

Frank Groot

52

patroondoorbrekende denktechnieken voor managers

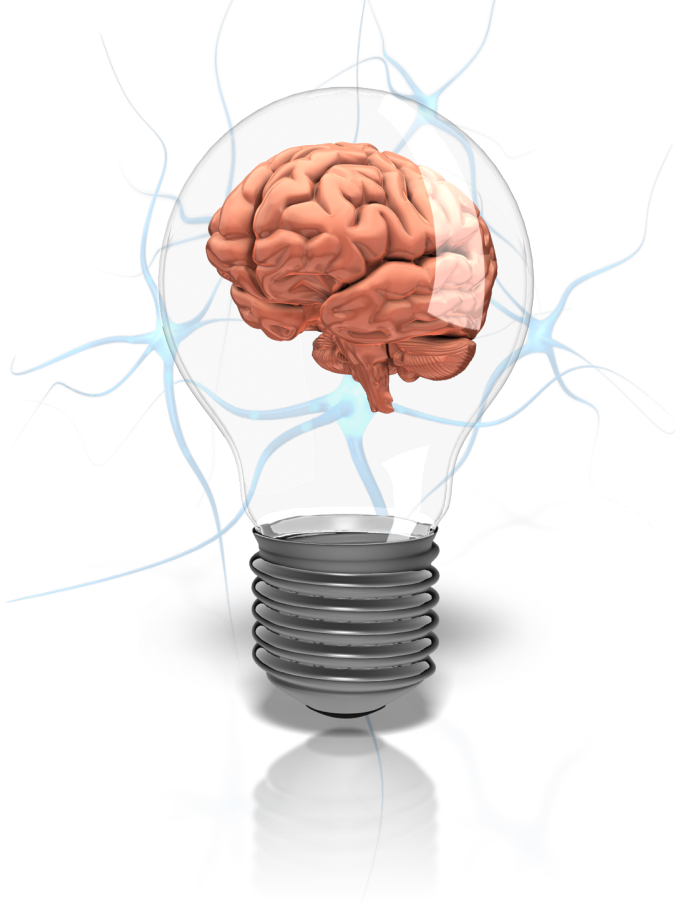
VOOR BESLUITVORMING EN
VISIEONTWIKKELING IN TEAMS



Denktechniek 11

4 S

Het brein en beslissen.



De denktechnieken in het boek 52 patroondoorbrekende denktechnieken voor managers, zijn gebaseerd op de laatste inzichten uit de neurowetenschap, groepsdynamica, toegepaste creativiteit en

systematische besluitvorming.

Door de enorme hoeveelheid publicaties op het gebied van met name de neurowetenschap gedurende de afgelopen jaren, weten wij nu beter hoe beslissingen op een meer systematische en optimale manier genomen kunnen worden en hoe managementteams de meest voor de hand liggende valkuilen in hun gezamenlijke besluitvorming kunnen vermijden.

De in dit boekje uitgewerkte en verder toegelichte

patroondoorbrekende denktechniek **4 S** maakt gebruik van het inzicht dat wij een forse aversie hebben t.o.v. verlies. Stoppen met een initiatief is lastig, doet pijn (overigens waarneembaar op exact dezelfde plek in de hersenen als fysieke pijn) en er wordt dan ook vaak veel te lang doorgestaan met activiteiten die eigenlijk al lang gestopt hadden moeten worden terwijl andere initiatieven geen of te weinig middelen krijgen. Gemiddeld is de angst voor verlies tweemaal zo groot als de waardering voor winst. Daniel Kahneman heeft dit o.a. uitgewerkt in zijn boek 'Thinking, fast and slow' en heeft mede daarvoor de nobelprijs Economie mogen ontvangen.

