

# Business Mapping

Hans Terhurne



Business Mapping

Uitgegeven door CreaMatics

1<sup>e</sup> druk december 2010

Bij de voorplaat:

Het industriële tijdperk is voorbij, de fabriekshal is leeg. Volgens Daniël Pink (*'A Whole New Mind'*) bevinden we ons nu in het design- en conceptuele tijdperk. Business Mapping en 'Creative Problem Solving' ondersteunen de daarbij behorende innovatie.

## Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Business Mapping.....                    | 5  |
| Inleiding.....                           | 5  |
| Business Mapping varianten .....         | 6  |
| Lateraal denken en creativiteit .....    | 7  |
| Waarom lateraal denken?.....             | 7  |
| Hoe word ik creatiever? .....            | 7  |
| Hoe rem je creativiteit? .....           | 9  |
| Business Mind Mapping .....              | 10 |
| Wat is Mind Mapping? .....               | 10 |
| Waarom Mind Mapping?.....                | 11 |
| Hoe doe je dat: Mind Mapping?.....       | 12 |
| Voor wie is Mind Mapping?.....           | 13 |
| Hoe doe je het niet: Mind Mapping? ..... | 14 |
| Software voor mind mapping .....         | 14 |
| Inspiratie-bronnen.....                  | 14 |
| Business Concept Mapping.....            | 15 |
| Wat is Concept Mapping?.....             | 15 |
| Waarom Concept Mapping? .....            | 15 |
| Hoe doe je dat: Concept Mapping .....    | 15 |
| Waarvoor Concept Mapping? .....          | 16 |
| Software voor Concept Mapping.....       | 16 |
| Inspiratie-bronnen.....                  | 16 |
| Business Decision Mapping .....          | 17 |
| Wat is Decision Mapping? .....           | 17 |
| Waarom Decision Mapping?.....            | 17 |
| Voor wie is Decision Mapping?.....       | 18 |
| Is het net als Mind Mapping?.....        | 18 |
| Hoe doe je dat: Decision Mapping?.....   | 18 |
| Software voor Decision Mapping .....     | 19 |
| Voorbeeld.....                           | 19 |
| Inspiratie-bronnen.....                  | 19 |
| Business Argument Mapping .....          | 20 |
| Wat is Argument Mapping? .....           | 20 |
| Waarom Argument Mapping? .....           | 20 |
| Hoe doe je dat: Argument Mapping .....   | 21 |
| Software voor Argument Mapping .....     | 21 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Inspiratie-bronnen .....            | 21 |
| Business Process Mapping .....      | 22 |
| Wat is Process Mapping?.....        | 22 |
| Waarom Process Mapping?.....        | 23 |
| Voor wie is Process Mapping? .....  | 24 |
| Waar Process Mapping? .....         | 25 |
| Software voor Process Mapping ..... | 25 |
| Inspiratie-bronnen .....            | 25 |
| Tot slot .....                      | 26 |
| Periodic Table .....                | 26 |
| Minder stress .....                 | 26 |

# Business Mapping

## Inleiding

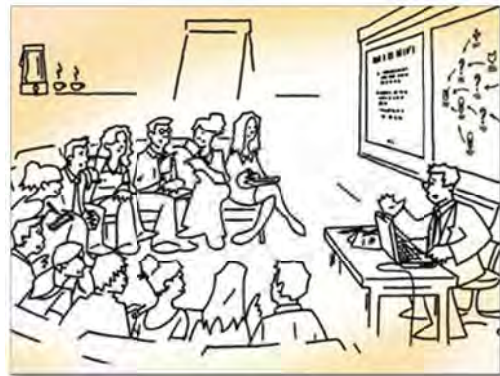
Onze hersenen worden overspoeld met steeds meer en vele soorten van informatie. Het organiseren hiervan vinden we steeds lastiger. Daarnaast vergeten we vaker relevante feiten en gegevens. Tijdens belangrijke vergaderingen vinden we het moeilijk onze notities te structureren. Harder werken helpt niet meer, het is hoog tijd om slimmer te gaan werken!

