

FRANK GROOT

HET BESLISSENDE BESLUIT

HET MANAGEMENTTEAM ALS
ARCHITECT VAN EFFECTIEVE
BESLUITVORMING





HET BESLISSENDE BESLUIT

HET VERSCHIL MAKEN ALS MANAGEMENTTEAM: ARCHITECTEN VAN EFFECTIEVE BESLUITVORMING.





HET BESLISSENDE BESLUIT.

HET VERSCHIL MAKEN ALS MANAGEMENTTEAM: ARCHITECTEN VAN EFFECTIEVE BESLUITVORMING.

ISBN: 9789081781527

NUR: 801. Management

Trefw.: Besluitvorming, Management, Leiderschap, Neuro-Leadership.

Ontwerp, vormgeving, illustraties en tekst: Frank Groot.

© Copyright: Vision and Decision B.V. en Vision Decision

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van Vision Decision.



**WE NEMEN ONSZELF MEE IN ONZE BESLISSINGEN EN DIE
BESLISSINGEN VORMEN ONS, ONZE ORGANISATIES EN ONZE
OMGEVING. BEWUST OF ONBEWUST**



DE INHOUDSOPGAVE



**1. REALISEER HET BESLISSENDE VERSCHIL IN ORGANISATIES
DOOR EFFECTIEF EN WELOVERWOGEN TE BESLISSEN. 9**

**2. ONTWIKKEL VIJF CRUCIALE KERNCOMPETENTIES OM
EFFECTIEVERE BESLUITVORMING TE REALISEREN..... 15**

**2.1. ZET DE EFFECTIVITEIT VAN INDIVIDUELE EN
GEZAMENLIJKE BESLUITVORMING CENTRAAL EN REALISEER
FORSE BESLISSINGSWINST. 18**