Volgens die inzichten zien wij alles wat wij doen voortdurend in termen van verlies of winst. Hinderlijk, maar er is ook nog iets bijzonders mee aan de hand. Op de eerste plaats redeneren wij bij winst en verlies niet in absolute termen maar altijd relatief (het project is tot nu toe nog maar 10% uit budget gelopen.....(maar wel 2 mln.!)). Op de tweede plaats redeneren wij niet vanuit het geheel (alle winsten en verliezen in totaal) maar isoleren wij elke winst en verliessituatie als een situatie op zich. Om dit te doorbreken is het noodzakelijk om beslissingen in

een **globaal perspectief** te bezien en te combineren met een inzicht dat professionele beslissers als motto

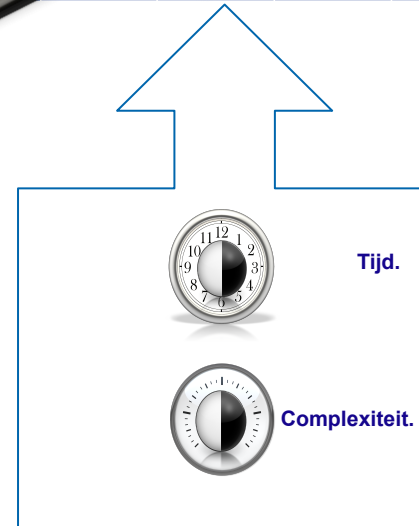
hanteren: **'cut your losses'**. De hier uitgewerkte portfolio methodiek 4 S is o.a. hierop gebaseerd.

De denktechniek 4 S is een van de in totaal zeventien **blauwe** patroondoorbrekende denktechnieken uit

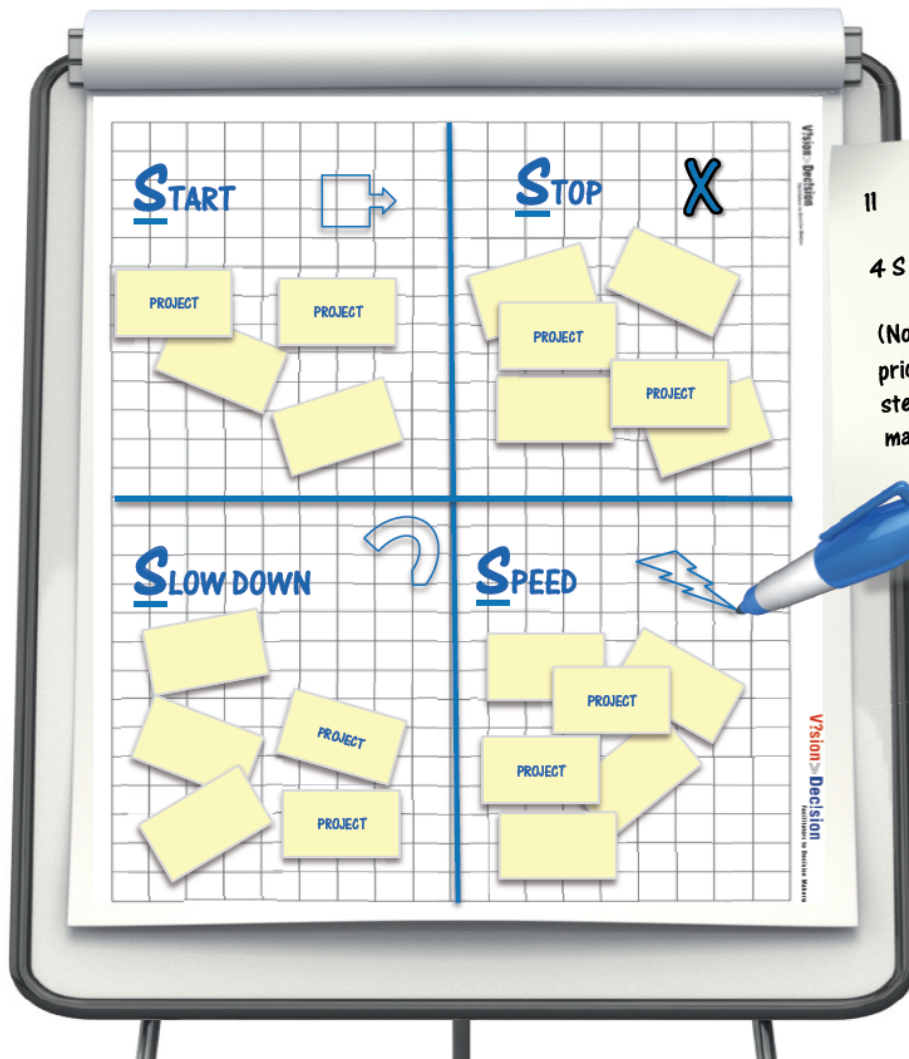
uit het **boek** 52 patroondoorbrekende denktechnieken. Blauwe denktechnieken gaan uit van een rationele benadering en hebben tot doel om beslissingen op een andere manier te bekijken en zo tot stevige en 'rijkere' beslissingen te komen. Rationeel beslissen krijgt immers meer reliëf en diepte als er andere manieren van denken worden gebruikt om naar een vraagstuk te kijken. Het kost in het begin iets meer tijd en moeite, maar het levert zeker beslissingen op die vanuit meerdere perspectieven met behulp van een heldere 'kapstok' op een gedegen manier zijn genomen, met het noodzakelijke draagvlak voor een snelle implementatie als logisch en prettig gevolg.



