

Leeswijzer

De 52 patroon doorbrekende denktechnieken zijn ontwikkeld vanuit twee van de essentiële verantwoordelijkheden van managers:


- Zorgen voor een transparante en scherpe visie en gezamenlijke beeldvorming.
- Het nemen van gedragen gezamenlijke beslissingen.

Deze twee essentiële verantwoordelijkheden zijn in dit boek vervolgens gecombineerd met twee aanvliegroutes voor het benaderen van een business issue:

- De meer rationele, logische manier.
- De meer intuïtieve, creatieve en innovatieve manier.

Deze vertrekpunten maken het gemakkelijk om een logische indeling van de 52 denkmethodeken te kunnen maken:

- De zeventien  patroon doorbrekende denktechnieken gaan uit van een rationele benadering en hebben als doel beslissingen op een andere manier met elkaar aan te vliegen en zo tot stevige en 'rijkere' beslissingen te komen. Rationeel beslissen krijgt immers meer reliëf en diepte als er andere aanvliegroutes worden gebruikt om naar een vraagstuk te kijken.
- De zeven  patroon doorbrekende denktechnieken hebben als doel met behulp van patroon doorbrekende methodeken een gezamenlijk beeld of visie te realiseren. Deze zeven denktechnieken worden gekenmerkt door een meer rationele aanpak. Het gaat dus om situaties waarin de ratio de boventoon moet voeren en er behoefte bestaat aan een stevige kapstok om gestructureerd tot gezamenlijke visie- en beeldvorming te komen.

- De achttien  patroon doorbrekende denktechnieken hebben als doel met behulp van methodieken een gezamenlijk beeld van een vraagstuk of visie op een uitdaging te realiseren. Deze achttien 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.
- De tien  patroon doorbrekende denktechnieken hebben als doel met behulp van deze methodieken gerichte besluitvorming te realiseren over business issues die spelen. De tien technieken worden verder gekenmerkt door een meer intuïtieve en creatieve aanpak. Het gaat dan om situaties waarin gezamenlijke besluitvorming essentieel is en er mentale ruimte en tijd wordt vrijgemaakt om de meer intuïtieve en creatieve kant van besluitvorming toe te laten en een plek te geven. En dat alleen al vormt een patroon doorbrekende beslissing!

De denktechnieken zijn uitgewerkt in een matrix, die is ingedeeld op basis van enerzijds de tijd die het kost om de denktechniek toe te passen en anderzijds de vraag of een denktechniek eenvoudig toe te passen is of iets meer uitleg, inleving en ervaring – en misschien zelfs een in- of externe facilitator – vergt voor de procesbegeleiding. Deze indeling is een weergave van de praktijkervaring die is opgedaan met de toepassing van de denktechnieken bij verschillende managementteams met uiteenlopende ervaringsprofielen: ervaring met elkaar binnen het team enerzijds en met de verschillende denktechnieken anderzijds. Het maakt immers verschil of een managementteam net kennis heeft gemaakt met beslissings- en beoordelingsmethodieken, of al wat langer experimenteert met dergelijke denktechnieken.

Bij de betreffende denktechniek is de benodigde tijd en de eenvoud van de denktechniek verder nog in symbolen weergegeven. De daar aangegeven tijd en mate van complexiteit betreft vanzelfsprekend slechts een ruwe indicatie. Experimenteer maar eens. De betekenis van de twee symbolen is als volgt.

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

De durf om buiten de eigen en gezamenlijke comfortzone te treden en de denktechnieken gewoon te gaan toepassen, blijkt overigens in de praktijk de belangrijkste accelerator te zijn. 'Zullen we nu even normaal en serieus doen alsjeblieft' blijkt in de praktijk een redelijk effectieve methode om de leercurve in een managementteam fors af te vlakken en in de oude denkpatronen te blijven hangen.

Visie en
gezamenlijke
beeldvorming
ontwikkelen



Beslissingen
realiseren



Rationele
Denktechnieken

Intuïtieve en Creatieve
Denktechnieken

- 1-Bepaal als eerste het doel: moet er beslist worden of is er een gezamenlijke beeldvorming/visie op een vraagstuk nodig?
- 2-Bepaal vervolgens of je dit met elkaar op een meer rationele manier of met gebruik van meer creatieve methodieken wilt aanpakken.
- 3-Kies het overeenstemmende icoon.
- 4-Kijk naar de benodigde tijd en de mate van eenvoud van de denktechniek.
- 5-Kies de patroon doorbrekende denktechniek.