**2.2. LAAT DE HARDLOPER EN DE SCHAKER BEWUST
SAMENWERKEN BIJ COMPLEXE BESLUITVORMING. 25**

**2.3. REALISEER JE DAT BESLISSEN IN EEN TEAM ANDERS
VERLOOPT DAN WIJ DENKEN. 30**

3. CHOOSE..... 37

**3.1. MAAK EEN BEWUSTE KEUZE IN TE MAKEN KEUZES OM
HET VERSCHIL TE KUNNEN MAKEN. 37**

**3.2. KRIJG HELDER INZICHT KRIJGEN IN TE MAKEN KEUZES
DOOR EEN DECISION JOURNAL TE GEBRUIKEN. 45**

**3.3. KIES BEWUST IN DE TE MAKEN KEUZES OM HET
VERSCHIL ALS MANAGEMENTTEAM TE MAKEN. 50**

**3.4. ZET DE PORTFOLIO AAN INITIATIEVEN IN DE
SCHIJNWERPER OM BESLISSENDE KEUZES TE MAKEN. 57**

4. DESIGN. 65

**4.1. ONTWERP BEWUST HET BESLUITVORMINGSGROEPE
OM HET BESLISSENDE VERSCHIL TE MAKEN. 65**

**4.2. GEBRUIK VIJF BEWUSTE OPLOSSINGEN VOOR VIER
ONBEWUSTE DENKVALKUILEN IN MANAGEMENTTEAMS. 72**

**4.3. DENK ALS EEN BESLUITVORMINGSARCHITECT OM
HET VERSCHIL TE KUNNEN MAKEN. 81**

**4.4. LOOP SYSTEMATISCH TWAALF CHECKPUNTEN LANGS
OM EFFECTIEF TE BESLISSEN. 90**

**4.5. ONTWERP BEWUST HET BESLUITVORMINGSGROEPE
OM HET ULTIEME VERSCHIL TE MAKEN. 97**

**4.6. GEBRUIK ZEVEN CONCRETE HANDVATTEN VOOR
EFFECTIEF BESLISSEN IN MANAGEMENTTEAMS. 102**



5. ASK. 115

5.1. STEL DE JUISTE VRAGEN OM HET VERSCHIL TE MAKEN.
115

5.2. STEL WAARDERENDE VRAGEN OM EFFECTIEVER TE
BESLISSEN. 120

5.3. STEL NEGEN ESSENTIËLE VRAGEN VOOR ÉCHT
SUCCESVOLLE INNOVATIE. 128

5.4. STEL DRIE VRAGEN MET BESLISSENDE IMPACT BIJ HET
NEMEN VAN BESLISSINGEN. 134

5.5. STEL DRIE PATROONDOORBREKENDE VRAGEN DIE
HET VERSCHIL KUNNEN MAKEN. 138

5.6. STEL VIJF BESLISSENDE VRAGEN BIJ 'HIGH IMPACT'
BESLUITVORMINGSDILEMMA'S. 145

5.7. STEL DRIEMAAL DE VRAAG OM DENKPATRONEN TE
DOORBEEKEN. 154

5.8. STEL DE BESLISSENDE VRAGEN DOOR EEN
GENERATIEVE DIALOOG TOE TE PASSEN. 161

6. ACTIVATE. 173

6.1. LAAT ANDEREN JE INSPIREREN OM HET BESLISSENDE
VERSCHIL TE MAKEN. 173

6.2. LAAT VIJF INSPIRATIEBRONNEN JE INSPIREREN OM
NIEUWE INZICHTEN TE REALISEREN. 181

6.3. LAAT ARISTOTELES JE INSPIREREN BIJ HET NEMEN
VAN WELOVERWOGEN BESLISSINGEN. 188

6.4. LAAT SOCRATES JE INSPIREREN BIJ HET
ONDERZOEKEN VAN DE VOORONDERSTELLINGEN IN HET
MANAGEMENTTEAM. 202

6.5. LAAT DE STOÏCIJNEN JE INSPIREREN BIJ BESLISSEN
MET EMOTIE IN HET MANAGEMENTTEAM. 209

6.6. LAAT BARACK OBAMA JE INSPIREREN BIJ HET NEMEN
VAN COMPLEXE BESLISSINGEN. 229

6.7. LAAT HET KLANTPERSPECTIEF JE INSPIREREN BIJ HET
REALISEREN VAN EEN KLANTGEDREVEN ORGANISATIE. 242



7. INTEGRATE 253

7.1. **MAAK HET BESLISSENDE VERSCHIL DOOR
'INTEGRATIVE THINKING' 253**

7.2. **INTEGREER RATIONALITEIT MET INTUÏTIE DOOR
'INTEGRATIVE THINKING' 258**

7.3. **DOORBREEK DENKPATRONEN DOOR 'INTEGRATIVE
THINKING'. 263**

7.4. **LOS STRATEGISCHE DILEMMA'S OP DOOR
'INTEGRATIVE THINKING' 269**

8. NOG EVEN DE ESSENTIE VAN HET BOEK. 277

9. NOG EVEN DIT 279

9.1. **WAT DOET VISION > DECISION? 279**

9.2. **WIE IS FRANK GROOT? 281**

9.3. **HET BOEK: 52 PATROONDOORBREKENDE
DENKTECHNIEKEN VOOR MANAGERS 282**

9.4. **DE TRAINING: DENKPATRONEN DOORBREKEN. 284**

9.5. **DE TOOLBOX: BREINIMPULSEN 286**

9.6. **DE TRAINING: BREINIMPULSEN. 287**

9.7. **DE CONTACTGEGEVENS 289**



**WE NEMEN ONSZELF MEE IN ONZE BESLISSINGEN EN DIE
BESLISSINGEN VORMEN ONS, ONZE ORGANISATIES EN ONZE
OMGEVING. BEWUST OF ONBEWUST**



1. REALISEER HET BESLISSENDE VERSCHIL IN ORGANISATIES DOOR EFFECTIEF EN WELOVERWOGEN TE BESLISSEN.



DE COMPETENTIE OM EFFECTIEVE, WELOVERWOGEN BESLISSINGEN TE ONTWERPEN, PROCESMATIG TE BEGELEIDEN EN TE NEMEN, VORMT DE MEEST CRUCIALE COMPETENTIE DIE HET BESLISSENDE VERSCHIL MAAKT. NU EN IN DE TOEKOMST.

