

Frank Groot

52

patroondoorbrekende denktechnieken voor managers

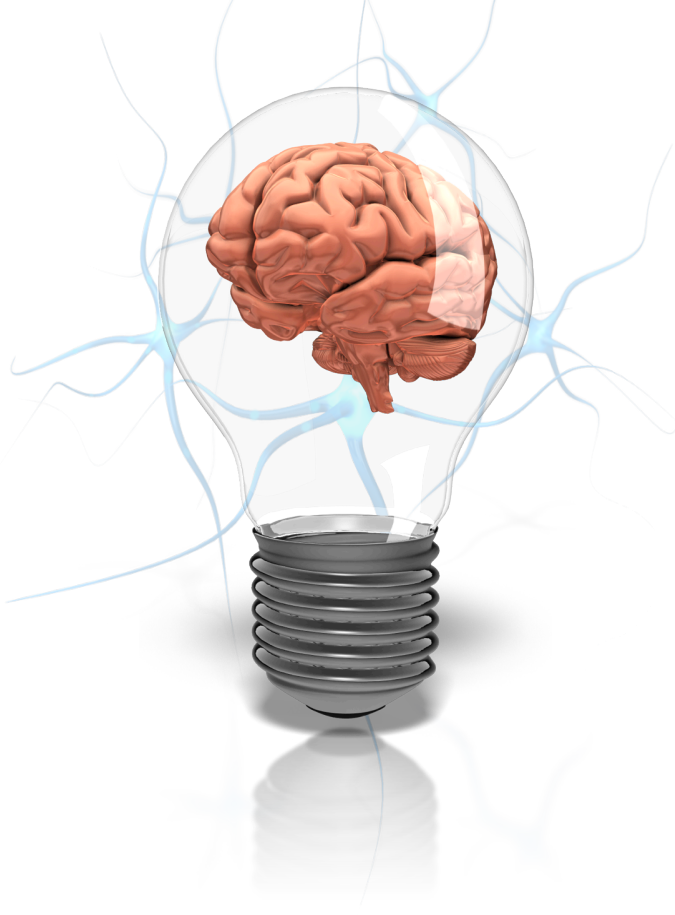
VOOR BESLUITVORMING EN
VISIEONTWIKKELING IN TEAMS



Denktechniek 35

Vooronderstellingen

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

'Vooronderstellingen' maakt gebruik van het inzicht dat mensen (en dus ook managers) complexiteit in principe terug willen brengen tot eenvoud en overzicht. Het gebruik van vooronderstellingen zorgt daar in zekere mate voor: wij houden over het algemeen niet zo van complexiteit. Het gebruik van vooronderstellingen maakt het leven immers wat overzichtelijker: bijvoorbeeld door 'etiketten' op mensen, situaties en gedrag te plakken zodat de voorspelbaarheid daarvan toeneemt. 'Gevaarlijk-niet gevaarlijk', 'betrouwbaar-niet betrouwbaar', zijn daar voorbeelden van. Evolutionair gezien is de herkomst daarvan dan ook wel helder: het helpt bij het snel herkennen van situaties en het adequaat kunnen reageren op die situaties. Op de savannen van onze voorouders was het niet zo zinvol om je af te vragen of de leeuw wel een leeuw was of slechts een ongevaarlijk verschijnsel. De vooronderstelling dat die bruine massa met manen een leeuw was en dat je daar zo snel mogelijk voor moest weg zien te komen heeft menig leven gespaard. Zo niet dan werd de betreffende voorouder snel uit de 'genenpoel' verwijderd. Vooronderstellingen in de huidige tijd zijn echter niet altijd behulpzaam om adequaat en systematisch te beslissen. Het expliciteren en onderzoeken van vooronderstellingen bij een te nemen beslissing helpt het managementteam dan ook bij het vergroten van haar effectiviteit. Vooronderstellingen expliciet als startpunt nemen voor creatieve ideevorming, zoals in deze denktechniek nr. 35, blijkt een uitstekende methode te zijn bij het in kaart brengen van patroondoorbrekende concepten en ideeën.