Normaal gesproken maken we aantekeningen om iets te onthouden: van boven naar beneden, regel voor regel, totdat het papier vol is – tenslotte spreken we ook lineair ... Onze hersenen werken echter niet lineair. Ze nemen informatie op en verwerken die langs een niet rechtlijnige weg. De traditionele manier van noteren is gebaseerd op de denkpatronen van de dominante 'linkerhersenschors' en beperkt het vrije associëren. Mogelijke (creatieve) zijpaden vergeten we, want onze hersenen willen snel overgaan naar een volgend punt.

*Wetenswaardig: door dit 'rechtlijnige denken' hebben we, zonder ons dat te realiseren, vaak last van een tunnelvisie. Zo ook bij het onderzoek naar de moord op Louis Sévèke – de politie liep vast. Pas nadat men later op de PolitieAcademie alle punten nog eens in een Mind Map had verzameld zag men ineens verbanden die uiteindelijk leidden tot de oplossing!*

Maar is slimmer werken wel voldoende? Leuk om de informatie in (de juiste) visuele vorm vast te leggen, maar helpt dat altijd om de oplossingen te vinden die we zoeken? De uitdagingen van vandaag vragen om andere oplossingen dan gisteren. Hoe nieuw zijn de maatregelen die genomen werden en worden om de financiële crisis de kop in te drukken? Wanneer het gaat om rechts te rijden moeten we in Nederland misschien niet creatief willen worden, maar in steeds meer situaties kan het tot verrassende resultaten leiden wanneer we bestaande informatie eens nieuw ordenen!

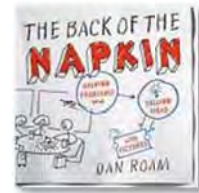
De combinatie van 'Business Mapping' en 'Creative Problem Solving'-technieken blijkt een zeer krachtige te zijn! Visualiseren van een goed gesprek en het wijder openzetten van onze oogkleppen leidt niet alleen tot betrokkenheid en commitment bij de deelnemers maar ook tot nieuwe inzichten, mogelijkheden en kansen.



## Business Mapping varianten

Een plaatje zegt meer dan duizend woorden – mits dat het juiste plaatje is en vaak gemeenschappelijk. Ook verschillende van die duizend woorden kunnen we in dat plaatje nog niet missen. Er bestaan daarom vele vormen van visualiseren!

Dan Roam heeft recentelijk twee boeken geschreven over het visualiseren op de achterkant van een servet (mijn vader gebruikte de sigarendoos). Het gaat er om met eenvoudige symbolen de communicatie te ondersteunen.



Maar ook de tekeningen van de architect en de stroomkringschema's van de elektrotechnicus 'verbeelden' op het juiste moment het juiste plaatje.

Onder de noemer van 'Business Mapping' ga ik, na iets verteld te hebben over lateraal denken, in op de volgende varianten:

- **Mind mapping**

Door Tony Buzan begin zeventiger jaren ontwikkeld toen hij vast dreigde te lopen met z'n studie. Mind Maps kennen een centraal thema met vertakkingen en laten door de bomen het bos weer zien.



- **Concept mapping**

Bij Concept Mapping worden meerdere items verbonden door lijnen met enkele of dubbele pijlen en voorzie van een tekst.



- **Decision/Dialogue mapping**

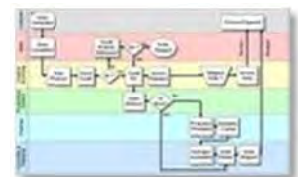
Gebruik makend van een specifieke notatiemethodiek worden alternatieven, hun voor- en nadelen en de onderbouwing daarvan in kaart gebracht om een betere beslissing te kunnen nemen.

- **Argument mapping**

Sluit aan bij de hiervoor genoemde visualiseringsvarianten.

- **Process mapping**

Met behulp van vooral 'cross functional flow-charts' processen in kaart brengen.



## Lateraal denken en creativiteit

---



Voordat we de verschillende business mapping varianten voorstellen iets over lateraal denken.

