

Werkvormen voor beter denkwerk

Ik heb een hele lijst met werkvormen voor je, om beter en slimmer denkwerk te doen. Denkvormen dus, eigenlijk.

Ook deze lijst is nog in concept, en alleen voor officiële beta-lezers van Cruise Control. Ik wilde deze concept lijst vast met je delen, maar voordat het boek uitkomt wil ik 'm nog verder uitwerken, netjes groeperen en van illustraties voorzien.

Stel vragen aan jezelf. Het beantwoorden van vragen dwingt je om na te denken. Speel bijvoorbeeld eens met het zogenaamde 'Socratisch gesprek', waarbij je je team of jezelf vragen blijft stellen om een idee of probleem steeds dieper te doorgronden.

Bepaal welk soort denkwerk je op dit moment nodig hebt: creatief denken, onderzoekend denken, planningen maken, praktisch denken, filosofisch denken, intuïtief denken.

Leg het probleem eens uit aan iemand anders en kijk wat jij daar zelf weer van leert.

Combineer verschillende ideeën, dingen, mogelijkheden.

Verzamel eerst zoveel mogelijk informatie, laat het onderwerp daarna een tijdje rusten terwijl je met andere dingen bezig bent – en kijk of er een Eureka moment komt met een compleet nieuw inzicht.

Experimenteer met het maken van mindmaps. Die helpen om ideeën en verbanden te visualiseren. Het is een mooi hulpmiddel voor brainstormsessies of het opsplitsen van complexe projecten.

Doe eens een pre-mortem bij de start van een nieuw project. Daarbij speel je dat het een jaar later is, dat je project compleet in de soep is gelopen, en dat je moet brainstormen waarom dat zo mis is gegaan. Die oefening dwingt je om je roze bril af te zetten, zoveel mogelijk risico's en zwakke punten van je plan in kaart te brengen, en daar vooraf oplossingen voor te verzinnen. Zo worden je plannen nog sterker.

Plan regelmatig momenten in om na te denken over de grote lijnen, in plaats van alleen over de urgente dagelijkse dingen. Als ik business partners coach, raad ik hen bijvoorbeeld altijd aan om strategisch overleg op een andere dag en een andere plek te plannen dan waar ze hun normale vergaderingen doen. Tijdens zo'n strategisch overleg mag je dan ook geen onderwerpen inbrengen die horen bij de lopende business.

Draai problemen eens om en vraag niet alleen 'Hoe los ik dit op?' maar ook 'Wat zouden we kunnen doen om dit nog veel erger te maken?' om tot verrassende inzichten te komen.

Breng structuur aan, of maak een plan van aanpak, voordat je begint met denkwerk. Daarvoor kun je uitstekend putten uit de hele wereld aan management- en leiderschapsliteratuur. Er is een schat aan mentale modellen, of thinking tools beschikbaar, om over alle aspecten van leiderschap, team en business na te denken.

Als je complexe beslissingen met meerdere variabelen moet afwegen, kun je een tabel maken met de belangrijkste beslissingen en de verschillende scenario's die voortvloeien uit elke optie.

Om in beweging te komen is het vaak handig om een lijst te maken met de door jou gewenste uitkomsten en de bijbehorende kleine eerstvolgende acties. De gewenste uitkomsten helpen je om gemotiveerd te zijn en de kortste weg naar je doel te bepalen. De eerstvolgende acties helpen om een groot, vaag project in kleine stapjes op te breken en heel concreet te bedenken wat je nu als eerste kunt gaan doen. Dat helpt een hoop met uitstelgedrag.

Heb je overzicht nodig in een complexe situatie? Teken gewoon een paar simpele schema's. Begin met woorden en pijltjes, of voeg nog wat rechthoeken en cirkels toe. Het gaat

niet om de kwaliteit van je tekenwerk, maar om de kwaliteit van je nadenkwerk. Of teken eens een Venn-diagram, dan komen je wiskundelessen van vroeger ook nog eens van pas.