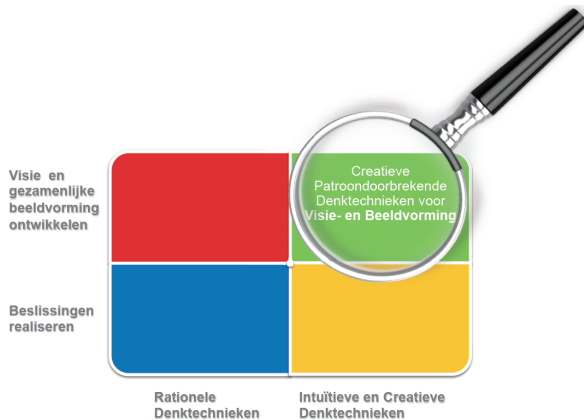
De denktechniek Vooronderstellingen

is een van de in totaal

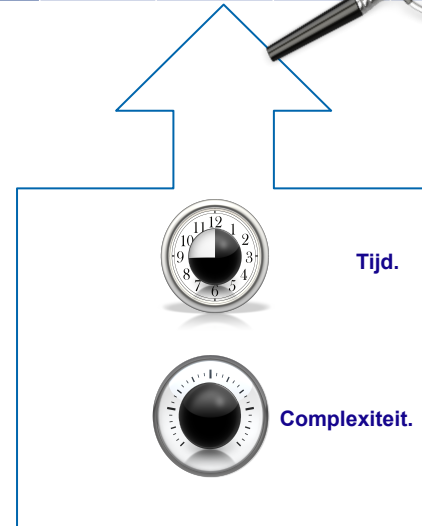
achtien **groene** patroondoorbrekende denktechnieken uit

het **boek** 52 patroondoorbrekende denktechnieken. De groene denktechnieken hebben als doel met behulp van methodieken een gezamenlijk beeld van een vraagstuk of visie op een uitdaging te realiseren. Deze groene denktechnieken worden gekenmerkt door een meer intuïtieve en creatieve aanpak. Het gaat dan om situaties waarin ideeënvorming en creativiteit essentieel zijn en er behoefte bestaat aan een goede kapstok om gestructureerd niet alleen de rationele, maar vooral ook de intuïtieve kant van het denken expliciet ruimte te geven en daarmee te experimenteren.

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					
	Zeer eenvoudig	Eenvoudig	Iets complex	Ervaring opbouw	Procesbegeleiding



Deze denktechniek vergt circa 45 minuten en vereist het opdoen van ervaring in procesbegeleiding in een managementteam. De aangegeven tijd en mate van complexiteit betreft vanzelfsprekend slechts een indicatie. Experimenteer er maar eens mee.

VÓÓR- ONDERSTELLINGEN

HIER INVENTARISEER JE
DE VÓÓR-
ONDERSTELLINGEN
WAAR JE IN DE
ORGANISATIE MEESTAL
VAN UITGAAT

OMDRAAIEN VAN

en hier draai je de
geïnventariseerde voor-
onderstellingen
vervolgens gewoon om!

IDEEËN:

HIER INVENTARISEER JE DE, UIT DE OMDRAAIING
VAN DE VOORONDERSTELLINGEN, RESULTERENDE
IDEEËN!

35

VOORONDERSTELLINGEN

Een methodiek voor de diepere denkers
onder ons (en wie is dit niet). Maak de
vooronderstellingen in een organisatie
expliciet en neem vervolgens precies het
tegenovergestelde als uitgangspunt.

Voorbeelden van vooronderstellingen:

De prijs verlagen gaat in
onze markt altijd ten koste
van de marge.
Onze mensen zijn niet
klantgericht genoeg.

35 Vooronderstellingen

Breng de vooronderstellingen over omgeving, markt en organisatie in beeld en gebruik dit om patroondoorbreekende ideeën te genereren.

Wij kunnen snel denken doordat we eerdere ervaringen hebben opgeslagen. Ervaringen zorgen voor herkenbaarheid in situaties en vanuit die patroonherkenning zijn we in staat tot het voorspellen van de volgende stap en de daarbij best passende gedachten en acties. Onderdeel van die ervaringen zijn vooronderstellingen, die echter meestal impliciet zijn. Voor het doorbreken van patronen moeten we deze dus eerst expliciet maken en ze vervolgens uitdagen door ze om te draaien.