*Lateraal denken is gebaseerd op het opnieuw (anders) ordenen van de bestaande informatie om zodoende nieuwe informatie te laten ontstaan. De term lateraal denken is geïntroduceerd door Edward de Bono.*

*Een probleem kent vaak een begin en een eindsituatie en het denkproces is het vinden van een weg van het begin naar de eindsituatie. Normaal is de mens geneigd om een zo recht mogelijke lijn te volgen van begin naar einde via bekende wegen. Als ergens in deze lijn een onmogelijkheid of een schijnbare onmogelijkheid zit, gooien veel mensen de hele oplossing weg om een nieuwe te zoeken. Iemand die lateraal denkt gaat verder met de ingeslagen weg met de gedachte van "Stel dat het wel mogelijk zou zijn". Hierdoor ontstaat een middel om verder te kijken dan die positie waar het schijnbaar onmogelijk leek. Dit kan leiden tot geheel nieuwe inzichten.*

*"Bedenk eens hoe de wereld er uit ziet als koeien konden autorijden" is een voorbeeld van lateraal denken. De meeste mensen denken gelijk "Koeien kunnen niet autorijden", met als gevolg dat ze ook niet fantaseren wat de gevolgen zouden zijn als koeien dit wel konden. Iemand die dat wel doet kan tot inzichten komen die niets met autorijdende koeien te maken hebben, maar wel heel nuttig kunnen zijn op een ander gebied.*

*Bron: Wikipedia*

### Waarom lateraal denken?

Steeds meer wordt een creatieve oplossing gevraagd voor de problemen en probleempjes waarmee we dagelijks worden geconfronteerd. Soms omdat er geen logische oplossing gevonden wordt, soms omdat uit concurrentieoverwegingen een creatieve oplossing noodzakelijk is en soms omdat we niet tevreden zijn met de logische oplossing. In veel organisaties vinden veranderingen plaats die andere eisen aan medewerkers met zich meebrengen. In managementtrainingen wordt vaak gewezen op de noodzaak de creativiteit van medewerkers te benutten en te stimuleren. De ontwikkelingen in onze maatschappij vragen om een behoorlijke mate aan creativiteit.

### Hoe word ik creatiever?

Het eenvoudigste antwoord is: "Maak een wandeling". Hoeveel ideeën heb je niet gehad terwijl je wandelde, fietste, auto reed of de afwas deed? Ons brein ontvangt voortdurend impulsen en produceert voortdurend ideeën. Een goede techniek is te werken aan een probleem voordat je gaat slapen. Tijdens de slaap neemt het onderbewustzijn de zaak over. Beoordeel de ideeën wanneer je wakker wordt.



Iedereen heeft de potentie creatief te zijn. Ieder van ons kan iets creëren. Alleen is niet iedereen er zich van bewust. Creatieve mensen lijken beter in staat te zijn in te zoomen op hun gedachtepatronen en verzamelen daarmee goede ideeën. Mensen die hun creatieve potentieel niet benutten, weten niet hoe ze dat moeten doen of zijn zich niet bewust van de mogelijkheden.

Creatieve mensen zijn in staat ergens over na te denken en het vervolgens te vergeten. Ondertussen gaat het denkproces onbewust verder. Later wordt het bewuste denkproces weer opgepakt en dan blijkt het brein onbewust een paar ideeën te hebben geproduceerd. Om creatiever te worden moet je beschikken over de juiste kwaliteiten, gemotiveerd zijn en de kans krijgen om daadwerkelijk iets creatiefs te produceren.

Het eerste wat je moet doen om creatiever te worden is jezelf toestemming geven dingen op een creatieve manier te doen. Het tweede is het overwinnen van je persoonlijke blokkades.

Een aantal dingen die je helpen je creativiteit te verhogen:

- lees boeken over creativiteitstechnieken
- volg een cursus creatief denken
- geniet van wat je doet
- houd een dagboek bij met je ideeën, gedachten, etc. en lees dit regelmatig door
- relax regelmatig en neem voldoende tijd voor ontspanning
- ontwikkel een interesse in diverse zaken die zo mogelijk niets met je dagelijks werk te maken hebben
- werk niet te hard (het kost tijd afstand te nemen na een periode van intensief bezig zijn met een probleem)

Creativiteit is geen gift. Het is een instelling.