Maar je kunt ook gewoon intuïtief kiezen!

Routebeschrijving in vijf stappen

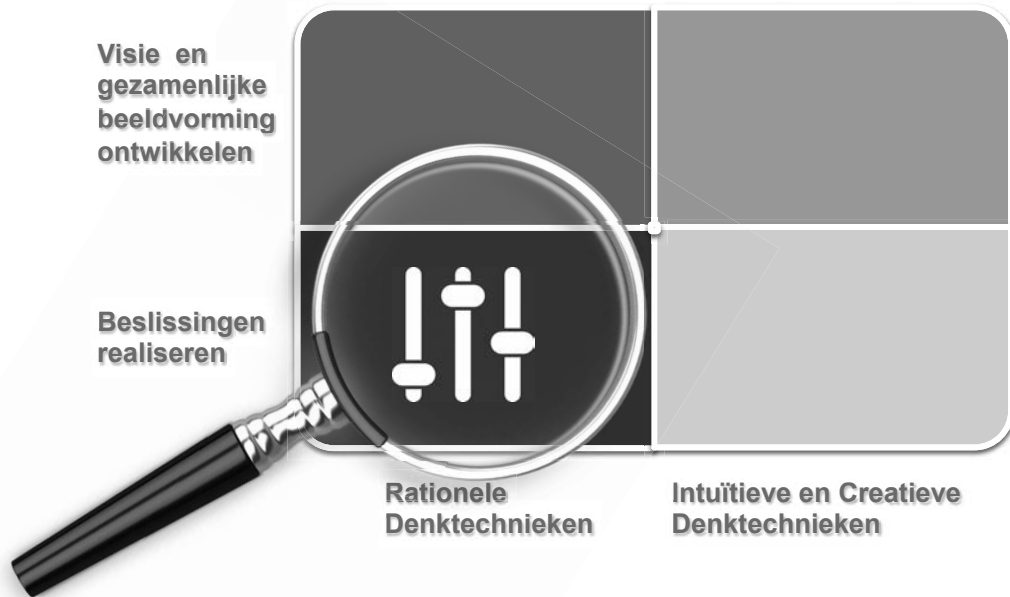
Om een keuze te maken uit de 52 patroon doorbrekende denktechnieken is dit de 'koninklijke' routebeschrijving:

- 1 Bepaal als eerste het doel: moet er beslist worden óf is er een gezamenlijke beeldvorming/visie op een vraagstuk nodig?
- 2 Bepaal vervolgens of je dit met elkaar op een meer rationele óf met gebruik van meer creatieve methodieken wilt aanpakken.
- 3 Kies het daarmee overeenkomende kwadrant en het daarbij behorende icoon.
- 4 Kijk naar de benodigde tijd en de mate van eenvoud van de denktechniek.
- 5 Kies de patroon doorbrekende denktechniek.

Maar de kortste route is gewoon even doorbladeren, op basis van je intuïtie een aansprekende techniek kiezen en experimenteren.

**Visie en
gezamenlijke
beeldvorming
ontwikkelen**

**Beslissingen
realiseren**



**Rationale
Denktechnieken**

**Intuitieve en Creatieve
Denktechnieken**

17 ↓↑↓ patroondoorbrekende denktechnieken voor managers

De nu volgende zeventien ↓↑↓ patroondoorbrekende denktechnieken gaan uit van een rationele benadering en hebben als doel om beslissingen op een andere manier met elkaar aan te vliegen en zo tot stevige en 'rijkere' beslissingen te komen. Rationeel beslissen krijgt immers meer reliëf en diepte als er andere aanvliegroutes worden gebruikt om naar een vraagstuk te kijken. 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.

1 **Abstraheer en concretiseer**

Breng het achterliggende (het 'waarom') en de concretisering van een initiatief (het 'hoe') in kaart voordat je beslist.

2 **Jaarverslag**

Stel nu prioriteiten door elementen te benoemen die straks in het jaarverslag zouden moeten staan.

3 **Impact**

Breng de te verwachten impact van een beslissing in beeld.

4 **Slaap er eens een nachtje over**

Laat je intuïtie zijn werk doen.

5 **HUG**

Bekijk of het idee voldoende stevigheid heeft voordat een beslissing genomen wordt.

