

Frank Groot

52

# patroondoorbrekende denktechnieken voor managers

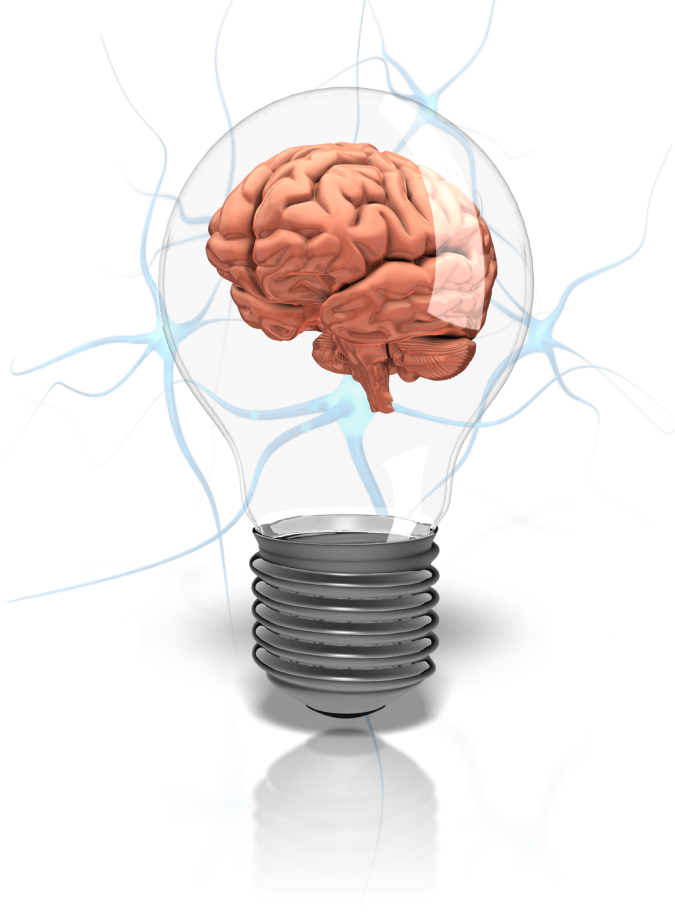
VOOR BESLUITVORMING EN  
VISIEONTWIKKELING IN TEAMS



Denktechniek 25

# Rule challenger

# 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 **Rule challenger** maakt gebruik van het inzicht dat wij

onbewust, en ook in de boardroom, gevoelig zijn voor autoriteit. Niets bijzonders en dan ook heel basaal: het oordeel, het denken en handelen van anderen die door kennis, macht en status hoger in de hiërarchie staan wordt zwaarder meegewogen in de reeks van beslissingen die in een managementteam worden genomen. En dat is ook geldig op organisatieniveau: het gedrag van grotere organisaties met een hogere mate aan marktdominantie wordt vaak als referentiepunt en voorbeeld genomen voor beslissingen. Denk maar eens aan recente beslissingen waarin in het eigen managementteam Apple weer eens als voorbeeld is gebruikt. Bewust en onbewust wordt

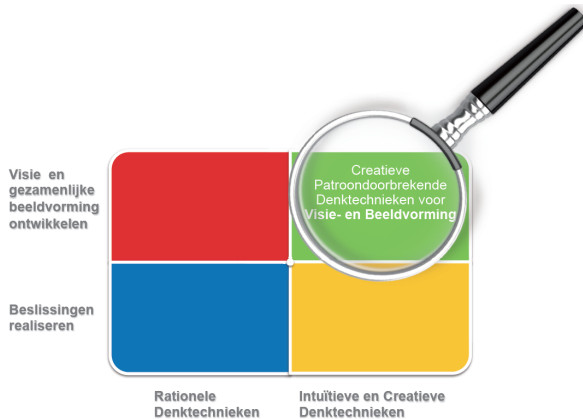
er dan vanuit gegaan dat de **dominante**

**marktpartij** in een markt het wel zal weten. De benchmarkrage is hier mede op gebaseerd: kom achter de regels van 'the best in class', vertaal deze naar de eigen situatie en succes is (blijkbaar) verzekerd. Helaas.....dit blijkt in de praktijk niet echt te werken. Om dan ook bewust afstand te kunnen nemen van dit denken is het noodzakelijk om je eerst bewust te zijn van de dominante regels van het spel in de markt, je vervolgens af te vragen of deze bewust of onbewust de status van referentiepunt verdienen en deze vervolgens om te draaien, uit te dagen en los te laten.