Al de jaren dat ik nu actief ben in organisaties, eerst als Manager en Directeur en de laatste 25 jaar als Adviseur, ben ik geïntrigeerd door het besef dat blijkbaar ook ervaren, hoogopgeleide en frequent getrainde mensen in organisaties vergaande beslissingen nemen die niet alleen niet effectief en weloverwogen blijken te zijn, maar ook zeker geen schoonheidsprijs verdienen als we naar het besluitvormingsproces kijken. Of nog erger, soms ook nog eens rampzalig uit blijken te pakken voor mensen, organisatie en omgeving. In de loop van de jaren heb ik vanuit mijn interesse in en ervaring met het ontwerpen en begeleiden van effectieve Visie- en Besluitvorming in teams en organisaties dan ook geregeld iets over dit onderwerp geschreven in het Gamechange Blog van Vision>Decision en de



nieuwsbrieven voor klanten van en geïnteresseerden in Vision>Decision. Dit boekje geeft een aantal van deze opnieuw geredigeerde artikelen weer, aangevuld met een aantal nieuwe artikelen. Je kunt de in dit boekje opgenomen bijdragen dan ook voor een deel, in de originele uitvoering van toen, terugvinden in het Gamechange Blog op de website van Vision>Decision: www.visiondecision.nl.

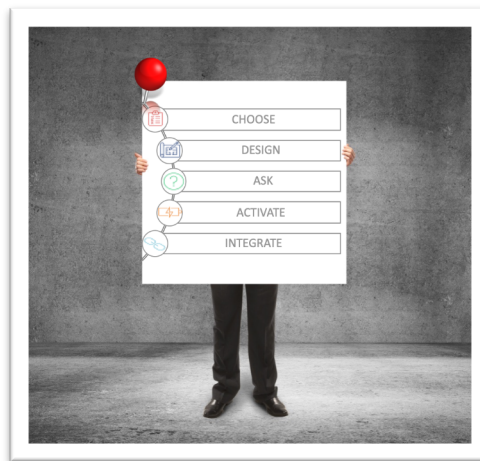
De bijdragen in dit boekje zijn los van elkaar te lezen, zo zijn ze immers ooit geschreven, maar zij zijn ook van kapt tot kapt te lezen met deze vijfdelige structuur die in de praktijk het broodnodige houvast aan Managementteams blijkt te geven bij het nemen van effectieve, weloverwogen beslissingen door **HIGH**

PERFORMANCE DECISION-MAKING TEAMS:

1. **CHOOSE**
2. **DESIGN**
3. **ASK**
4. **ACTIVATE**
5. **INTEGRATE**



Aan het begin van elk deel van dit boekje wordt in de onderstaande afbeelding aangegeven waar je in dit boekje op dat moment bent in die vijfdelige structuur. Die positie wordt aangegeven door een **RODE SPELD** in deze afbeelding en door een tussenpagina in kleur.



Afbeelding 1-1 Waar ben je in het boek?



CHOOSE BEFORE YOU DECIDE. (Hoofdstuk 3). Zorg ervoor dat je een weloverwogen keuze maakt of je wel of geen tijd en aandacht besteedt aan besluitvormingsissues die op de Managementtafel verschijnen.



DESIGN THE PROCESS. (Hoofdstuk 4). Een goed ontworpen en gefaciliteerd besluitvormingsproces blijkt vele malen belangrijker te zijn dan de feiten en de cijfers.



ASK (THE RIGHT) QUESTIONS. (Hoofdstuk 5). (De goede) Vragen stellen vergroot de kans om de goede antwoorden te vinden exponentieel.



ACTIVATE YOUR INSPIRATION. (Hoofdstuk 6). Laat je inspireren door andere denkers en andere tijdperken als het om effectieve besluitvorming gaat. Iedereen heeft daar immers zo eigen voorkeuren in wat wel en niet aanspreekt.



INTEGRATE CHOICES. (Hoofdstuk 7). Bereik een andere dimensie in besluitvorming door tegenstellingen op een patroondoorbreekende manier te integreren.

Wanneer je het boekje van kaft tot kaft leest is enige mate aan herhaling, en hopelijk dus ook herkenning, van zowel tekst als afbeeldingen niet te vermijden. De delen zijn oorspronkelijk immers als los artikel geschreven. Dit maakt het dan ook mogelijk om de bijdragen los van elkaar te kunnen lezen en kriskras door het boekje heen te gaan. Zo zal je het gedachtegoed van Daniel Kahneman frequent tegenkomen als ik het over de werking van ons brein heb bij het nemen van complexe beslissingen met impact. Ook de beschrijving van een aantal veel voorkomende denkvalkuilen in Managementteams, uit resultaten van onderzoek door Cass Sunstein (samen met Richard Taler o.a. de schrijver van de bestseller 'Nudge'), tref je in meerdere delen van het boekje aan. Verder grijp ik frequent terug op het 'Theory U' model van Otto Scharmer van MIT-Sloan.