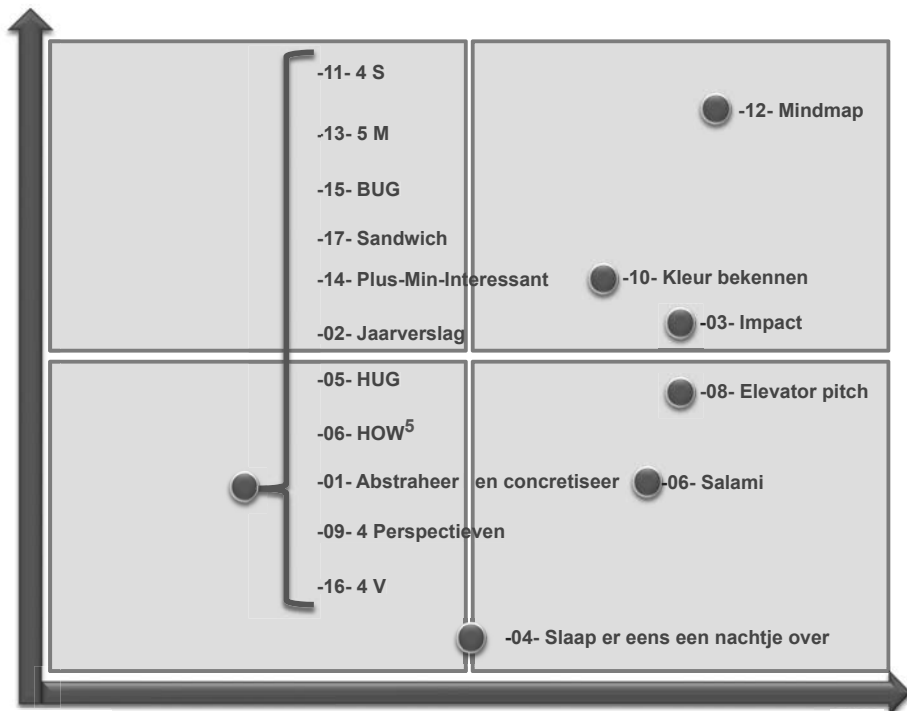
lets
ingewikkelder



De methodologische Complexiteit



Eenvoudig



De benodigde tijd voor een Denktechniek



6 Salami

Deel complexe beslissingen op in deelbeslissingen van één uur en beslis dan aan het eind.

7 HOW⁵

Zorg er als managementteam voor dat een opdracht glashelder is voordat je een initiatief of vraag delegeert aan medewerkers.

8 Elevator pitch

Probeer de essentie van een voorstel in één minuut helder te krijgen voordat er een beslissing wordt genomen.

9 Vier perspectieven

Bekijk een beslissing vanuit het perspectief van klanten, medewerkers, business partners en concurrenten.

10 Kleur bekennen

Maak de argumenten voor en tegen en de twijfels rondom een beslissing expliciet en zichtbaar.

11 4 S

Neem de portfolio aan activiteiten en initiatieven binnen de organisatie nog een kritisch door. Doen we nog wel de juiste dingen?

12 Mindmap

Maak een mindmap waarin de argumenten rondom een beslissing visueel worden gemaakt.

13 5 M

Inventariseer de impact van een beslissing op mensen, middelen, methodieken, performance-indicatoren en cultuur.

14 Plus-Min-Interessant

Breng de meningen over een voorstel in kaart door de plussen, de minnen en de interessante aspecten expliciet aan de orde te stellen voordat er een beslissing genomen wordt.

