

Frank Groot

52

patroondoorbrekende denktechnieken voor managers

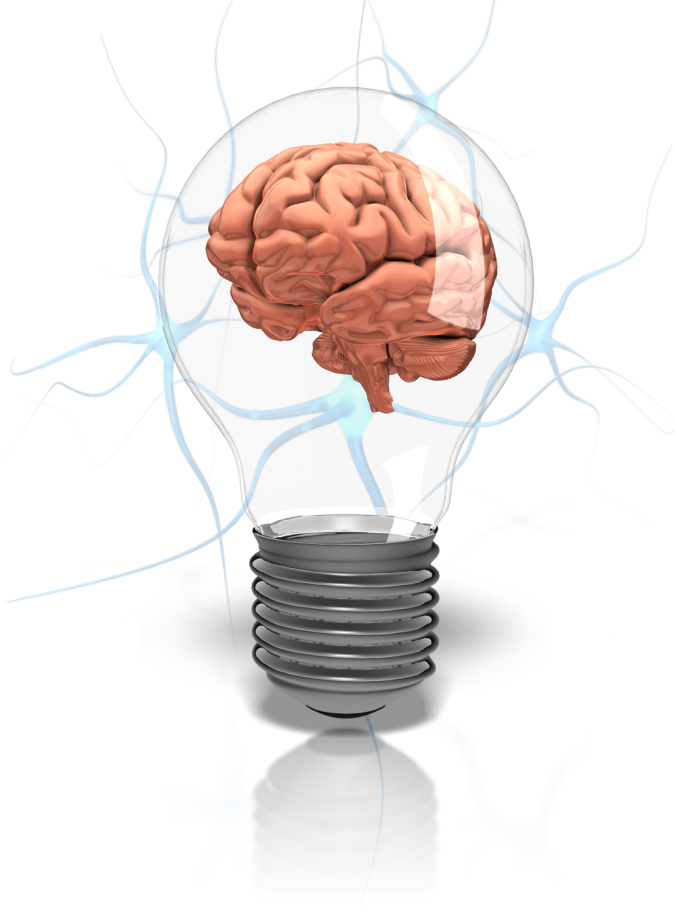
VOOR BESLUITVORMING EN
VISIEONTWIKKELING IN TEAMS



Denktechniek 28

Basispatroon

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 management-teams de meest voor de hand liggende valkuilen in hun gezamenlijke besluitvorming kunnen vermijden.

De in dit boekje uitgewerkte en verder toegelichte

patroondoorbrekende denktechniek

‘Basispatroon’ maakt gebruik van het inzicht dat de **beschikbaarheidsheuristiek** ⁽¹⁾

wordt genoemd. Mensen, en dus ook managers, zijn geneigd om een situatie te beoordelen op basis van gegevens die in hun geheugen gemakkelijk beschikbaar zijn. Daardoor laten ze zich leiden door recente en in het oog vallende informatie en zijn zij minder snel geneigd, of laten dit zelfs helemaal na, te zoeken naar oudere of minder vlottelijk beschikbare informatie. Alles wat opvalt, positief of negatief, is als eerste beschikbaar in ons geheugen en schrijven wij ook nog een zeer hoge waarschijnlijkheid toe. Op die informatie en de meest voor de hand liggende oplossingen wordt dus ook als eerste teruggegrepen bij vraagstukken. Het kost dan ook in de dagelijkse praktijk zeker moeite om zeer bewust juist niet bij die meest recente en beschikbare informatie en oplossingen stil te staan maar verder in de tijd terug te kijken. Daar is tijd én een reflectieve basishouding voor nodig én een toegankelijke methodiek. Die methodiek

‘Basispatroon’ wordt hier stap voor stap beschreven en uit de doeken gedaan. De systeemdenkers ⁽²⁾ onder ons zullen hier zeker veel plezier en herkenning aan ontleen.

⁽¹⁾ Daniel Kahneman. Thinking, fast and slow.

