

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 BESLUITVORMINGSGROEC 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 BESLUITVORMINGSGROEC OM HET ULTIME 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
DOORBOKEN. 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.

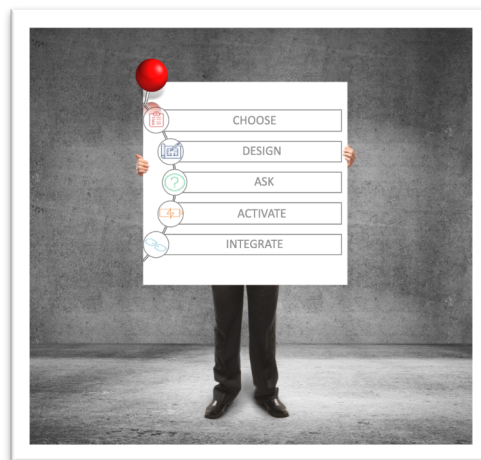
De bijdragen in dit boekje zijn los van elkaar te lezen, zo zijn ze immers ooit geschreven, maar zij zijn ook van kافت tot kافت te lezen met deze vijfdelige structuur die in de praktijk het broodnodige houvast aan Managementteams blijkt te geven bij het nemen van effectieve, weloverwogen beslissingen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



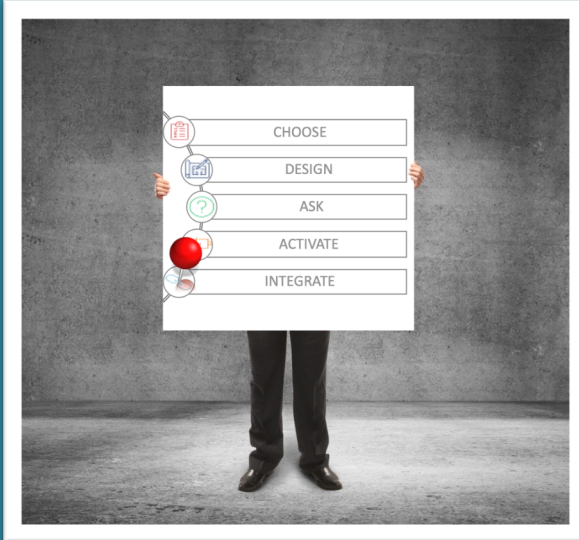
IN HOOFDSTUK ZES (ACTIVATE), laten we een aantal aansprekende inspiratiebronnen de revue passeren om besluitvorming op een interessante, effectieve en weloverwogen manier aan te pakken. Je kunt bijvoorbeeld 2400 jaar terug in de tijd om inspiratie op te doen bij de grote filosofen, of je kijkt eens hoe 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 7

INTEGRATE



INTEGRATE CHOICES.

Doorbreek de vaste patronen door 'Integrative Thinking' systematisch toe te passen.



7. INTEGRATE.

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



Door 'Integrative Thinking' het beslissende verschil maken.

Aan het Canadese zusje van Harvard, Rotman School of Management aan de Universiteit van Toronto, vormt **INTEGRATIVE THINKING** de ruggengraat van het curriculum. Gebaseerd op een diepgaande analyse van wat succesvolle leiders van nu onderscheidt van minder succesvolle, conventionele denkers en wat leiders van de toekomst nodig hebben om uitdagingen succesvol tegemoet te kunnen zien. "Integrative Thinking" is aan Rotman dan ook onderdeel van zowel Master- als MBA-programma's.

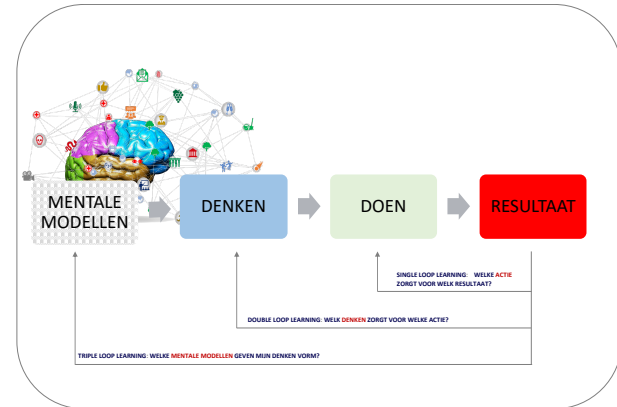
Integratief denken is zowel een individuele- als een teamcompetentie en een proces dat iedereen in een organisatie kan leren door dit te trainen en vervolgens systematisch toe te passen in Visie- en Besluitvorming. Het draait om het creëren van een antwoord dat het vraagstuk, de te nemen beslissing, op een nieuwe succesvolle manier oplost en



bestaande belemmerende patronen kan doorbreken.