Benodigde tijd voor een denktechniek					
	Binnen 15 min.	Circa 30 min.	Circa 45 min.	Circa 1 uur	Meer dan 1 uur
De moeilijkheidsgraad van de denktechniek					
	Heel eenvoudig	Eenvoudig	Iets complexer	Ervaring opbouwen	Procesbegeleiding



Deze denktechniek vergt ongeveer 30 minuten en is eenvoudig zelf binnen een managementteam toepasbaar. De aangegeven tijd en mate van complexiteit betreft vanzelfsprekend slechts een indicatie. Experimenteer er maar eens mee.



11

4 S

(Nog) een methode om gestructureerd prioriteiten te bepalen. Prioriteiten stellen is immers één van de essentiële management-verantwoordelijkheden.

11 4 S

Neem de portfolio aan activiteiten en initiatieven binnen de organisatie nog eens kritisch door. Doen we nog wel de juiste dingen?

De patroondoorbrekende denktechniek '4 S' levert een aanpak om heldere prioriteiten te kunnen stellen. Er zijn immers altijd te veel initiatieven, projecten, activiteiten en ideeën en er is ook altijd een tekort aan geld, mensen en tijd. Gebruik deze methodiek vooral als de situatie in de markt of binnen de organisatie verandert en er keuzes gemaakt moeten worden: toe- of afnemende marktkansen, meer of minder mensen en middelen. Welke activiteiten moeten er dan stoppen, kunnen wel een tandje minder of moeten juist meer energie en middelen toegewezen krijgen? Plan bijvoorbeeld eenmaal per kwartaal een MT-sessie om de portfolio aan activiteiten door te nemen met behulp van deze 4 S-techniek.

- Deze methodiek gebruik je om prioriteiten te stellen. Er moet dus wel een overzicht zijn van de activiteiten en initiatieven die al in uitvoering zijn of nog gestart moeten worden: een activiteitenplan en/of een activiteitenrapportage bijvoorbeeld. Zorg ervoor dat ieder teamlid een dergelijk overzicht van tevoren ter beschikking heeft en heeft kunnen doornemen. Ga dit dus niet tijdens de 4 S-sessie zelf in kaart brengen.
- Verdeel een flip-overvel in vier gelijke delen. Zet in de kwadranten achtereenvolgens: Start, Stop, Slowdown en Speed, zoals hiernaast is aangegeven.
- Ieder maakt op geeltjes individueel een keuze van de te starten, te stoppen, te temporiseren of te versnellen activiteiten. Tijdens deze stap discussieer je nog niet!
- Plak individueel, zonder toelichting en discussie, de geeltjes in het desbetreffende kwadrant.
- Reflecteer dan op het totaalbeeld, discussieer met elkaar en bespreek de eventuele verschillen.
- Maak de noodzakelijke keuzes en spreek zorgvuldig af hoe je dit verder in de organisatie gaat communiceren.

