

Frank Groot

52

patroondoorbrekende denktechnieken voor managers

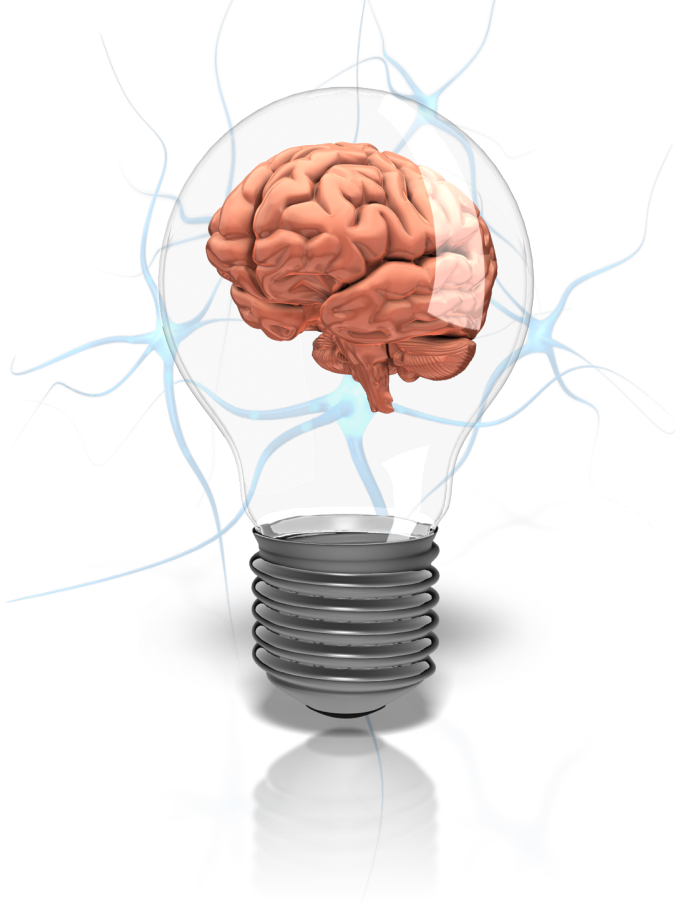
VOOR BESLUITVORMING EN
VISIEONTWIKKELING IN TEAMS



Denktechniek 10

Kleur bekennen

Het brein en beslissen.



De denktechnieken in het boek 52 patroon doorbrekende 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 management-teams de meest voor de hand liggende valkuilen in hun gezamenlijke besluitvorming kunnen vermijden.

De in dit boekje uitgewerkte en verder toegelichte patroon-

doorbrekende denktechniek **Kleur bekennen** maakt o.a. gebruik van het inzicht dat we

De Planningsfout noemen: het systematisch overschatten van de positieve effecten van een maatregel of voorstel en het schromelijk onderschatten van de minder aantrekkelijke kanten van een voorstel. Klinkt het bekend in de oren? Het lijkt bijna een open deur om hier voor te waarschuwen en toch is het een van de meest voorkomende patronen rond de gemiddelde managementtafel (niet die van u natuurlijk, dat spreekt voor zich.....).

De hier uitgewerkte denktechniek **Kleur bekennen** biedt een rigide toe te passen kapstok aan om de belangrijkste elementen van een beslissing op een evenwichtige manier in kaart te brengen. Bijvoorbeeld door juist niet te starten met het in kaart brengen van de voordelen, maar door als eerste de nadelen van de beslissing in kaart te brengen. Dat zorgt ervoor dat ook deze categorie voldoende de ruimte krijgt en niet als een restcategorie wordt gezien en bijna automatisch voortvloeit uit een onbewuste omkering van de positieve elementen. De vraag om exact 7 elementen per categorie (voordelen, nadelen, twijfels) en uiteindelijk exact 9 eindargumenten te benoemen dwingt als vanzelf tot dieper nadenken en focus en creëert het noodzakelijke 'level playing field'. Evenwichtige besluitvorming met een hoge mate aan tevredenheid is het eindresultaat dat bereikt wordt.

De denktechniek Kleur bekennen

is een van de in totaal zeventien

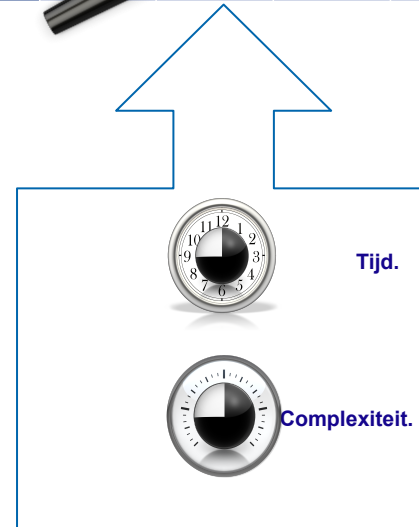
blauwe patroondoorbrekende denktechnieken

uit uit het **boek** 52 patroondoorbrekende denktechnieken.

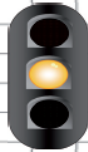
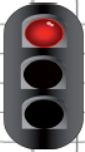
Blauwe denktechnieken gaan uit van een rationele benadering en hebben tot doel om beslissingen op een andere manier te bekijken en zo tot stevige en 'rijkere' beslissingen te komen. Rationeel beslissen krijgt immers meer reliëf en diepte als er andere manieren van denken worden gebruikt om naar een vraagstuk 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					
	Zeer eenvoudig	Eenvoudig	Iets complexer	Ervaring opbouwen	Procesbegeleiding



Deze denktechniek vergt ongeveer 45 minuten en is iets complexer om zelf binnen een managementteam toe te passen. De aangegeven tijd en mate van complexiteit betreft vanzelfsprekend slechts een indicatie. Experimenteer er maar eens mee.



ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

ARGUMENT

10

KLEUR BEKENNEN

Een eenvoudige methode om de argumenten voor, tegen en er tussenin gestructureerd te bespreken en weer te geven.

10 Kleur bekennen

Maak de argumenten voor en tegen en de twijfels rondom een beslissing expliciet en zichtbaar.

De denktechniek 'Kleur bekennen' zorgt voor helderheid en volledigheid in de argumentatie rondom beslissingen. In discussies worden de voor- en tegenargumenten en de twijfels in de praktijk vaak door elkaar gebruikt. Of er wordt juist gefocust op alleen de positieve of negatieve argumentatie van een beslissing. De methodiek zorgt er dan ook voor dat de argumenten zichtbaar en transparant worden voordat een beslissing genomen wordt.

- Neem eerst deze denktechniek in zijn geheel door.
- Schrijf het voorstel of de te nemen beslissing op een flip-overvel en hang dit voor iedereen goed zichtbaar op. Waar gaat het eigenlijk over, is dit voor iedereen rond de tafel voldoende helder?
- Verdeel een ander flip-overvel in drie kolommen. Teken in de eerste kolom een rood stoplicht, in de tweede kolom een oranje stoplicht en in de derde kolom een groen stoplicht.
- Inventariseer per kolom exact zeven meningen: niet meer en niet minder. Start met de rode categorie: inventariseer zeven argumenten tegen (het rode stoplicht). Vervolg met de zeven argumenten voor (het groene stoplicht) en sluit af met zeven twijfels (het oranje stoplicht). Ga op zoek naar exact zeven argumenten per categorie. Aan de ene kant dwingt dit je om door te blijven argumenteren en aan de andere kant om je juist te beperken tot de zeven belangrijkste argumenten.
- Reflecteer op het totaalbeeld dat is ontstaan en selecteer vervolgens per kolom drie essentiële argumenten door deze te omcirkelen.
- Beslis op basis van alléén deze essentiële negen argumenten.

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 denkmethodiek tot andere inzichten in een managementteam heeft geleid.

‘De business line genereert nog steeds, na 3 jaar, een te geringe bijdrage. Ik denk dat wij zo langzamerhand met deze activiteit zouden moeten stoppen. Hoe kijken jullie hier tegenaan, wat zijn de voor- en nadelen van stoppen in jullie ogen?’

De directievoorzitter formuleert zijn mening, de andere MT-leden zijn eigenlijk best wel verrast over het geformuleerde uitgangspunt om te stoppen. Het lokt dan ook meteen een aantal stevige reacties uit. De directeur marketing ziet bijna uitsluitend nadelen, de directeur finance & control noemt onmiddellijk een aantal voordelen op van het mogelijk stoppen met de business line. De directeur operations ziet grote voordelen maar ook dito nadelen. Na een eerste inventariserende ronde blijft dan ook een onoverzichtelijk beeld over van sterk functioneel gebonden voor- en nadelen. Besloten wordt om de denktechniek **Kleur bekennen** toe te passen.

De eerste stap van de denktechniek levert meteen al meerwaarde op. De te nemen beslissing wordt als eerste op een flip-over uitgeschreven. Met wat doorvragen blijkt echter dat iedereen van ‘stoppen’ een ander beeld heeft. *‘Wat bedoelen we dan met stoppen?’* Het blijkt te variëren van helemaal uit de markt halen tot de business lijn in stand houden maar het zoeken naar andere markten. De vraag wordt nu zodanig scherp geherformuleerd dat er een eenduidig beeld bestaat over de te nemen beslissing: stoppen is compleet stoppen, inclusief de mensen die daarin actief zijn laten afvloeien.

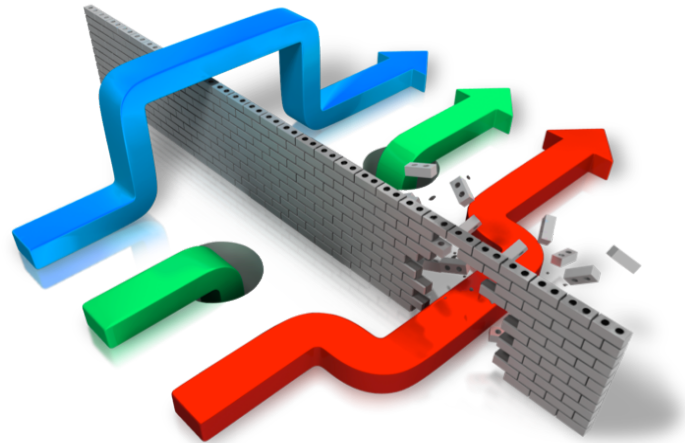
Nu pas kunnen de voor- en nadelen in beeld worden gebracht. Gestart wordt met het inventariseren van exact zeven nadelen. De inventarisatie van de 7 voordelen gaat een stuk minder snel. Het blijkt nog niet zo eenvoudig om gezamenlijk tot een eensluidend oordeel te komen welke dit zouden moeten zijn. De inventarisatie van exact 7 twijfels blijkt echter het meeste inzicht op te leveren. Daarin komen de vraagpunten pas echt naar voren. Nadat iedereen alle 21 punten nog eens voor zichzelf heeft langgelopen en er gekozen is voor exact 9 doorslaggevende punten, wordt besloten tot een verrassend andere invulling. Het geïnventariseerde twijfelpunt of met stoppen ook niet een belangrijk dragend element voor de volgend jaar geplande entree in een aanpalende markt wordt weggenomen blijkt doorslaggevend. Er wordt voor inkoop van een deel van het aanbod gekozen bij een business partner en de business line wordt gecontinueerd.

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 veranderen van het spel en de regels van het spel: **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