Omdat de bijdragen los van elkaar te lezen zijn, kun je dit boekje gebruiken als ideeëngrabbelton om inspiratie op te doen over effectieve Visie- en Besluitvorming die je op dat moment en gegeven de dan bestaande context en het dan spelende vraagstuk interessant vindt. In de loop der jaren heb ik namelijk steeds meer ervaren dat er niet één heilige graal is bij het ontwerpen van een effectieve aanpak voor een Visie- en Besluitvormingstraject met impact. Het is zeer afhankelijk van het DNA van de organisatie en het Managementteam, het dan spelende vraagstuk en zeker ook van persoonlijke voorkeuren van Managers en Directeuren welke aanpak op dat moment het meest aansprekend en geschikt is.

Om snel te kunnen scannen welke ideeën je interessant vindt en gegeven de situatie van dat moment toepasbaar zijn, start elk hoofdstuk en elke paragraaf met een afbeelding (**HET IDEE**: De kern van het idee van het hoofdstuk of paragraaf) waarin de essentie in het kort wordt weergegeven.



Afbeelding 1-2 De kern van het idee van het hoofdstuk of paragraaf.

De samenvatting, de kern, de **ESSENTIE VAN HET BOEK** is in hoofdstuk 8, pagina 277 en 278, op twee grijze pagina's weergegeven. Lees deze eerst even door als je je brein vooraf wilt activeren.



Het Beslissende Besluit



Aan het einde van elk hoofdstuk of paragraaf is een puntsgewijze samenvatting opgenomen. Je kunt deze samenvattingen herkennen aan een blauwe tekst en deze afbeelding. Met die samenvattingen kun je dus ook van tevoren de inhoud al even 'scannen'.

We starten in **HOOFDSTUK TWEE** met de constatering dat de competentie om effectieve en weloverwogen besluiten te kunnen nemen, de meest cruciale competentie van Managers en Managementteams voor het realiseren van succes in en door een organisatie vormt.

Vervolgens, vanaf hoofdstuk drie, start elk hoofdstuk met een schets op hoofdlijnen van het, voor de realisatie van effectieve Visie- en Besluitvorming, essentiële onderwerp dat in dat deel centraal staat. Achtereenvolgend is dat: **CHOOSE, DESIGN, ASK, ACTIVATE, INTEGRATE**.



In **HOOFDSTUK DRIE (CHOOSE)**, besteden we, als eerste onderwerp in de vijfdelige structuur, aandacht aan de bewuste keuzes die je als Managementteam moet maken om je aandacht als topteam zoveel mogelijk bewust te richten op die issues die cruciaal zijn voor het laten excelleren van de huidige organisatie en het vormgeven van de organisatie van de toekomst.



HOOFDSTUK VIER (DESIGN), gaat over het grote belang van een goed ontworpen besluitvormingsproces. Er wordt in Managementteams nog veel aandacht aan de inhoud besteedt. Inhoud die echter vaak bij professionals in de organisatie al volop aanwezig is en door hen al meestal diepgaand in beeld is gebracht. Het besluitvormingsproces bewust willen ontwerpen en managen is een cruciale taak voor een Managementteam. Daar kun je immers écht het verschil maken is mijn visie, ervaring en het mentale model waar ik vanuit ga.



IN HOOFDSTUK VIJF (ASK), duiken we dan in de wereld van verdiepende en explorerende vragen. Managementteams blijken niet alleen te weinig tijd te besteden aan het bewust ontwerpen en begeleiden van het besluitvormingsproces, maar ook aan het stellen van de binnen een specifieke context passende juiste vragen. In Managementteams is er nu eenmaal een sterke voorkeur voor, en een behoorlijke ervaring in het genereren van snelle antwoorden en in veel mindere mate in het stellen van de relevante, verdiepende en explorerende vragen.