Een case uit de praktijk.



Op deze pagina van dit boekje wordt een voorbeeld gegeven uit onze praktijk van een concrete situatie waarin de toepassing van deze denkmethode tot andere inzichten in een managementteam heeft geleid.

'Het marktplaatje laat helaas nog steeds hetzelfde beeld zien tot nu toe. Geen groei maar een behoorlijke krimp en onze resultaten blijven mede als gevolg daarvan verder onder druk staan ondanks dat wij ons marktaandeel aardig op peil weten te houden. We zullen nu echter wel echt prioriteiten moeten gaan stellen. Het kan niet zo zijn dat we alle initiatieven zoals gepland volgens het businessplan maar gewoon voortzetten. Hoe gaan wij dit aanpakken?' Wie wil een voorzet geven?

Dat er ingegrepen moet worden in de ruim bemeten portfolio aan initiatieven is, zeker na deze inleiding door de directievoorzitter, wel duidelijk. Na een eerste ronde is de conclusie helder: iedereen heeft prima argumenten om op de geplande manier door te gaan maar heeft wel enige suggesties voor andere verantwoordelijkheidsgebieden. In het businessplan zijn immers geen onbelangrijke initiatieven opgenomen en ieder is prima in staat om dit met de passende benodigde verbale strakke onderbouwing helder te maken!

De procesbegeleider vraagt vervolgens iedereen om individueel eerst een A-tje in twee kolommen in te delen en in de eerste kolom vijf steekwoorden te schrijven die bij de eigen verantwoordelijkheid horen en in de andere kolom vijf steekwoorden die horen bij een integrale eindverantwoordelijkheid en deze laatste vijf te omcirkelen. Vervolgens wordt aan iedereen gevraagd om in in een half uur individueel, niet vanuit de *deelverantwoordelijkheid* maar vanuit een

voor te stellen **eindverantwoordelijke** positie (de omcirkelde steekwoorden uit de tweede kolom), scherpe keuzes te maken in de totale portfolio. Die individuele keuzes worden op een geeltje geschreven en vervolgens op de flip-over geplakt in het desbetreffende kwadrant: opstarten, temporiseren, versnellen of stoppen. Zo ontstaat een voor iedereen zichtbaar totaalbeeld.

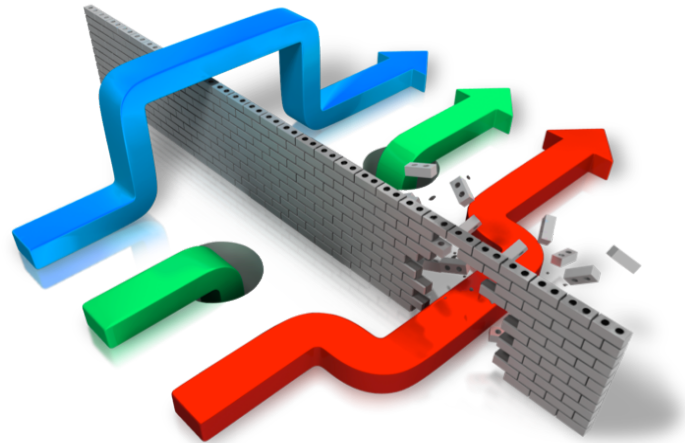
Het eindplaatje is na aanvullende discussie snel helder. Een substantieel deel van de portfolio , bestaande uit de kleinere initiatieven, wordt gestopt omdat de optelsom van de vele kleinere budgettaire tegenvallers daarin iedereen laat schrikken. Tot nu toe werd gedacht dat die kleinere tegenvallers wel meevielen. Er wordt juist gas geven op een veel beperkter aantal grotere initiatieven die met een flink hogere inspanning en strakkere aansturing sneller opbrengsten kunnen genereren op korte termijn.