Een van de onderdelen van integratief denken is het bewust met elkaar in een Managementteam onderzoeken van dominante mentale modellen in de organisatie en het team. In hoofdstuk 5 (ASK) hebben wij het daar al eerder over gehad.

PATRONEN IN ONS BREIN KUNNEN WIJ OOK MENTALE MODELLEN NOEMEN, een neurologisch netwerk van vooronderstellingen, oordelen en aannames. Mentale modellen zijn gebaseerd op eerdere gedachtes, op succes- en faalervaringen en voorkeuren uit het verleden en minder op kritisch denken in de huidige context en op het huidige moment.

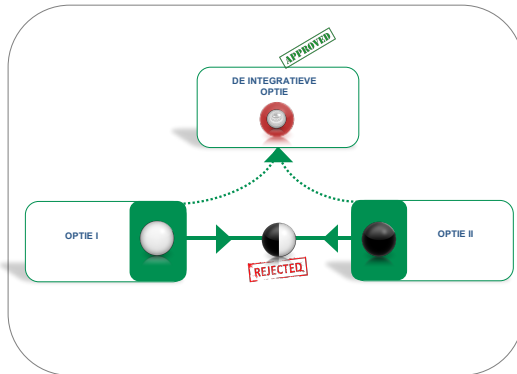


Afbeelding 7-1 Mentale modellen en leren van de derde orde.



Het Beslissende Besluit

Integratief denken is patroondoorbrekend denken en zoekt naar de mogelijkheden om schijnbaar aan elkaar tegengestelde opties juist met elkaar te verbinden. We kiezen dan niet voor optie I óf optie II, we zoeken ook niet naar de middenpositie, het compromis, maar naar de patroondoorbrekende integratieve optie die het dilemma kan oplossen.



Afbeelding 7-2 Integratief denken bewust toepassen om de integratieve optie in beeld te krijgen die een bestaand dilemma in de organisatie, het team of de markt kan doorbreken.

Integratief denken is dan ook het onderwerp in dit zevende hoofdstuk **-INTEGRATE-** van dit boekje:

- In 7.2 kijken we naar de bewuste integratie van rationaliteit en intuïtie aan het de hand van het door Rotman Business School uitgevoerde onderzoek over dit integratieve denken. Integratieve denkers kunnen, door toepassing van het door Rotman ontwikkelde **SCAR-MODEL**, ook minder voor de hand liggende oplossingen in beeld brengen voor complexe vraagstukken. Wij kijken naar wat de vier fases uit het SCAR-model van Rotman voor complexere, diffuse besluitvormingsprocessen betekenen zoals we deze in de praktijk tegenkomen.
- Integratief denken bestaat onder andere uit het tegelijkertijd om kunnen gaan met aan elkaar tegengestelde modellen, schijnbaar conflicterende paradigma's en



verschillende denkbeelden. De in 7.3 uitgewerkte vijf bouwstenen van integratief denken helpen hierbij. In 7.3 worden dan ook **VIJF ANDERE MANIEREN VAN KIJKEN NAAR EN DENKEN OVER** vraagstukken die integratieve denkers omarmen, in kaart gebracht. Bijvoorbeeld: *'De kaart is niet het gebied'*: er zijn andere modellen die we echter op dit moment nog niet kennen maar die wél tot andere, patroondoorbreekende oplossingen kunnen leiden.

- Tot slot kijken wij in 7.4 naar de toepassing van integratief denken bij het oplossen van **STRATEGISCHE DILEMMA'S**. Kern bij het kunnen omgaan met strategische dilemma's zoals bijvoorbeeld **'DUAL TRANSFORMATION'**, is het besef dat -óók al kies je volledig voor een van de beide opties- de daarin opgesloten onderliggende waarden van de opties gewoon blijven

bestaan. Wat wij in organisaties dan ook nodig hebben is de patroondoorbreekende optie die de beide waardensets van een dilemma met elkaar verbindt en integreert. En daar blijkt het bewust en systematisch toepassen van integratief denken zeker bij te kunnen helpen.



Nog even de essentie.

- “Integrative Thinking” is gebaseerd op een diepgaande analyse van wat succesvolle leiders onderscheidt van minder succesvolle, conventionele denkers en wat leiders van de toekomst nodig hebben.
 - Integratief denken is zowel een individuele- als een teamcompetentie en een proces dat iedereen in een organisatie kan leren door dit te trainen en systematisch toe te passen.
 - Integratief denken draait om het creëren van een antwoord dat het vraagstuk, de te nemen beslissing, op een nieuwe succesvolle manier oplost en bestaande patronen kan doorbreken.
- Integratief denken is patroondoorbekend denken en zoekt naar mogelijkheden om schijnbaar aan elkaar tegengestelde opties met elkaar te verbinden.
 - Een van de bouwstenen van integratief denken is het bewust met elkaar in een Managementteam onderzoeken van dominante mentale modellen in het team.

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**.