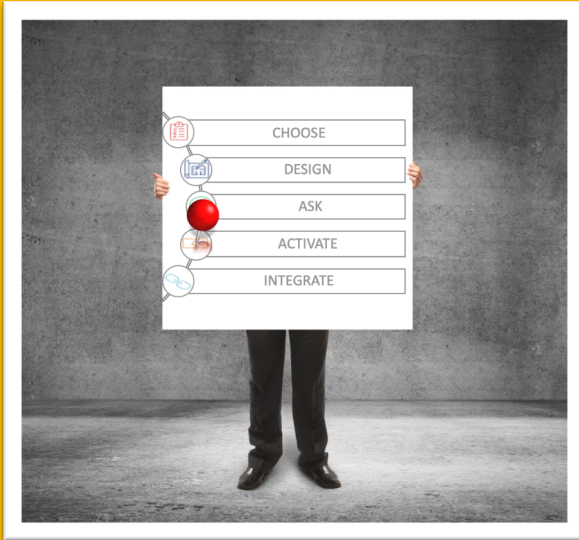
IN HOOFDSTUK ZES (ACTIVATE), laten we een aantal aansprekende inspiratiebronnen de revue passeren om besluitvorming op een interessante, effectieve en weloverwogen manier aan te pakken. Je kunt bijvoorbeeld 2400 jaar terug in de tijd om inspiratie op te doen bij de grote filosofen, of je kijkt eens hoe een president van de

Verenigde Staten van Amerika hypercomplexe besluitvorming op topniveau aanpakte.



IN HOOFDSTUK ZEVEN (INTEGRATE), gaan we in op de visie en aanpak om écht het verschil te kunnen maken als Manager en Managementteam: het bewust toepassen van integratief denken. Wat we in mijn ogen in organisaties veel meer nodig hebben, is de competentie om op het eerste gezicht schijnbaar onoverbrugbare dilemma's bij elkaar te kunnen brengen en te integreren door patroondoorbreekende, integratieve opties in beeld te brengen. En daar is integratief kunnen en willen denken door een Managementteam cruciaal voor.

Naast tekst tref je ook veel afbeeldingen aan. Enerzijds omdat er veel mensen zijn die een beeldpreferentie boven tekst hebben, anderzijds omdat dit ervoor zorgt dat de kern van de tekst maar liefst driemaal langer in het geheugen blijft hangen.



HOOFDSTUK 6

ACTIVATE



6. ACTIVATE.

6.1. LAAT ANDEREN JE INSPIREREN OM HET BESLISSENDE VERSCHIL TE MAKEN.



Een besluitvormings-DNA?



Afbeelding 6-1
Besluitvormings-DNA.

We hebben het vaak over typerende beslisstijlen, de manier van beslissen die goed bij iemand past als Manager, bij een Directie- en Managementteam, bij de eigen organisatie en zelfs bij de context waarin de organisatie opereert. En wat goed bij je past, ontwikkel je op de

automatische piloot natuurlijk steeds verder. Je krijgt voor die stijl dan ook een steeds grotere preferentie, het past steeds beter en beter bij je. Je wordt dan door anderen herkend aan die voor jou zo typerende besluitvormingsstijl (bedachtzaam, snelle beslisser, gericht op (te veel) details, een voorkeur voor het grotere geheel etc. etc.) Je zou dan ook kunnen stellen dat er zoiets als een besluitvormings-DNA bestaat.



Het Beslissende Besluit

Een van de manieren om dit besluitvormings-DNA systematisch en goed gefundeerd in kaart te brengen, zichtbaar en praktisch hanteerbaar te maken in een Managementteam is het gebruik van **MBTI-TYPOLOGIEËN**.



Afbeelding 6-2 MBTI-denkpreferenties in beeld. Het draait daarbij om denkpreferenties.

Het MBTI-instrument brengt vier paren m.b.t. denkpreferenties van mensen in beeld³²:

- **EXTRAVERSION-INTROVERSION**. Mensen met een preferentie voor Extraversie, richten zich op en krijgen energie van de buitenwereld. Degenen met een voorkeur voor Introversie richten zich juist meer op, en krijgen energie van de interne wereld.
- **SENSING-INTUITION**. Mensen met een preferentie voor wat we Sensing noemen, nemen het liefst informatie op die reëel en tastbaar is, wat er echt gebeurt, wat waarneembaar is. Mensen met een Intuition preferentie kijken in eerste instantie dan juist naar het grotere geheel, de verbanden en de samenhang tussen de feiten.