Deze denktechniek is een van de patroondoorbrekende denktechnieken uit het **boek 52 patroondoorbrekende denktechnieken voor managers** door Frank Groot. Een inspirerend en praktisch boek voor iedere manager die denkpatronen wil doorbreken, in zijn organisatie, in zijn team en bij zichzelf. De rationele en creatieve denktechnieken in het boek zijn gebaseerd op de nieuwste inzichten in **breinonderzoek**, groepsdynamica, toegepaste creativiteit en systematische visie- en besluitvorming.



Het boek is via www.managementboek.nl te bestellen. Kijk voor meer informatie op www.patroondoorbrekendedenktechnieken.nl

De denktechniek is een van de denktechnieken die wij gebruiken tijdens de **workshop The next level systematische visie- en besluitvorming** voor managementteams. Een inspirerende en praktische tweedaagse in-company workshop voor managementteams die de vaste patronen in het eigen managementteam en de organisatie willen doorbreken en praktische tools zoeken om nieuwe inzichten en ideeën te ontwikkelen en de visie- en besluitvorming in de organisatie en het eigen team nog verder te verbeteren.



Dit is een publicatie van Vision and Decision B.V. te Maarssen.

Wij begeleiden, versoepelen en realiseren een gezamenlijk

Wij vormgeven HELDERE **VISIE** EN CONCRETE **BESLUITVORMING** bij het **GAME-CHANGING.**

GAME-CHANGING omdat de markt andere antwoorden vraagt dan de huidige antwoorden volgens de bekende regels van het spel. Vision>Decision helpt managementteams en organisaties dan ook bij Visie en Strategieontwikkeling, Business-(model)Innovatie en het creëren van managementteams die als game-changer willen en kunnen optreden.

Focus op Co-makship en participatie zorgt voor gedragen veranderingen in de organisatie die leiden tot concrete resultaten. Wij lossen samen met u de strategische vraagstukken voor de toekomst op en zorgen voor een succesvolle op het eigen DNA afgestemde veranderaanpak, waarbij de mensen in de organisatie zélf centraal staan door uit te gaan van de eigen denk- en veranderkracht.

Niet het oplossen van de vraagstukken van gisteren met het denken van vandaag, maar het vormgeven van de toekomst met patroon doorbrekend denken en systematische visie- en besluitvorming staat hierin dan ook centraal.

Deze denktechniek is geschreven door FRANK GROOT, oprichter en directeur van Vision>Decision met 25 jaar managementervaring en meer dan 15 jaar advieservaring. Een ervaren adviseur en facilitator die weet hoe zorgvuldige voorbereiding en een juiste setting het verschil kan maken.

Hij heeft tot nu toe meer dan 400 workshops in meer dan 60 adviesprojecten op het gebied van visievorming, strategie, business-innovatie en de begeleiding van managementteams mogen faciliteren. Faciliterend en adviserend, maar ook duidelijk richting gevend wanneer een gerichte interventie kan helpen om concrete eindresultaten te bereiken. In Boardrooms en daarbuiten.

Frank Groot is een van de 106 internationaal gecertificeerde Register Marketeers (RM) in Nederland, gecertificeerd procesbegeleider van innovatie processen, gecertificeerd NLP Mastercoach en gecertificeerd MBTI / ALTI coach.



Vision and Decision B.V.
Buitenweg 34
3602 PS Maarssen
Telefoon: 0346-215482
Mobiel: 06 413 41530
frank.groot@visiondecision.nl
Skype: visiondecision
Twitter: @FrankNMGroot