- Neem eerst deze denktechniek in zijn geheel door.
- Beschrijf het idee, initiatief of vraagstuk op een apart flip-overvel. Waar gaat het eigenlijk over, welk vraagstuk wil dit MT oplossen?
- Verdeel een tweede flip-overvel in drie vakken, zoals op de afbeelding hiernaast is weergegeven.
- Van welke vooronderstellingen over de markt, de omgeving en de organisatie wordt bij het vraagstuk uitgegaan? Inventariseer deze vooronderstellingen op de flip-over in de eerste kolom. Selecteer vervolgens de belangrijkste drie vooronderstellingen uit deze opsomming door ze te omcirkelen.
- Draai achtereenvolgens deze drie vooronderstellingen om. (Laat ze weg, stel ze ter discussie, stel dat ze niet waar zouden zijn.) Inventariseer deze in de tweede kolom.
- Inventariseer vervolgens de ideeën die deze omdraaiing oplevert in het onderste vak op het flip-overvel. Combineer ideeën en haal de overlappings eruit.
- Reflecteer en beslis welke ideeën de moeite waard zijn om mee verder te gaan.

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 MT kost er maar niet uit. De omzet in een van de belangrijke productlijnen staat al twee jaar onder druk, de commercieel manager heeft al een behoorlijk aantal initiatieven ontplooid om die ontwikkeling te keren. De productgroep is niet echt onbelangrijk, daar omzet missen betekent per definitie het verschil tussen een positief of negatief eindresultaat. Er is geen ruimte voor een eventuele prijsverhoging, daar is iedereen het al veel langer over eens.

De voorzitter stelt voor om een van de 52 denktechnieken te gebruiken uit het boek dat hij net heeft doorgenomen: de denktechniek 'Vooronderstellingen'.

Er wordt gestart met het doornemen van de denktechniek zodat iedereen rond de MT-tafel hetzelfde beeld heeft van de stappen. Daarna vertelt de commercieel manager meer over het vraagstuk, de andere teamleden vragen op een volstrekt neutrale manier door zonder hun mening of oplossing in de vraag te verpakken. Dat blijkt nog best lastig te zijn. De voorzitter houdt op een flipover steekwoorden bij. Daarna wordt het vraagstuk in één scherp geformuleerde zin helder op een flipover vel geformuleerd. Het blijkt nu ineens veel duidelijker rond de MT tafel waar het al die tijd om draaide.

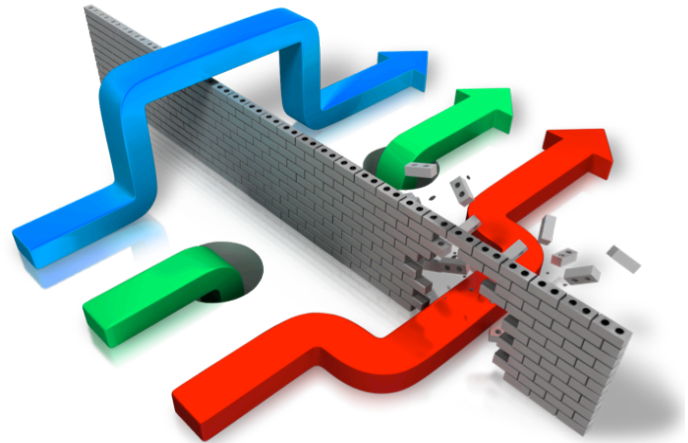
Het managementteam inventariseert op de flipover de heersende vóóronderstellingen: vanuit welke vertrekpunten over de marktsetting, de eigen organisatie wordt er door het MT naar dit vraagstuk gekeken? Gezamenlijk worden de drie meest in het oog vallende vooronderstellingen geselecteerd. Die drie vooronderstellingen worden nu één voor één in het tweede vlak op de flipover letterlijk omgedraaid. De tweede vooronderstelling omdraaien levert het patroondoorbreekende idee op: dé markt is misschien helemaal niet 'extréem prijsgevoelig' zoals iedereen altijd vóóronderstelde. De belangrijkste twee afnemers die al jaren goed zijn voor meer dan 70 procent van de omzet blijken, na een aantal stevige gesprekken, bereid om een prijsverhoging te accepteren onder de -contractueel vast te leggen- voorwaarde dat de supportafdeling '24-7' i.p.v. de huidige '9 tot 5' beschikbaar is. De afweging tussen die extra inspanning en kosten en de meerjarige plus in de omzet was snel gemaakt. De omzet en de winstgevendheid zijn weer op peil.

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