³² OPP International. Isabel Briggs Meyers. Frank Groot is gecertificeerd MBTI-coach.



- **THINKING-FEELING.** Wanneer iemand een Thinking preferentie heeft, dan wordt er door hem of haar gekeken naar de logische gevolgen van een beslissing. Zij nemen als de ware mentaal afstand van de situatie om de logische voor- en nadelen in kaart te kunnen brengen. Mensen met een voorkeur voor Feeling overwegen echter eerst wat belangrijk is voor henzelf en anderen die bij de beslissing zijn betrokken.
- **JUDGING-PERCEIVING.** Een voorkeur voor Judging betekent een voorkeur voor orde, planning, regelen en organiseren: de beslissing nemen, afhandelen en dan aan iets anders beginnen. Iemand met een Perceiving voorkeur heeft echter een preferentie voor flexibiliteit en spontaniteit. Zij willen de beslissing ervaren en begrijpen en niet zozeer het proces en de uitkomst beheersen.

De vier paren combineren dan tot zestien mogelijke typologieën, ieder bestaand uit een combinatie van vier letters. Met een dergelijke typologie kun je dan de preferentie voor de ene of juist de andere beslisstijl in beeld brengen: een van de manieren om het **BESLUITVORMINGS-DNA** in beeld te brengen. En vanuit dat besluitvormings-DNA hebben mensen dus een preferentie, een voorkeur voor een bepaalde aanpak om een beslissing op een bij hun passende manier te nemen. Het is, het voelt, het werkt dan bijvoorbeeld het meest logisch, pragmatisch, intrigerend, patroondoorbrekend, etc.

Bijvoorbeeld: een ISTJ (Introversion-Sensing-Thinking-Judging) zal bij een beslissing letten op continuïteit, het doortrekken van de bestaande lijnen en tradities, het vasthouden aan de bestaande patronen. Een INTJ (Introversion-Intuition-Thinking-Judging) daarentegen gaat juist op zoek naar de beslissing die het bestaande patroon zal kunnen doorbreken. Het kennen en herkennen van dit soort typologieën zorgt ervoor dat teamleden in een



Het Beslissende Besluit

Managementteam elkaar meer respecteren in individuele zienswijzen, de onderbouwing en verschillen in argumentatie. Bekend maakt in dit geval dan ook letterlijk meer bemind.

ISTJ Wat is de meest TRADITIONELE keuze?	ISFJ Wat is de meest CONSCIËNTIEUZE keuze?	INFJ Wat is de meest INSPIRERENDE keuze?	INTJ Wat is de meest PATROON- DOORBREKENDE keuze?
ISTP Wat is de meest PRAGMATISCHE keuze?	ISFP Wat is de meest HARMONIEUZE keuze?	INFP Wat is de meest ZORGZAME keuze?	INTP Wat is de meest LOGISCHE keuze?
ESTP Wat is de meest VOORTVARENDE keuze?	ESFP Wat is de meest PLEZIERIGE keuze?	ENFP Wat is de meest OPWINDENDE keuze?	ENTP Wat is de meest INTRIGERENDE keuze?
ESTJ Wat is de meest VERSTANDIGE keuze?	ESFJ Wat is de meest ONDERSTEUNENDE keuze?	ENFJ Wat is de meest SAMENWERKENDE keuze?	ENTJ Wat is de meest EFFECTIEVE keuze?

Afbeelding 6-3 De 16 MBTI preferenties in besluitvorming: wat zoekt iemand eigenlijk, vaak onbewust, bij het nemen van een beslissing met impact in een Managementteam?

De diversiteit in zienswijzen rond de tafel zorgt voor een meer diepgaande en weloverwogen beslissing. Je kunt die diversiteit in denkstijlen systematisch en bewust toepassen in besluitvorming door gebruik te maken van het door mij vaak gebruikte

Z-BESLUITVORMINGSMODEL uit de MBTI-aanpak.