Een programma om je creativiteit te bevorderen zou de volgende stappen kunnen inhouden:

1. Formuleer meetbare doelen, bijv.:
  - o genereer binnen zes maanden 15% meer oplossingen
  - o vind binnen twee weken een oplossing voor probleem X
  - o genereer ideeën met behulp van brainstorming (vind minstens 100 ideeën voor een nieuwe pen).
2. Formuleer criteria om na te gaan of je de doelen bereikt, bv.:
  - o de ideeën zijn nieuw
  - o de ideeën zijn nuttig, lossen het probleem op of beantwoorden aan de eis
  - o de ideeën kunnen binnen de gevraagde tijd en het beschikbare budget worden geïmplementeerd.
3. Lees en leer over creativiteitstechnieken.
4. Zorg voor een omgeving met mensen die je vertrouwt en die je respecteren.
5. Vier je successen.
6. Zie jezelf als creatief persoon.

---

### Hoe rem je creativiteit?

Creativiteit wordt vaak belemmerd door de volgende obstakels:

- te druk en te intensief bezig zijn met een probleem
- doelstellingen die elkaar tegenspreken
- jezelf te weinig gelegenheid geven om te relaxen.

Meestal liggen de belemmeringen bij jezelf:

- bang zijn voor kritiek
- gebrek aan zelfvertrouwen
- fysieke en mentale conditie.

Ook omgevingsfactoren kunnen een rol spelen:

- een steriele omgeving die de zintuigen niet prikkelt
- de vraag naar resultaten op korte termijn
- regels die ons hinderen info te verzamelen, evt. samen met anderen.

Andere factoren die een creatieve omgang met zaken in de weg staan zijn:

- stress
- routinewerk
- vasthouden aan bestaande opvattingen
- angst
- zelfkritiek.

*Bron: 'Innovatie door Creativiteit, ruim 50 tools om problemen creatief op te lossen'*

### Mogelijkheden om creativiteit te versnellen.

Hans Terhurne (CreaMatics) en Max van Leeuwen (Leo Groote Instituut) hebben een e-book geschreven '[Innovatie door Creativiteit](#)'. Er bestaat ook een [papieren versie](#), maar die is in het Engels ...



# Business Mind Mapping

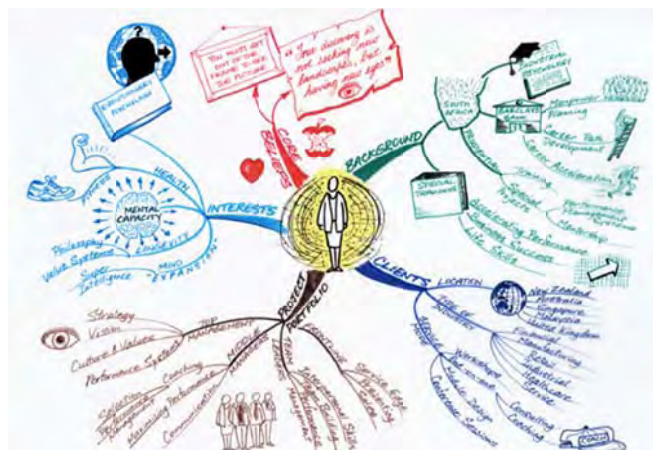
## Wat is Mind Mapping?

Een Mind Map is een kaart van je gedachten, een ruimtelijk netwerk van sleutelwoorden, organische vormen, symbolen en kleuren. Bij Mind Mapping is plaats voor nevensporen. Elk idee heeft mogelijkheden tot nieuwe aanknopingspunten, waardoor de "geheugenkaart" vanzelf groeit.

Het centrale thema/vraagstuk neemt op zo'n Mind Map een belangrijke plaats in. Bijkomende zaken worden er omheen "vertakt" waarna ordening plaatsvindt door nummering, het plaatsen van pijlen, omcirkeling of kleurengebruik. Je leest een Mind Map als een klok – begin om één uur.