Helder krijgen wat je al weet over een situatie of probleem? Doe een minddump. Open een nieuw, leeg document in je tekstverwerker en beschrijf alles wat je weet en denkt over het probleem. Wat is er gebeurd, wie heeft er mee te maken, waarom is dit een probleem? Schrijf je hoofd helemaal leeg en maak zo ook meteen ruimte voor nieuwe ideeën.

Denk met je zintuigen. Probeer er muziek bij te horen, beelden te zien, geuren te ruiken, of texturen te voelen. Kom je zo op nieuwe ideeën?

Ga helemaal los in het brainstormen met iemand anders, of gewoon met jezelf. Verzin zoveel mogelijk gekke oplossingen, zonder jezelf te censureren. Dat komt later wel weer.

Overleg met iemand anders. Wie zegt dat jij elk probleem in je eentje op moet lossen? Vraag hulp aan een coach, collega, of aan één van je buurkinderen.

Nodig commentaar en kritiek uit, of zoals een van mijn klanten zegt: 'Organiseer je eigen tegenspraak.' Vraag iemand anders om je te vertellen wat er allemaal schort aan je plan. Belangrijkste tip: hou je mond en schrijf alleen op

wat de ander zegt. Ga jezelf niet verdedigen. Verzamel gewoon alle input en bedenk later zelf of het zoden aan de dijk zet, of niet.

Divergeer eerst, voordat je convergeert. Divergeren is zoveel mogelijk ideeën verzamelen. Convergeren is keuzes maken over die ideeën. Door je in de eerste fase alleen te richten op het uitbreiden van je lijst met ideeën, kom je op ideeën die je anders niet zo snel zou krijgen. Pas in de tweede fase kijk je of iets praktisch, haalbaar en slim is. Dit gebruik ik bijvoorbeeld met onze klanten heel strategisch voor het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsmodellen.

Meer variatie nodig? Denk aan analogieën en metaforen: 'Dit lijkt op...'

Ander perspectief? Probeer te bedenken wat je oudtante ervan zou zeggen, of een schaapsherder, of een kind uit China.

Maak evaluaties praktischer met start/stop/continue: waar gaan we mee starten, waar gaan we mee stoppen – en waar moeten we vooral mee doorgaan?

Onderzoek je onderliggende aannames. Maak een lijst met alle aannames die je hebt, onder je huidige analyse. Bepaal dan hoe zeker je weet of die aannames wel echt 100% kloppen, of dat het nog anders zit.

Maak nieuwe plannen zonder het verleden te vergeten. Gebruik verleden-heden-toekomst, bijvoorbeeld door een zin te maken: 'Ik vond het niet leuk toen..., dus nu... en daarom wil ik dat...'

Verplaats jezelf naar de toekomst en geef je huidige 'ik' advies. Stel je voor dat je plan is gelukt en je over vijf jaar je huidige ik zou willen adviseren. Wat zou je over-vijf-jaar-ik dan zeggen? Of doe het tegenovergestelde: stel dat het grandioos mislukt, wat zou je dan willen zeggen tegen je huidige ik?

Sorteer een lijst met prioriteiten. Nummer alle items op je lijst en vergelijk dan steeds twee nummers met elkaar. Als je nummer 1 óf nummer 2 zou kunnen krijgen, maar niet allebei, welke zou je dan kiezen? En dan verder met 2 en 3, 3 en 4, enzovoort.

In Cruise Control zelf beschrijf ik verder nog het idee van een oorzaak-gevolg diagram, een zogenaamde *root cause analysis*. Met onze klanten maken we graag Current Reality Trees (CRT's) en Future Reality Trees (FRT's).

Ook de Argument Map die ik in het boek beschrijf, is een prachtige manier om jezelf aan het denken te zetten — en anderen te helpen om dat ook te doen.

Vanuit de managementliteratuur ken je misschien ook de SWOT-analyse, Blue Ocean Strategy, Value Curve, het Lean Canvas en allerlei andere modellen die je helpen met nadenken.

En zo zijn er nog veel meer diagrammen, mentale modellen en structuurtjes om je te helpen beter en makkelijker na te denken. Het basisidee is steeds om jezelf uit te dagen na te denken over vragen waar je normaal gesproken niet aan zou denken.