

# Twynstra Gudde

## Denkgewoonten

## Inzicht krijgen in je eigen manier van denken



Geven leervoorkeuren inzicht in de manier waarop en de context waarin iemand graag leert, het zegt nog niets over wat je gemakkelijk leert en waar je telkens over struikelt. Of over wat een haalbare ontwikkeling is, zowel individueel als op organisatieniveau. Naast leervoorkeuren hanteren we daarom ook denkgewoonten.

Denkgewoonten draaien om de manier waarop we omgaan met nieuwe informatie, stappen die we in ons hoofd zetten om problemen op te lossen of vraagstukken aan te pakken. Ze hebben bij gevolg ook impact op het gemak waarmee we iets leren. Denkgewoonten zijn de resultanten van:

- de manier waarop we informatie in ons hoofd georganiseerd hebben, en hoe we komen tot oplossingen, denkrichtingen, hypotheses, meningen
- de manier waarop we zoeken naar stevigheid in deze meningen en oplossingen, hoe we weten dat we de goede denkrichting te pakken hebben
- de manier waarop we onze ideeën en oplossing realiseren en monitoren.

Het gaat dus eigenlijk om de achterkant van het leren, datgene wat er in ons hoofd gebeurt, de denkstappen die we maken. Het gaat om gewoonten, om wat we gewend zijn te doen. Het gaat dus niet om de vraag of we het wel of niet kunnen. Denk aan de vraag of we de tijd nemen om dingen te overdenken en niet of we in staat zijn dat te doen. Deze denkgewoonten zijn 'cognitief' van aard, maar hebben een sterke relatie met onze emoties (onzekerheid kan bijvoorbeeld leiden tot beperkte reflectie wanneer iemand denkt: "laat ik er maar niet langer

naar kijken, anders zie ik alleen maar wat ik fout gedaan heb"). Opvattingen, zoals 'je moet natuurlijk wel veel ruimte maken voor anderen' kunnen tot gevolg hebben dat je jezelf niet toestaat in je eentje te sudderen en hebben ook een stevige impact op de manier waarop we elkaar ervaren. Iemand die de neiging heeft in zichzelf om een idee heen te wandelen om te onderzoeken of het stand houdt, kan daarin het contact met anderen verliezen en overkomen als iemand die weinig interesse heeft in de ander.

### Wat zijn de zes denkgewoonten?

Het denken kent zes bouwstenen, die zich twee aan twee laten ordenen.

- Het eerste tweetal (**conformisme en constructie**) gaat over de vraag waar je je hypothese, je oplossingsrichting vandaan haalt.
- Het tweede tweetal (**intra-actie en interactie**) gaat over het onderzoeken van de stevigheid van deze hypothese: houdt het stand? Snijdt het hout?
- Het derde tweetal (**reproductie en reflectie**) gaat over het realiseren van je idee; het uitvoeren, bijsturen en monitoren ervan.

We lopen de denkgewoonten kort door.

### conformisme en constructie

Wanneer we een probleem moeten oplossen, halen we ergens onze ideeën vandaan. Het kan zijn dat we graag gebruik maken van bestaande

ideeën. In dat geval ga je dus op zoek naar de best passende bestaande oplossing. Dit noemen we een conformistische manier van denken. Het levert navolgbaarheid op. Bij conformisme is de manier waarop informatie in ons hoofd is opgeslagen te typeren als een archiefkast. Hoe nauwkeuriger geordend, hoe zorgvuldiger het zoekproces en hoe beter passend de oplossing. Maar ook: hoe meer tijd het kost.

Het kan ook zijn dat de manier waarop onze hoofd geordend is, eerder lijkt op een rommelzolder: je komt allerlei interessante dingen tegen en gebruikt die. Soms vind je simpelweg direct wat je nodig hebt (één vraag, één antwoord), en soms kom je uiteenlopende stukjes informatie tegen en combineer je die met elkaar. Dit noemen we constructie. Hoe meer onverwachte combinaties, hoe creatiever de oplossing. We spreken dan van een hoge constructie. Loopt dit de spuigaten uit, dan wordt het voor een gesprekspartner onnavolgbaar. Beide, zowel conformisme als constructie, hebben voor- en nadelen. Het resultaat van beiden denkgewoonten is het komen met een eerste denkrichting, een hypothese.

### intra-actie en interactie

Vervolgens is de vraag: hoe stevig is die hypothese? Houdt deze stand? Dat kunnen we op twee manieren onderzoeken. De eerste is de hypo-

these in jezelf onder de loep nemen. Door er dus in gedachten rondjes omheen te lopen en het van alle kanten te belichten. We noemen dit intra-actie. Mensen die dit veel inzetten, kunnen grote hoeveelheden informatie heel scherp analyseren. Naddeel is echter dat deze mensen door hun omgeving worden ervaren als gesloten, niet 'in verbinding', 'hij hoort of ziet mij niet echt'.

