

Frank Groot

52

patroondoorbrekende denktechnieken voor managers

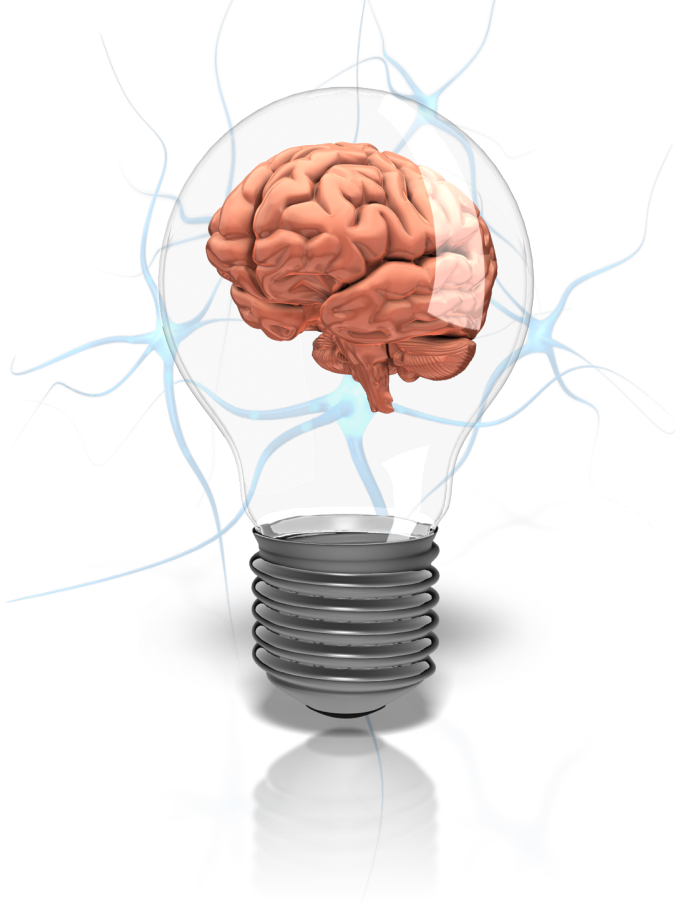
VOOR BESLUITVORMING EN
VISIEONTWIKKELING IN TEAMS



Denktechniek 42

Disney

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

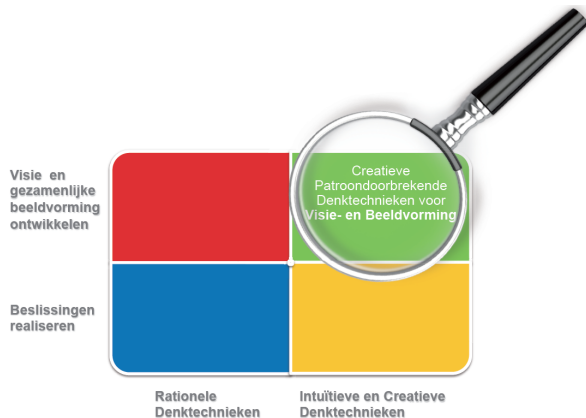
patroondoorbrekende denktechniek **Disney** maakt gebruik van twee voor visie- en besluitvorming belangrijke inzichten.

1. Het inzicht dat we 'Framing' noemen. Je hersenen kunnen een idee of beslissing niet los van een context zien. Door een beslissing of idee dan ook een bedoelde en specifieke context (een 'frame') mee te geven zorg je er voor dat de hersenen een specifieke opdracht meekrijgen. Als je de voorwaarden waaraan een voorstel moet voldoen in kaart wil brengen, dan geef je de hersenen immers een andere opdracht dan de vraag om alternatieven in kaart te brengen. Wanneer je gewenste contexten niet alleen methodisch maar ook nog visueel van elkaar scheidt (door bijvoorbeeld van elkaar verschillend ingerichte kamers te gebruiken) dan wordt dit effect nog verder versterkt. In een formeel ingerichte vergaderkamer blijkt het gemakkelijker om kritisch te kunnen zijn dan in een creatief ingerichte ruimte (en natuurlijk omgekeerd). Wanneer je de contexten dan ook niet formeel van elkaar scheidt dan zal iedereen rond de MT tafel impliciet en automatisch een eigen context kiezen en vanuit die context primair reageren.
2. De hersenen zijn, ondanks de vele bakerpraatjes, niet in staat tot multitasking. Probeer maar eens al lopende 18 x 24 uit te rekenen. Een goede kans dat je stopt met lopen! Kritisch denken en ideeën genereren tegelijkertijd lukt al helemaal niet.