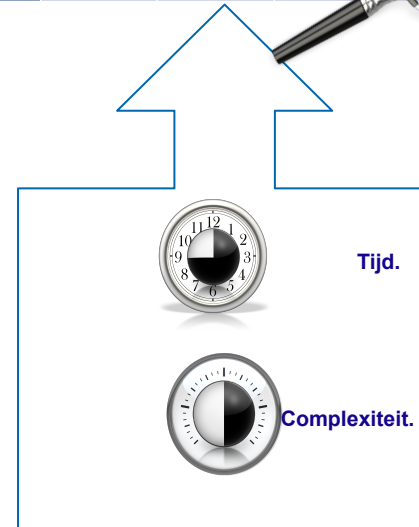
# De denktechniek Rule challenger

is een van de in totaal achttien **groene**

**patroondoorbrekende denktechnieken uit 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 complexer | Onderzoek opbouwen | Procesbegeleiding |



**Deze denktechniek vergt ongeveer 45 minuten en is eenvoudig zelf toepasbaar binnen een managementteam iemand met procesvaardigheden. De aangegeven tijd en mate van complexiteit betreft vanzelfsprekend slechts een indicatie. Experimenteer er maar eens mee.**



## De Regels van het spel

HIER INVENTARISEER  
JE DE SPELREGELS DIE  
IN JOUW MARKT  
GELDIG ZIJN EN  
NORMAAL WORDEN  
GEVONDEN.

NUMMER ZE VOLGENS  
BELANGRIJKHEID.

## De uitdagers van het spel

HIER DRAAI JE DE  
SPELREGELS DIE GELDIG  
ZIJN OM!

COMBINEER EEN AANTAL  
(ON)MOGELIJKHEDEN



## 25 RULE CHALLENGER

Elke markt heeft spelbepalers (zo doen wij dat hier) en speluitdagers.

Gebaseerd op de Blue Ocean Strategy  
methodiek van Kim en Mauborgne van  
Insead in Fontainebleau (Fr.)



# 25 Rule challenger

**Laat de spelregels die in jouw markt gelden los en draai ze om. Kom op nieuwe ideeën voor markten en producten.**

Rule Challenger is gebaseerd op het *Blue Ocean Strategy* gedachtegoed van de hoogleraren Kim en Mauborgne van de Business School Insead. Het is een uitstekende manier om aan de hand van de omkering van de regels van het spel in een bepaalde markt, te komen tot nieuwe inzichten. Je hebt een aantal mensen rond de MT-tafel nodig die goed zijn in conceptueel denken en die al wat langer meelopen in de markt waarin je actief bent. Rule Challenger blijkt in de praktijk een krachtig en aansprekend instrument voor managementteams om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen.

- Neem eerst deze denktechniek in zijn geheel door.
- Neem een flip-overvel en verdeel dit in twee kolommen. In de eerste kolom inventariseer je de ongeschreven wetten van de markt waarin je actief bent. Volgens welke spelregels wordt er geacteerd? Wat vinden de spelers (de concurrenten) normaal? Wat vinden klanten eigenlijk gebruikelijk in deze markt? Schrijf deze spelregels op het flip-overvel. (Een voorbeeld: een hoger volume afnemen in een bepaalde markt betekent een hogere korting voor klanten.)
- Bepaal vervolgens de meest essentiële spelregels door deze te omcirkelen en ze vervolgens te nummeren in volgorde van belangrijkheid.
- Draai de belangrijkste drie tot vijf spelregels vervolgens om door het tegenovergestelde te formuleren. Wat zou er bijvoorbeeld gebeuren als je een spelregel helemaal loslaat of als je dit zou uitdagen? Hoe zou de markt zich dan gedragen? Wat zou er allemaal mogelijk worden? Welke kansen ontstaan er dan voor jouw onderneming? Een voorbeeld van het omkeren van een spelregel is: 'De marktleider zet de prijsrange in deze markt'. Omkering: 'Kleinere ondernemingen creëren een eigen niche en kunnen daarvoor een premumprijs vragen die ver boven de marktprijs ligt'.
- Combineer vervolgens als laatste stap nog een aantal omgekeerde spelregels met elkaar en kom zo op ideeën voor nieuwe businessmodellen.