Doordat in de Mind Map behalve woorden ook symbolen, beelden en kleuren worden gebruikt, worden beide hersenhelften ingeschakeld en je het genoteerde beter onthoudt.

| Linker hersenhelft          | Rechter hersenhelft            |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Analytisch                  | Creatief                       |
| Gebruikt logica             | Gebruikt gevoel                |
| Oriënteert zich op details  | Oriënteert zich op totaal      |
| Feiten regeren              | Verbeelding regeert            |
| Woorden en taal             | Symbolen en plaatjes           |
| Heden en verleden           | Heden en toekomst              |
| Wiskunde en natuurkunde     | Filosofie en religie           |
| Kan doorgronden/bevatten    | Heeft zaken door               |
| Weet                        | Gelooft                        |
| Erkent/bevestigt            | Waardeert                      |
| Ziet patronen en ordent     | Ruimtelijk inzicht             |
| Kent de naam van een object | Kent de functie van een object |
| Staat in de realiteit       | Fantasie is de basis           |
| Ontwikkelt strategieën      | Presenteert mogelijkheden      |
| Praktisch                   | Impulsief/onstuimig            |
| Veilig                      | Neemt risico                   |



## Waarom Mind Mapping?

Ons brein werkt niet lineair. Het werkt vanuit centrale beelden of sleutelwoorden en denkt dan gelijktijdig in verschillende richtingen. Tony Buzan ('uitvinder' van Mind Mapping) noemt dat 'Radiant Thinking' = 'stralend denken'.

Waarom zou je dus Mind Mapping gaan gebruiken? Er zijn vele redenen en wanneer ik die bekijk is het mij een raadsel waarom de rest van wereld nog niet aan het Mind Mappen is. Het is bijvoorbeeld bijzonder dat de Japanners de belangrijkste klanten zijn van [iMindMap](#) – het softwarepakket van Tony Buzan. Ze zijn ons voor en lopen hard ...

### 20 hele goede redenen om te Mind Mappen:

1. Optimaal gebruik van beide hersenhelften.
2. Mindmapping genereert openheid en creativiteit – je wordt een betere probleemoplosser.
3. Onthouden en leren wordt eenvoudiger.
4. Complexe ideeën en concepten worden helderder geformuleerd en beter gecommuniceerd.
5. Aanzienlijke tijdsbesparing bij rapportages, ontwerp van procedures, projectmanagement, e.d. [Mindjet](#) praat over **30-40% tijdsbesparing** ... Je productiviteit stijgt enorm.
6. Identificeren, prioriseren en bewaken van je projecttaken.
7. Verbetering interne communicatie.
8. Visualiseren bevordert begrip en voorkomt misverstanden.
9. Uitwisselen van ideeën met klanten wordt verbeterd.
10. Je ziet het bos en de bomen tegelijkertijd.
11. Het is ongelofelijk flexibel.
12. Je identificeert gaps in je informatie.
13. Prima tool om na te denken over je denken.
14. Je werkt georganiseerder.
15. **Betrokkenheid en commitment** wanneer gezamenlijk 'het plaatje' wordt ingevuld.
16. Inzicht in huidige marktsegmenten om verbanden te zien.
17. Maak een Mind Map van je medewerkers, hun rollen en verantwoordelijkheden.
18. Ondersteunend bij [Scenario Planning](#) sessies.
19. Beschrijven en begrijpen van **context**. Wij denken aan die ene context terwijl onze hersenen de context hebben samengesteld uit tal van associaties en onderlinge verbanden.
20. Uitbeelden van **herinneringen**. Naast nieuwe ideeën is een Mind Map ook leuke manier om herinneringen op te roepen en vast te leggen. Denk aan een feestje, een speciaal gezinsuitje, activiteiten met vrienden of zelfs schoolse activiteiten die hebben plaatsgevonden.