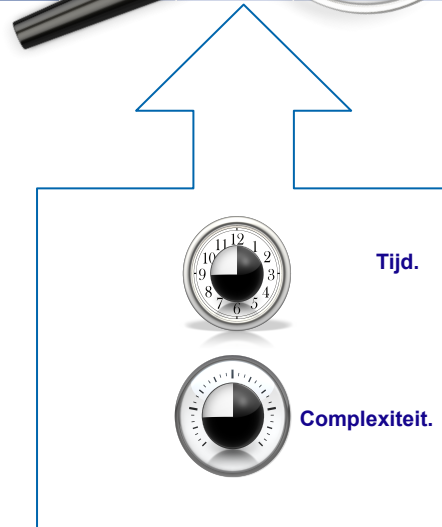
Disney is een van de in totaal achttien groene patroondoorbrekende denktechnieken uit het boek 52

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.

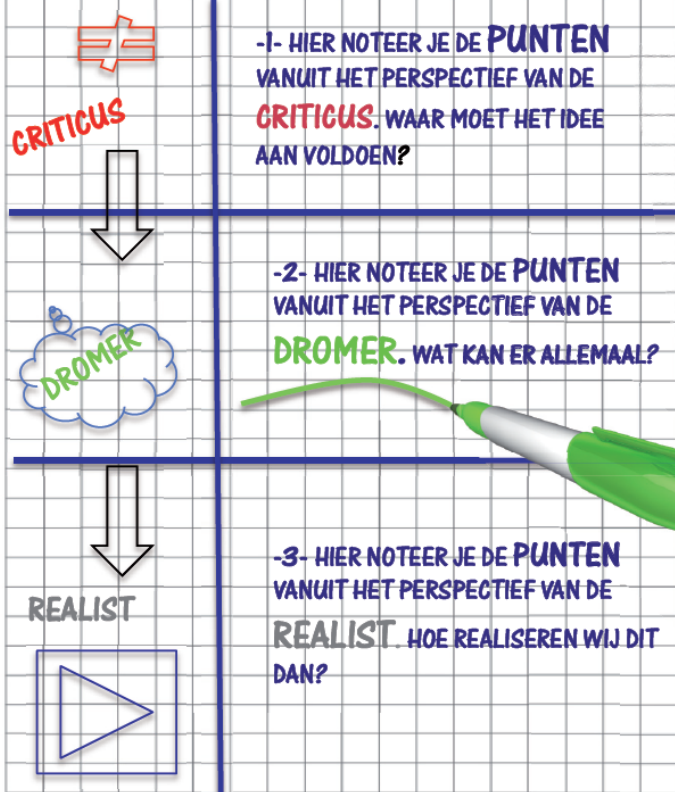
Het kost in het begin iets meer tijd en moeite, maar het levert zeker beslissingen op die vanuit meerdere perspectieven met behulp van een heldere 'kapstok' op een gedegen manier zijn genomen, met het noodzakelijke draagvlak voor een snelle implementatie als logisch en prettig gevolg.



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	Complex	Procesbegeleiding



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



42

DISNEY

Walt Disney was de eerste die het denkproces op deze manier ontleepte. De denktechniek is gebaseerd op een methode uit de Masteropleiding NLP van het Instituut voor Eclectische Psychologie.

42 Disney

Bekijk een idee of vraagstuk vanuit drie rollen: de criticus, de creatieve denker en de pragmaticus.

Walt Disney was de eerste die een creatief proces in drie expliciet gescheiden delen en ruimtes opdeelde. Hij liet drie aparte ruimtes inrichten om ook zo een heldere scheiding in het op dat moment noodzakelijke denken aan te geven. Ontwikkelaars gaan zo van de kritische, via de droom- naar de realisatie-ruimte. De denktechniek die hier uiteengezet wordt, is gebaseerd op een door Robert Dilts ontwikkelde methode uit de Masteropleiding NLP. Je gebruikt deze om een voorstel op een patroon doorbrekende manier te beoordelen.

- Beschrijf het voorstel op een flip-overvel. Waar gaat het eigenlijk over?
- Inventariseer wie binnen het team als kerncompetentie kritisch denken hebben, wie de creatiever denkers zijn en wie primair denken vanuit een praktisch perspectief. Verdeel deze drie denkrollen over de teamleden van het managementteam. Als iemand het niet zeker weet, kiest hij gewoon één denkrol. Iedereen rond de tafel heeft dus een rol – en ook slechts één rol.
- Loop de rollen exact in de hieronder aangegeven volgorde langs. Dit is essentieel voor deze denkmethodiek.