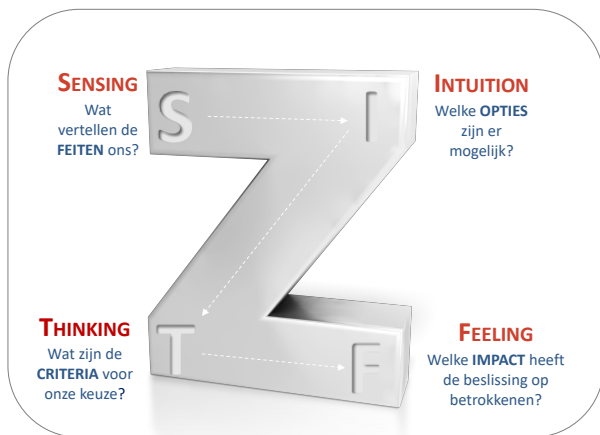
- Gestart wordt met **SENSING**: wat vertellen de feiten ons?
- Je vervolgt met **INTUITION**: welke opties zijn er mogelijk?
- Dan komt **THINKING** aan bod: wat zijn de criteria voor onze keuze?
- Je sluit de Z-aanpak af met **FEELING**: welke impact heeft de beslissing op betrokkenen?

Hierdoor maak je bewust en expliciet zoveel mogelijk gebruik van de verschillen in denkstijlen rond de Managementtafel: een voorkeur voor feiten, het onderzoeken van mogelijkheden, vervolgens heldere besluitvormingscriteria bepalen en het gevoel in beeld brengen bij een beslissing.



Het Beslissende Besluit

Het Z-besluitvormings-model biedt ook nog eens houvast om die verschillen op een geaccepteerde manier zichtbaar te maken: een model zorgt immers meestal voor brede acceptatie omdat dit besluitvormingsstappen transparant maakt.



Afbeelding 6-4 Het Z-besluitvormingsmodel uit de MBTI-aanpak.

Het gegeven dat wij écht allemaal een preferente denkstijl hebben die wij in het nemen van beslissingen bewust of onbewust gemakkelijker toepassen dan een denkstijl die minder preferent is, vormt een van de redenen waarom in dit deel van het boek een aantal verschillende visies op en aanpakken voor effectieve besluitvorming en niet één aanpak in besluitvorming is uitgewerkt. Er blijkt in de praktijk niet een soort Heilige Graal in besluitvorming te zijn. Er is echter wél altijd een aanpak die het beste bij de preferente denkstijl, het DNA van iemand persoonlijk, de optelsom van denkstijlen in het Managementteam, de organisatie en de context past.

Laat je dus in dit hoofdstuk inspireren door een ander tijdsgewricht, de grote klassieke filosofen, klanten, al of niet tot de verbeelding sprekende ex-presidenten of gewoon eens anders willen denken over besluitvorming.



In dit hoofdstuk 6 (**ACTIVATE**) zijn zes verschillende manieren beschreven om een weloverwogen, effectieve beslissing te kunnen nemen.

- In 6.2 wordt een aanpak geschetst waarin juist binnen de huidige kaders, **'INSIDE THE BOX'** actief naar aanknopingspunten wordt gezocht om tot patroondoorbreekende inzichten te komen. De antropologie, heersende conventies, extremiteiten, analogieën en frustraties geven dan houvast om patroondoorbreekende besluiten te kunnen nemen.
- In 6.3 gaan wij ver terug in de tijd naar een van de grote klassieke filosofen. **ARISTOTELES** heeft tien praktische handvatten geformuleerd om effectiever te kunnen beslissen. Bijvoorbeeld *“denk na over mogelijke grillen van het noodlot”*. Veel van zijn adviezen zijn de laatste jaren stevig onderbouwd door de

Neurowetenschappen. Zijn tien adviezen zijn dan ook in deze tijd uitstekend toepasbaar om weloverwogen te kunnen beslissen.

- Ook in 6.4 gaan wij ruim 2400 jaar terug in de tijd: laat **SOCRATES** je eens helpen bij het onderzoeken van de vooronderstellingen in het Managementteam. Vooronderstellingen geven vanzelfsprekend gemak en ook snelheid, maar kunnen een team en een gehele organisatie ook onbewust in een verkeerde richting duwen. Onderzoek ze dus en maak ze expliciet. De denktechniek 'Vooronderstellingen' helpt je om dit gestructureerd te realiseren. Dat is dan ook het onderwerp van 6.4 van dit hoofdstuk, waarbij je voordat je een beslissing met impact neemt, de gezamenlijke vooronderstellingen systematisch onderzoekt.