*Mind Mappen met 1200 mensen ... (Bron: CreaMatics)*

## Hoe doe je dat: Mind Mapping?



### In 12 stappen naar de perfecte Mind Map:

1. Focus. Werk in een lichte en vriendelijke omgeving, zorg dat je niet wordt gestoord. Schakel Twitter, mail, Facebook e.d. uit. Zorg voor een opgeruimd werkvlak en een goede conditie.
2. Gebruik blanco papier, bij voorkeur A3-formaat en overdwars (landscape). Wanneer de creativiteit groter is mag het natuurlijk ook een rol 'brown paper' zijn!
3. Start in het midden met het centrale thema. Gebruik een passende afbeelding in kleur om de aandacht te vangen.
4. Teken takken rond het centrum, maak daarbij gebruik van hoofdletters en verschillende kleuren. Beperk het aantal hoofdtakken tot  $\pm$  zeven. Ons kortetermijngeheugen kan ongeveer zeven informatie-elementen bevatten. Schrijf op de tak en maak de takken zo lang als de woorden zijn.
5. Gebruik enkele woorden of heel korte zinnen.
6. Bouw verder aan de Mind Map met subtakken, opnieuw met de lengte van het woord. Maak gebruik van organische vormen om daarmee vooral je rechter hersenhelft te kietelen. Schrijf enigszins horizontaal zodat je het blad papier niet voortdurend hoeft te draaien. Schrijf alles op wat bij je opkomt – geen ja, maar ...
7. Maak gebruik van kleuren, symbolen en tekeningen om zaken te laten opvallen, je rechter hersenhelft actief te houden en overzicht te houden.
8. Volg je creativiteit. Laat je niet afremmen door dat plaatje in het midden – dat was slechts je startpunt!
9. Omcirkel delen van de mindmap om deze duidelijk te maken, maar doe dat pas wanneer de Mind Map compleet is. Je brein ziet het als 'afronding' en stopt dus vanzelf met verder associëren ...
10. Verbindt items wanneer er een verbinding is.
11. Ga kriskras te werk, gewoon zoals je brein je ingeeft (dat werkt tenslotte niet lineair).
12. Neem de tijd! Voordat een Mind Map compleet is ben je soms uren, dagen, weken of zelfs maanden verder. Het is goed mogelijk dat je onderweg de Mind Map nog eens opnieuw zult tekenen. Mind Mapping op de computer is dan gemakkelijker, maar dat gaat dan misschien ten koste van het (rechterbrein-) proces ...





---

## Hoe doe je het niet: Mind Mapping?

Mind Mapping is een techniek die het leven eenvoudiger maakt. Het is wel zaak een enkele valkuilen te vermijden:

- **Te veel details in je Mind Map**  
Soms is het beter meerdere Mind Maps te maken rond een specifiek thema.
- **Geen consistent gebruik van kleuren, iconen e.d.**  
Dat is voor jezelf op enig moment niet meer duidelijk maar nog veel belangrijker wanneer Mind Maps in teamverband worden gemaakt of gepresenteerd worden aan anderen.
- **Mind Maps met alleen tekst**  
Daarmee doe je je rechter hersenhelft tekort en daarmee uiteraard ook de mogelijk verrassende effecten van Mind Mapping ...
- **Te grote, complexe Mind Maps**  
Die zijn, zeker wanneer deze ook voor anderen bestemd zijn, niet meer te overzien en te managen.

---

## Software voor mind mapping

Het aantal softwarepakketten voor Mind Mapping, gratis, eenmalige kosten en abonnementen voor zowel desktop als webbased groeit met de dag. Rond de veertig pakketten zijn simpel te vinden. CreaMatics maakt hoofdzakelijk gebruik van:

- [MindManager](#)  
De duurste maar ook meest uitgebreide Mind Map software voor met name zakelijke omgevingen.
- [iMindMap](#)  
Het enige pakket dat volgens Tony Buzan aan zijn criteria van mindmapping voldoet. Chris Griffiths heeft zijn best gedaan!
- [MindMeister](#)  
Een comfortabel webbased pakket – Mind Mappen met anderen ergens op de wereld!
- [iThoughtsHD](#)  
De meest uitgebreide applicatie op dit moment voor de iPad

Gratis Mind Map-software is o.a. Freeplane en XMind.