15 BUG

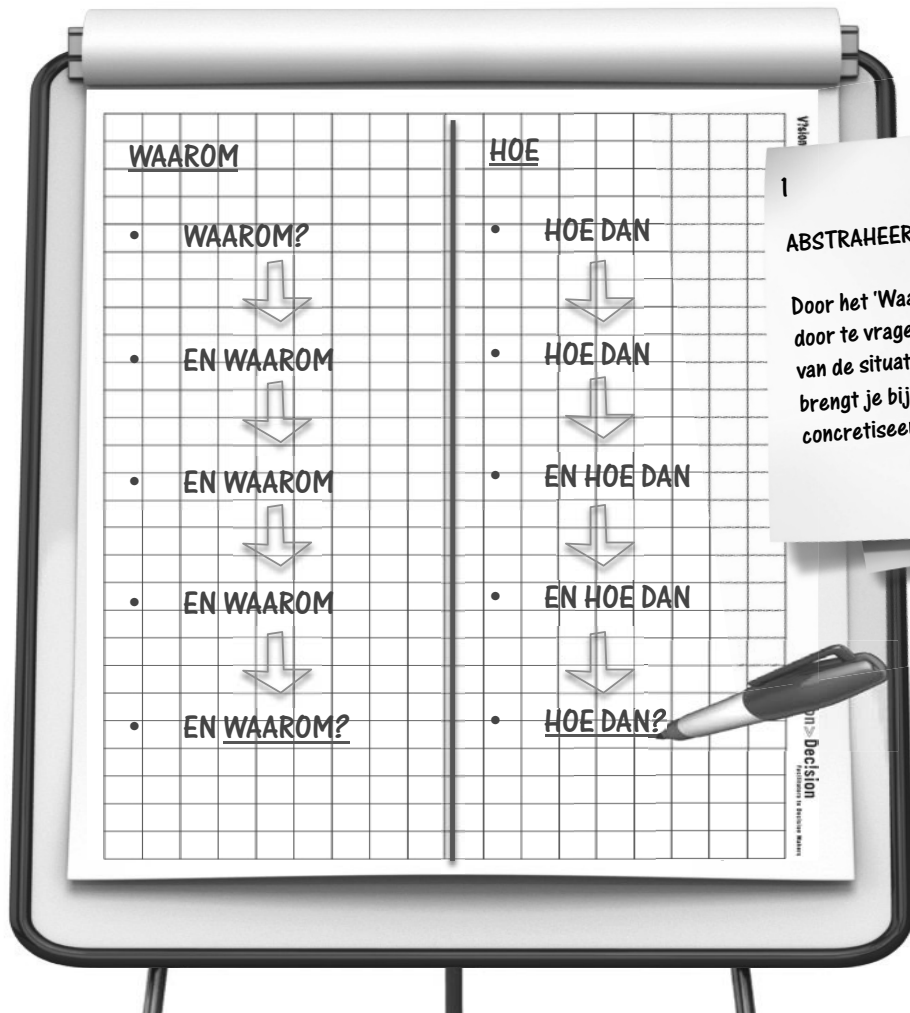
Beslis of iets nu of later moet gebeuren. Is het echt urgent en belangrijk? Krijg gevoel bij de verdere ontwikkeling.

16 4 V

Maak een idee of voorstel robuuster door elementen te versterken, vast te houden, te verzwakken of te laten verdwijnen voordat er beslist wordt.

17 Sandwich

Reageer vanuit een afgewogen totaalperspectief op een voorstel of initiatief. Focus op de positieve elementen en oefen op deze manier tevens met het geven van positieve feedback.

WAAROM

- WAAROM?



- EN WAAROM



- EN WAAROM



- EN WAAROM



- EN WAAROM?

HOE

- HOE DAN



- HOE DAN



- EN HOE DAN



- EN HOE DAN



- HOE DAN?

1

ABSTRAHEER OF CONCRETISEER

Door het 'Waarom' of het 'Hoe' consequent door te vragen krijg je een helder beeld van de situatie. Met 'Waarom' doorvragen, brengt je bij de basisvraag. 'Hoe' concretiseert juist verder.

1 Abstraheer en concretiseer

Breng het achterliggende (het 'waarom') en de concretisering van een initiatief (het 'hoe') in kaart voordat je beslist.

Soms wordt een beslissing genomen terwijl de achterliggende vraag eigenlijk niet voldoende aan de orde is gekomen, of er is nog geen helder beeld van de concretisering. Deze denkmethode zorgt ervoor dat het totale beeld helder wordt voordat er een beslissing genomen kan worden. Deze rationele denktechniek is gebaseerd op technieken uit NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren) en is gericht op het nemen van beslissingen.