- In 6.5 worden de **STOÏCIJEN** als vertrekpunt genomen om weloverwogen en effectief te kunnen beslissen. Voor het nemen van een weloverwogen beslissing blijkt emotie net zo essentieel te zijn als de ratio. Door gebruik te maken van de Essentiele Keuze Matrix kun je bewuste en heldere keuzes maken in welke beslissingsissues je het verschil wilt maken. Door vervolgens het ABCDE-model toe te passen, ben je in staat om helder zicht te krijgen op blokkerende emoties en deze systematisch en bewust om te vormen naar voor besluitvorming wél behulpzame emoties.
- In 6.6 komt **BARACK OBAMA** over zijn besluitvormingsstijl en aanpak aan het woord. Obama beschrijft een zoektocht naar een besluitvormingsproces waarbij hij zich niet zou laten leiden door wat hij de *“queeste naar de meest perfecte beslissing”* noemt óf juist af te gaan op wat hij het

“onderbuikgevoel” noemt. De Schaker en de Hardloper in ons brein, volgens de theorie van Daniel Kahneman systeem 1 en 2 in ons brein, worden in deze besluitvormingsaanpak van Obama in mijn ogen betekenisvol met elkaar verbonden.

- In 6.7 laat je je bij besluitvorming in de organisatie inspireren en leiden door de klant. In deze aanpak wordt **DE KLANT** namelijk centraal gesteld in de terugkerende gezamenlijke Visie- en Besluitvormingssessies rond de diverse Managementtafels in een grotere organisatie. Een échte klantoriëntatie in een organisatie realiseer je door, in drie systematische stappen, de klant systematisch en consequent centraal te stellen in de gezamenlijke Visie- en Besluitvormingssessies rond de diverse Managementtafels in de organisatie.



Nog even de essentie.

- Er zijn typerende beslisstijlen, die goed bij iemand passen. Je kunt dan ook stellen dat er zoiets als een besluitvormings-DNA bestaat.
 - Een van de manieren om dit zichtbaar te maken rond de Managementtafel, is het gebruik van MBTI-typologieën.
 - De op die manier in kaart gebrachte diversiteit in zienswijzen rond de tafel, zorgt voor meer diepgaande en weloverwogen beslissingen.
 - Er blijkt in de praktijk niet een soort Heilige Graal in besluitvorming te zijn die in elke situatie, in elk Managementteam, organisatie en context toepasbaar is.
- Dit en het gegeven dat wij écht allemaal een preferente denkstijl hebben, vormt een van de redenen waarom er een aantal verschillende visies op en aanpakken voor effectieve besluitvorming en niet één aanpak in besluitvorming is uitgewerkt.
 - Laat je inspireren door een andere tijd, door de grote filosofen uit de klassieke oudheid, door klanten, door ex-presidenten of gewoon anders willen denken over effectieve en weloverwogen besluitvorming.

DE COMPETENTIE OM EFFECTIEVE, WELOVERWOGEN BESLISSINGEN TE ONTWERPEN, PROCESMATIG TE BEGELEIDEN EN TE NEMEN, VORMT DE MEEST CRUCIALE COMPETENTIE DIE HET BESLISSENDE VERSCHIL MAAKT. NU EN IN DE TOEKOMST.

Meer dan 80 procent van het eindverantwoordelijke Management in organisaties is echter van mening dat strategische doelstellingen niet worden gehaald door **NIET EFFECTIEVE BESLUITVORMING**.

Managementteams zouden dan ook **ARCHITECT VAN EFFECTIEVE BESLUITVORMING** moeten worden.

HIGH PERFORMANCE DECISION-MAKING TEAMS gebruiken dan vijf bouwstenen om effectief en weloverwogen te beslissen:



CHOOSE BEFORE YOU DECIDE



DESIGN THE PROCESS



ASK (THE RIGHT) QUESTIONS



ACTIVATE YOUR INSPIRATION



INTEGRATE CHOICES



FRANK GROOT is oprichter en Directeur van Vision > Decision. Een zeer ervaren adviseur, facilitator, coach en trainer in **SYSTEMATISCHE PATROONDOORBREKING**.