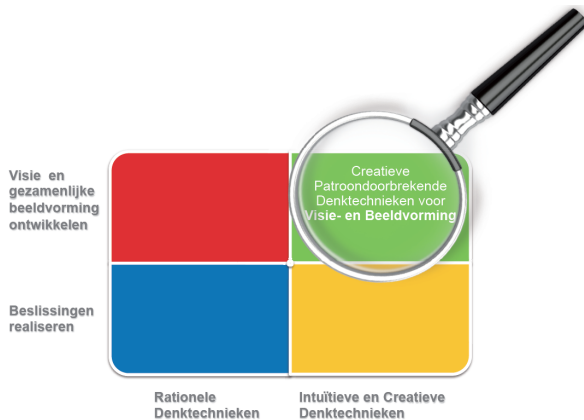
⁽²⁾ Schaveling, Bryan, Goodman. Systeemdenken

De denktechniek Basispatroon

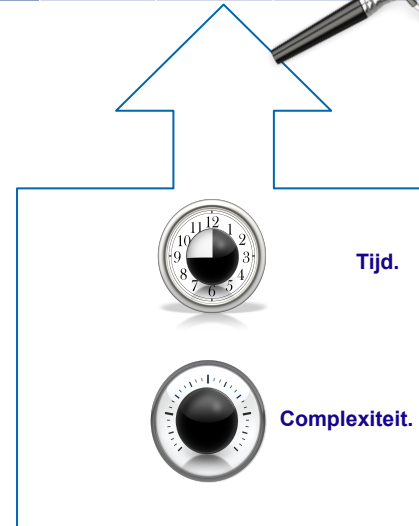
is een van de in totaal achttien **groene**

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 complexer	Ervaring opbouwen	Procesbegeleiding



Deze denktechniek vergt ongeveer 45 minuten en vraagt om ervaring opbouwen binnen een managementteam of iemand met procesvaardigheden. De aangegeven tijd en mate van complexiteit betreft vanzelfsprekend slechts een indicatie. Experimenteer er maar eens mee.

① DE EERSTE 'ESSENTIAL' (HET BELANGRIJKSTE ELEMENT)

② DE TWEEDE 'ESSENTIAL' / KERNWOORD

③ HET DERDE KERNWOORD

④ HET VIERDE KERNWOORD

⑤ HET VIJFDE KERNWOORD

⑥ HET ZESDE KERNWOORD

⑦ HET ZEVENDE KERNWOORD

28 BASISPATROON

Het is nu eenmaal zo dat veel dingen zich herhalen.

Maak daar expliciet gebruik van door die basispatronen te ontdekken en toe te passen. Voor de Systeemdenkers!

28 Basispatroon

Achter elk vraagstuk ligt een patroon. Maak daar creatief gebruik van om te komen tot nieuwe oplossingen.

Bestaande patronen in organisaties en markten zijn soms zeer dominant. Maak daar gebruik van door eerst dat basispatroon te ontdekken en te duiden, en het vervolgens toe te passen of juist om te draaien.

- Neem eerst deze denktechniek in zijn geheel door.
- Schrijf de vraagstelling goed zichtbaar op een flip-overvel en hang dit op.
- Inventariseer met elkaar op een tweede flip-overvel de *7 essentials* (de meest kenmerkende, de opvallendste, de belangrijkste eigenschap) van de situatie waarop je als managementteam een gezamenlijke visie wilt formuleren. Stel dat je dit voor een ander die van niets weet in zeven kernwoorden zou moeten samenvatten? Welke kernwoorden gebruik je dan? Pas eventueel aanvullend denktechniek 24: 'Witte vragen' toe. Stop niet voordat je er zeven hebt geïnventariseerd, zeven is precies genoeg.
- Waar doen deze *7 essentials* je aan denken? Aan welke soortgelijke situatie? Waar lijkt dit op in de organisatie, in de markt? Maak hiervoor een rondje langs alle teamleden. Je hoeft niets op te schrijven. Vraag wel expliciet aan iedereen om zeer geconcentreerd naar elkaar te luisteren.
- Welk patroon wordt hierdoor zichtbaar? Wat is het basispatroon dat opkomt?
- Hoe zou je dit zichtbaar gemaakte basispatroon kunnen gebruiken om het huidige vraagstuk op te lossen? Dit kan door het basispatroon stringenter en strakker toe te passen op de huidige situatie of juist door het om te draaien, te ontkrachten of te veranderen.