Stap 1. Inventariseer op een flip-overvel de eisen waaraan het voorstel moet voldoen vanuit het perspectief van de criticus. Welke eisen en wensen heeft een criticus met betrekking tot het voorstel? Laat dit exclusief over aan de persoon (of personen) die de rol van criticus heeft. De anderen luisteren alleen.

Stap 2. Als tweede stap inventariseer je de wensen vanuit het perspectief van de dromer(s) – de creatieve denker(s) – waaraan het voorstel moet voldoen. Wat zou mooi zijn om te bereiken? Ook dit laat je over aan die teamleden die de droom-rol hebben. De anderen horen weer alleen toe.

Stap 3. De realist (realisten) vult ten slotte als laatste de praktische aspecten aan waaraan het voorstel moet voldoen: de eisen en wensen van de pragmaticus. Laat ook dit exclusief over aan de pragmatici.

- Reflecteer en overzie het geheel. Kijk dan nogmaals naar het voorstel en concludeer of het in voldoende mate voldoet aan de vanuit de drie gezichtspunten geformuleerde wensen en eisen. Beslis vervolgens wat je met dit voorstel wilt doen.

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.

‘Tja, we zullen nu toch echt een visie moeten ontwikkelen of we al of niet energie in dat marktsegment willen gaan stoppen. We hebben volgens mij echter eerst zelf als MT wat huiswerk te doen voordat wij onze mensen kunnen vragen om een visie te ontwikkelen en een plan van aanpak te gaan schrijven’.

De discussies in het managementteam tot nu toe gingen constant heen en weer tussen de mogelijkheden van een marktentree die de Directeur Group Business Development zag en de risico's die door de Directeur Finance & Control iedere keer naar voren werd gebracht. Na drie besprekingen was het MT eigenlijk nog geen stap verder gekomen. Er werd besloten om het eens anders aan te pakken: de Disney methode. Er werden drie kamers uitgekozen en een beetje aangepast die alle drie een andere inrichting hadden. De meer formele bestuurskamer, de licht ingerichte en ruime kamer van de Directeur HRM en de werkkamer van de Manager operations.

Het MT startte in de bestuurskamer met het in kaart brengen van de wensen en eisen waaraan een eventuele marktentree zou moeten voldoen. De twee meest kritische MT leden brachten die inventarisatie op gang. Er was echter tot ieders verbazing snel overeenstemming over de 'essentials' op basis van die inventarisatie. Het verschil? Er werd nu een expliciete koppeling gemaakt naar de niet financiële elementen uit de al eerder geformuleerde strategische ambitie.

Het MT vertrok snel naar de licht ingerichte, ruime kamer van HRM en inventariseerde daar de mogelijkheden die het MT zag rondom de mogelijke marktentree. Het zou niet alleen een te bereiken leidende marktpositie in dat marktsegment moeten realiseren maar zou tevens kunnen leiden tot de al zo lang gewenste herpositionering van het merk in de business to business markt. En, niet onbelangrijk, het zou een prachtige uitdaging kunnen zijn voor twee van de high potentials.

De werkkamer van de manager operations vormde de perfecte omgeving om met elkaar de praktische aspecten van een mogelijke marktentree in kaart te brengen.

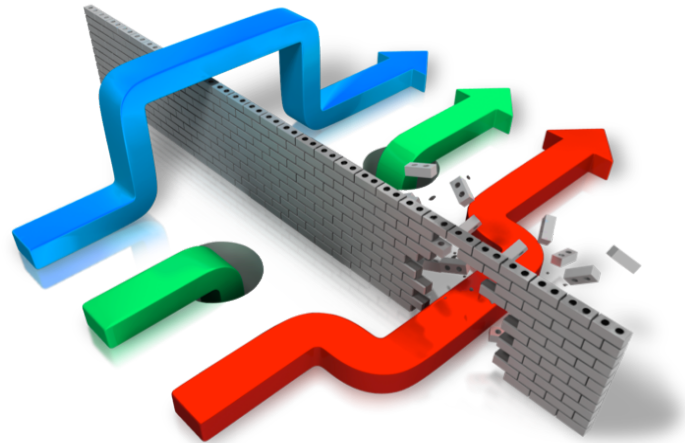
Op basis van de in de drie kamers geïnventariseerde beelden was het MT nu uitstekend in staat om een glasheldere briefing te geven aan de taskforce die een visie en een plan van aanpak moest ontwikkelen.

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 geven u **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