Een andere manier om de hypothese te verstevigen is anderen om hun mening te vragen. Om alle meningen ten slotte tegen elkaar af te wegen. We noemen dit interactie. Mensen die dit gebruiken, worden vaak ervaren als geïnteresseerde gesprekspartners. Ze creëren gemakkelijk draagvlak. Deze kwaliteit kan echter ook leiden tot vertraging (veel in gesprek) en moeite met het nemen van beslissingen.

Het resultaat van deze denkgewoonten, intra-actie en interactie, is het komen tot stevigheid in de oplossingsrichting.



### reproductie en reflectie

Tenslotte gaat het om het realiseren van de gekozen oplossing. Doe je dit op een manier waarbij het gemaakte plan houvast biedt? Ga je ervan uit

dat je er lang genoeg over nagedacht hebt en het nu met name aankomt op de uitvoering? Deal is a deal – afspraak is afspraak? Dan is er sprake van reproductie.

Is het plan met name een hulpmiddel, ga je er vanuit dat de wereld blijft bewegen en het dus belangrijk is om mee te bewegen en bij te stellen? Dan spreken we van reflectie. Reflectie en reproductie zijn een soort cockpitvaardigheden. Ze houden toezicht op het totaal. Reproductie is herleidbaar, maar kan ook star worden. Reflectie is flexibel, maar kan ook ten kosten gaan van de resultaatgerichtheid.

Het resultaat van deze denkgewoonten, reproductie en reflectie, is het realiseren van een oplossing.

Alle denkgewoonten, en hun onderlinge combinaties laten in verschillende situaties hun meerwaarde laten zien.

### Je favoriete profiel en wat kun je daarmee?

Denkgewoonten zijn situationeel: dat betekent dat we in verschillende situaties, verschillende denkgewoonten inzetten. In ons privé-leven lossen we problemen waarschijnlijk anders op dan tijdens ons werk. Onder druk zetten we waarschijnlijk andere strategieën in dan wanneer we optimaal in balans zijn (flow). Deze diversiteit geeft echter ook mogelijkheden. Kijken we goed naar wat er in verschillende situaties gebeurt, dan kunnen die inzichten ons verder helpen op een effectievere manier met nieuwe informatie en nieuwe vraagstukken om te gaan.

“Het gaat om de vraag of je het kunt ontwikkelen, of beter kunt organiseren”

Ook al is een profiel van de zes denkgewoonten situationeel, veel mensen hebben wel een eigen gewoonte of een favoriete manier van doen ontwikkeld. Deze is te achterhalen door een aantal situaties onder de loep te nemen. Hoe ga je om met vraagstukken als je in een flow zit? Wat gebeurt er als je onder druk komt te staan? Hoe doe je het als je leiding geeft, of als je in gesprek bent met een klant of collega? Zit er verschil tussen verschillende rollen of taken?

Onderzoek van meerdere situaties leidt tot inzicht in het eigen profiel en inzicht in het spectrum waarover je beschikt. Elk profiel heeft zijn eigen kwaliteiten. Met het ene profiel kunnen we complexe situaties analyseren, met het andere brengen we gemakkelijk mensen met elkaar in contact en met weer een andere hebben we kwaliteiten die goed in te zetten zijn in innovatie.

Een profiel geeft informatie bij loopbaan- en ontwikkelingsvraagstukken (waar zit mijn kracht – waar loop ik op vast), maar ook bij het verbeteren van samenwerking of persoonlijke effectiviteit of het onderzoeken van je leiderschapsstijl.

### Je passende profiel

Naast een favoriet profiel, wat past er nu écht bij jou, is er ook een passend profiel bij een functie. Hierin zijn geen harde richtlijnen te geven, maar met een aantal voorbeelden is wel aan te geven wat de achterliggende gedachte is.

Bijvoorbeeld:

- Van projectmanagers wordt verwacht dat een opdracht binnen een bepaalde tijd en in een bepaald financieel kader wordt afgerond. Dat betekent dat een zekere mate van reproductief denken hier wenselijk is. Teveel reflectie kan leiden tot eindeloos bijstellen van de plannen. Overigens is dit ook afhankelijk van het soort project dat men onder handen heeft en het team waarin gewerkt wordt
- Van een accountmanager wordt verwacht dat hij met een klant mee kan denken, maar daarbij de belangen van de eigen organisatie in de gaten houdt. Het gaat dus om kunnen onderhandelen, weten wat je weg kunt geven, en wat zeker niet. Daarvoor is, in denkgewoonten vertaald, een zekere mate aan constructie nodig. Je moet als 'onderhandelaar' een eigen beeld hebben opgebouwd en weten 'welke stenen uit de muur kunnen worden gehaald, zonder dat de muur instort'. Hebben we het overigens over een accountmanager in een grote organisatie die klant en product aan elkaar koppelt, dan kan constructie juist in de weg staan, omdat nieuwe oplossingen niet gewenst zijn of niet in het kader van de organisatie passen. In dat geval is juist conformisme belangrijk.