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.

'Goed, we hebben eigenlijk best wel een serieus vraagstuk op te lossen. De managementbenoemingen van de afgelopen jaren zijn niet gelukkig uitgevallen. Van de in totaal vijf benoemden in aan ons rapporterende senior managementposities zijn er ondertussen al weer drie vertrokken, zonder dat dit door ons gewenst is. Dat baart mij grote zorgen. Wat doen wij niet goed, wat moet anders, hoe bespreken wij dit?'

De directievoorzitter geeft duidelijk aan waar zijn zorgen zitten. De overige leden van het directieteam sluiten hier snel bij aan. Dit vraagt om voldoende reflectietijd en er wordt dan ook een aparte afspraak gemaakt, buiten de reguliere MT vergadering. Mede omdat iedereen rond de tafel een zeer directe betrokkenheid bij het vraagstuk heeft, wordt er externe begeleiding ingeschakeld.

De geplande sessie start met de vraagstelling: *Welke factoren hebben er gedurende de afgelopen 5 jaar voor gezorgd dat 3 van de 5 in senior management posities benoemde managers nu vertrokken zijn?* Op een tweede flipover worden de belangrijkste 'essentials' geïnventariseerd die verbonden zijn aan die vraagstelling. Uit de inventarisatie worden vervolgens de 7 belangrijkste kernwoorden omcirkeld. Het valt op dat twee daarvan zijn: te snel benoemd, te jong.

Dan wordt aan iedereen gevraagd om aandachtig naar de reeks te kijken en vervolgens een uurtje individueel te gaan wandelen met als vraagstelling waar de reeks hen eigenlijk aan doet denken?

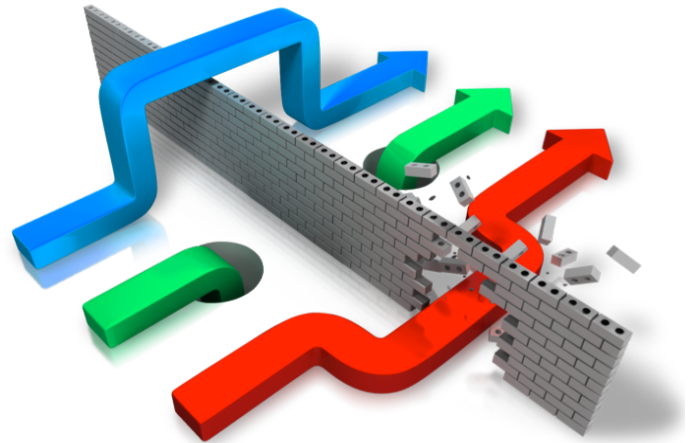
Na terugkomst worden de antwoorden geïnventariseerd. Er wordt niets opgeschreven, er wordt alleen aandachtig naar elkaars ervaringen geluisterd. **Het basispatroon?** Bijna alle beslissingen in de organisatie werden en worden gedreven door de forse waardering voor ondernemerschap. Ook de beslissingen over senior management benoemingen worden vanuit dat leidende perspectief gezien. Ondernemerschap dat echter in de desbetreffende managementposities en de huidige ontwikkelingsfase van de organisatie niet de doorslaggevende succesvoorwaarde vormt. Het draait nu veel meer om het leiding geven aan transitie. In transitie waren deze managers echter niet echt opgeleid en ervaren. Ze konden hun ondernemerschap dan ook onvoldoende kwijt en vertrokken naar organisaties waar zij ondernemer konden zijn of startten een eigen onderneming. Niet omdat ze te snel benoemd waren in senior management functies.

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