- Schrijf de beslissing die je met elkaar wilt nemen op een flip-overvel en hang dit voor iedereen goed zichtbaar op. Gebruik hoofdletters voor een goede leesbaarheid.
- Pak een ander flip-overvel en verdeel dit in twee gelijke kolommen. Schrijf boven de linkerkolom in hoofdletters **WAAROM** en boven de rechterkolom **HOE**.
- Bevraag elkaar eerst over het 'waarom' van de beslissing. De beslissing wordt daardoor steeds abstracter. Waarom gaan wij dit eigenlijk doen? Noteer dit in hoofdletters in de linkerkolom. Stop niet te snel:
- Ga vervolgens door met 'hoe' en inventariseer de antwoorden in de tweede kolom. De beslissing wordt daardoor steeds concreter: hoe gaan wij dit dan doen? Stop niet te snel: hoe ... en hoe ... en hoe ... en hoe? Ook hier geldt: stop niet voordat je vijf keer de hoe-vraag hebt gesteld. Je hoeft als managementteam natuurlijk geen plan van aanpak uit te werken, maar je dient wel een gevoel te krijgen over de mogelijke concretisering.
- Reflecteer vervolgens op de beide reeksen, combineer de einduitkomsten van de beide reeksen met elkaar. Beslis vervolgens vanuit het beeld dat jullie hebben opgebouwd.



JAARVERSLAG

Hier benoem je een belangrijk element voor het jaarverslag

En hier een tweede element

En een derde element.....

Vision: Decision

	1 ^o Element uit het jaarverslag	2 ^o Element uit het jaarverslag	Element uit het jaarverslag
Project 1			
Project 2			
Project			

Hier benoem je of en hoe dit project aansluit bij de elementen uit het jaarverslag

2

JAARVERSLAG

Prioriteiten stellen is achteraf simpel.

Je kijkt immers terug en ziet vanzelf wat echt belangrijk was. Gebruik dit soort denken om juist nu te bepalen wat je in het komende jaarverslag zou schrijven en kijk vanuit dat perspectief naar huidige prioriteiten.

2 Jaarverslag

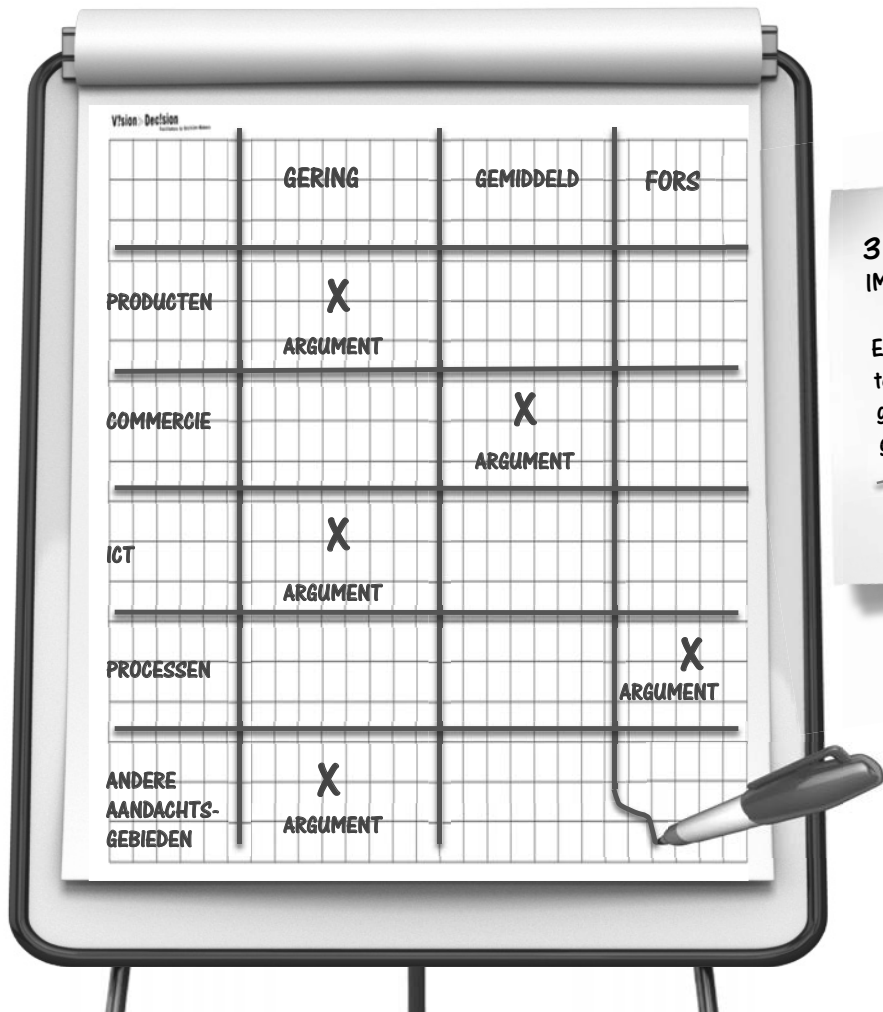
Stel nu prioriteiten door elementen te benoemen die straks in het jaarverslag zouden moeten staan.