**“Veel mensen hebben wel een eigen gewoonte of een favoriete manier van doen ontwikkeld.”**

Door dus goed onder de loep te nemen welke eisen en wensen er in de organisatie en functie zijn, is een redelijke inschatting te maken van het gewenste profiel.

### Hoe ontwikkelbaar zijn denkgewoonten?

Denkgewoonten zijn ontwikkelbaar. De vraag is echter hoe wenselijk is het dat we bepaalde denkgewoonten ontwikkelen? Wij hebben de neiging om in het leren en ontwikkelen bijna vanzelfsprekend aandacht te besteden aan datgene wat we niet kunnen. Dit fenomeen is duidelijk herkenbaar in:

- het individuele leren en ontwikkelen. Denk even aan het competentiedenken: wat is het gewenste profiel? Hoe 'scoor je'? En aan welke competenties moet je dus aandacht besteden? Of het werken met leerdoelen: vraag je mensen wat ze zouden willen leren of ontwikkelen, dan kiezen ze bijna automatisch voor die dingen waar ze niet goed in zijn.
- maar ook in organisatie ontwikkeling, zoals cultuurtrajecten en leiderschapsontwikkeling. De redenering die te vinden is onderliggend dergelijke trajecten is vaak: we zouden toch eigenlijk innovatiever moeten zijn, of resultaatgerichter of meer onderling in verbinding, of variaties op het thema. Opvallend is vaak dat dit soort trajecten niet tot blijvend resultaat leiden. Met als gevolg dat organisaties een bepaalde kernkwaliteit op de agenda blijven houden als een gewenste ontwikkeling.

Denkgewoonten dagen bij deze vraagstukken uit om op zoek te gaan naar de onderliggende kwaliteiten. Over welke denkgewoonten beschikken mensen in de organisatie op dit moment? Zou het gewenste nieuwe gedrag de keerzijde van deze medaille kunnen zijn? Is het dan verstandig om dit te willen ontwikkelen, of zou je het beter kunnen organiseren? Het is bijvoorbeeld logisch als de directie van een bibliotheek georiënteerd is op innovatie, om de organisatie overlevingskans te geven. De gemiddelde bibliothecaris echter beschikt juist over kwaliteiten die nodig zijn om te ordenen, transparant te werken en informatie herleidbaar op te slaan (conformisme). Wellicht zal het ontwikkelen van constructie voor een aantal van deze medewerkers een mooie uitdaging vormen. Indien

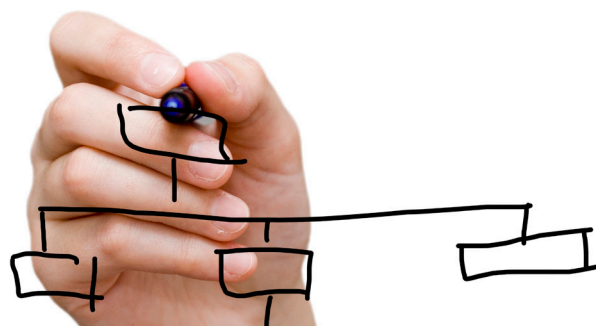
ze deze richting opgaan is het waarschijnlijk dat hun conformistische denkvermogen achteruit zal gaan. Het is ook aannemelijk dat voor anderen (klanten en managers) de ontwikkeling van hun innovatiekracht (meer constructie) met name leidt tot frustraties. De hamvraag is dus: wil je deze ontwikkeling voor iedereen in gang zetten of wel ontwikkelen, maar niet organiseren, dan zoek je naar een andere oplossing die mensen meer in hun kracht laat?

### Nuancering

Leervoorkeuren en denkgewoonten bieden taal om inzicht en grip te krijgen op de manier van leren en ontwikkelen van (een groep) mensen. Leerprofielen zijn een vereenvoudiging van de werkelijkheid. De persoon die aan het leren is, is altijd de uiteindelijke deskundige van zijn eigen leren! Er zijn dus geen vanzelfsprekendheden. Leerprofielen vormen een bron van informatie, maar het meest belangrijke bij het vormgeven aan leren en ontwikkelen is om nieuwsgierig en onbevangen te blijven in het zoeken naar datgene wat het proces faciliteert. Informatie uit leerprofielen vormen geen wetmatigheid, maar is materiaal om mee te spelen, om beelden op te rekken om optimaal mee vorm te geven.

### Wilt u meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen via [LoL@tg.nl](mailto:LoL@tg.nl).



Kijk ook eens op:

[www.twynstragudde.nl/languageoflearning](http://www.twynstragudde.nl/languageoflearning)

**Twynstra Gudde**  
**Stationsplein 1**  
**3818 LE Amersfoort**  
**Postbus 907**  
**3800 AX Amersfoort**

**Tel 033 4677777**  
**info@tg.nl**  
**www.twynstragudde.nl**