern van outputsturing en:

- verbinden doel en oplossing
- zijn eenduidig verifieerbaar
- worden vooraf gesteld
- zijn niet manipulatief

Stel jezelf de vraag: Wanneer heb ik goed gewerkt?

Antwoord is verifieerbaar, in resultaat geformuleerd, relevant voor interne en externe klant.