Prioriteiten stellen vormt een van de essentiële taken en verantwoordelijkheden van een managementteam. Dat is niet altijd simpel, maar deze denktechniek helpt om nu al de juiste prioriteiten te stellen aan de hand van een fictief jaarverslag. In een jaarverslag wordt immers de essentie samengevat van de gebeurtenissen in een organisatie ten behoeve van de Raad van Commissarissen en andere belangrijke stakeholders. In deze samenvatting vinden we binnen een organisatie dan ook vaak de essentie van de strategie nog eens op een rijtje.

Inventariseer als managementteam nu vast welke elementen moeten voorkomen in het volgende jaarverslag. Deze methodiek zorgt ervoor dat een herweging van prioriteiten plaatsvindt aan de hand van de essentiële elementen van de ondernemingsstrategie.

- Inventariseer op een eerste flip-overvel de essentiële elementen die straks in het jaarverslag van de organisatie over het lopende jaar beschreven zouden moeten worden. Wat zouden de Raad van Commissarissen, de directie of de aandeelhouders graag willen zien? Wat zouden financieel analisten willen zien, klanten, de omgeving of de vakpers?
- Noteer op dat eerste flip-overvel alle doorslaggevende, essentiële elementen voor het jaarverslag en bepaal als managementteam de volgorde van belangrijkheid. Omcirkel de belangrijkste en nummer ze in die volgorde.
- Loop vervolgens de te prioriteren activiteiten of initiatieven langs aan de hand van de doorslaggevende elementen, door op een tweede flip-overvel kolommen voor de elementen en zoveel rijen te maken als er te prioriteren projecten en activiteiten zijn. Schrijf de essentiële elementen boven aan de kolommen op volgorde van belangrijkheid. (Links plaats je het belangrijkste element.) Beoordeel vervolgens de projecten, activiteiten of initiatieven door steekwoorden op te schrijven.
- Reflecteer en prioriteer: zijn wij als managementteam nog op de goede weg met onze projecten en activiteiten?





3 IMPACT

Een ideale methode om structuur aan te brengen in een discussie en gedeelde helderheid te creëren over de gevolgen van een beslissing.

3 Impact

Breng de te verwachten impact van een beslissing in beeld.

Beslissingen kunnen gevolgen hebben voor verschillende afdelingen en processen binnen een organisatie. Impact is een ideale denktechniek om helderheid rond de tafel te creëren over de verwachte impact van een te nemen beslissing vanuit meerdere perspectieven. Je maakt argumenten expliciet zichtbaar door ze op te schrijven en te plotten. Denk bijvoorbeeld aan investeringsbeslissingen met een behoorlijke impact.

- Neem eerst deze denktechniek in zijn geheel door.
- Schrijf de te nemen beslissing op een eerste flip-overvel. Doe dat in hoofdletters, zodat de tekst voor iedereen rond de tafel goed leesbaar is. Hang dit vel vervolgens op.
- Maak op een tweede flip-overvel een tabel met vier kolommen en een aantal rijen. Schrijf boven de tweede kolom 'GERING', boven de derde kolom 'GEMIDDELD' en boven de vierde kolom 'FORS'. Het aantal rijen komt overeen met het aantal gebieden waarop deze beslissing impact zal hebben.
- Noteer in de eerste kolom onder elkaar de belangrijkste gebieden waarop de beslissing impact zal hebben. Denk bijvoorbeeld aan Producten & Diensten, Commercie, ICT, Processen en Cultuur e.d.
- Bepaal met elkaar de impact op die gebieden door een kruisje te plaatsen in de tweede, derde of vierde kolom én op te schrijven wat het belangrijkste argument voor deze score is.
- Reflecteer op het geheel en beslis vervolgens vanuit het totaalbeeld dat zo is ontstaan.



DE BESLISSING

- **Hier schrijf je de genomen beslissing uit**

.....
.....

4

SLAAP ER EENS EEN NACHTJE OVER

De tegeltjeswijsheid is nu ook onderbouwd door onderzoek. Nadat je alle informatie in kaart hebt gebracht neemt de kwaliteit van een beslissing toe door er letterlijk een nachtje over te slapen.