## 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.

De directievoorzitter formuleerde het in het intakegesprek als volgt. *‘De laatste tijd heb ik het idee dat wij wel de ambitie als markt-uitdager hebben geformuleerd, maar dat wij in onze beslissingen en visies juist steeds meer de regels van het spel lijken te gaan volgen. En daar maak ik mij zorgen over, daar wil ik nu eens echt voldoende aandacht aan besteden’.*

Het tot dan toe uitblijven van snelle successen in de markt bleek in de eerste workshop met het managementteam een onbewuste driver te zijn om juist steeds meer de acties van de marktleider als onbewust referentiepunt te nemen bij de eigen visie- en besluitvorming. Uitdagen was door de meesten rond de management-tafel onbewust vertaald in de noodzaak van snel zichtbare successen en toen deze echter uitbleven in het vertalen van het gedrag van de marktleider naar de eigen situatie. Achteraf bewust en helder waarneembaar maar vaak ook onbewust en ook nog eens vanuit verschillende beelden over het gedrag van die marktleider gedreven. De organisatie begon zo steeds meer trekken te vertonen van het gedrag van de marktleider, echter zonder het bijbehorende succes.

In de tweede workshop in de ochtend werden de regels van het spel in de markt met elkaar in kaart gebracht. Dat was pittig, want ieder bleek daarover toch een ander beeld te hebben ontwikkeld in de loop van de tijd. Aan het eind van de ochtend was er overeenstemming over de belangrijkste vijf regels van het spel in de markt. De meest belangrijke uit deze vijf? De dominante distributiepartners altijd betrekken in de verdere ontwikkeling van een marktsegment: co-creatie met distributiepartners.

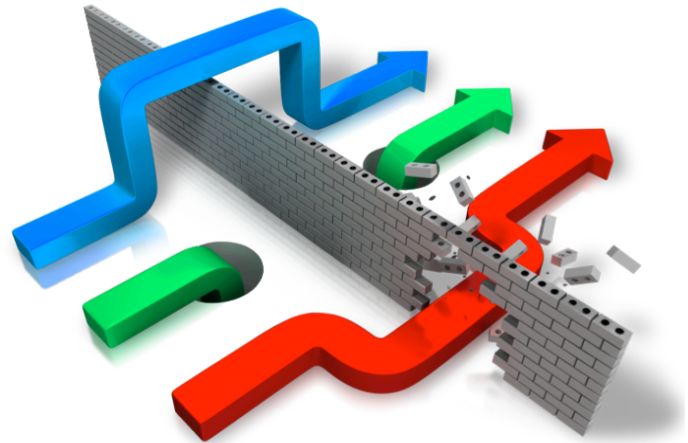
De middag en avond werden gebruikt om de belangrijkste vijf spelregels zodanig om te draaien en te herformuleren dat zij een set vormden om als constant referentiekader te gebruiken bij visie- en besluitvorming in het managementteam. Vanzelfsprekend een coherente set met strategische uitgangspunten die elkaar versterkten en passend bij de strategische ambitie en het DNA van de organisatie. De meest belangrijke? Altijd vertrekken vanuit de visie dat de dominante distributiepartners per definitie niet meedoen in het spel!

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](http://www.managementboek.nl) te bestellen. Kijk voor meer informatie op [www.patroondoorbrekendedenktechnieken.nl](http://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.** veranderen van het spel en de regels van het spel:

**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**