---

## Inspiratiebronnen

De volgende links bieden toegang tot heel veel Mind Map-voorbeelden:

- [www.biggerplate.com](http://www.biggerplate.com)
- <http://mappio.com>
- <http://www.wikimindmap.org>
- <http://blog.iqmatrix.com/mind-map-image-gallery>
- <http://www.mindmapinspiration.com/archives>

Googelen levert nog veel meer op!

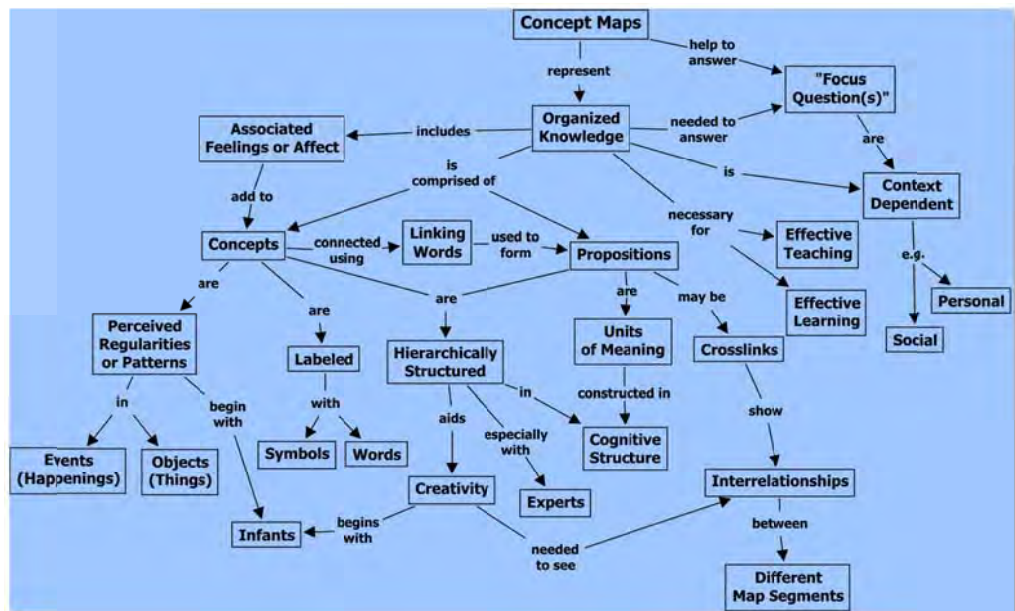
## Business Concept Mapping

### Wat is Concept Mapping ?

Begin 70-er jaren bedachten professor Joseph Novak en zijn team op de Cornell University een manier voor studenten om grafisch de relatie tussen thema's weer te geven om zo te kunnen zien of zij het geleerde begrepen hadden – Concept Mapping.

Concept Mapping is een techniek die concepten (thema's) en hun onderlinge relatie grafisch weergeeft. Door middel van concept maps verzamel je bekende informatie, genereer je ideeën en visualiseer je complexe samenhangen. Terwijl Mind Maps slechts één centraal begrip kennen, zijn dat er bij Concept Maps meerdere. Een Mind Map kan worden weergegeven als een vertakking; de weergave van een Concept Map is een **netwerk**.

Concept Maps bestaan uit knooppunten en benoemde verbindingslijnen.



### Waarom Concept Mapping ?

Omdat een Concept Map statements weergeeft kun je door ernaar te kijken beoordelen of het klopt of niet. De tekst bij de relatielijnen tussen de items beschrijft de relatie en vormt zo een statement. Dat kunnen we verfijnen, erover argumenteren, het ermee eens of oneens zijn en daarmee gaat Concept Mapping een stap verder dan Mind Mapping. Ook is een Mind Map vaak persoonlijk – het laat zien hoe volgens iemand zaken met elkaar verbonden zijn – maar het zegt niets over de aard van de relatie.

### Hoe doe je dat: Concept Mapping

1. Noteer de belangrijkste items (eventueel op Post-it's®).
2. Arrangeer deze zo dat thema's die veel met elkaar te maken hebben bij elkaar staan (houd de begrippen die op dit moment niet relevant zijn apart).
3. Teken lijnen/pijlen tussen de begrippen die volgens jou een relatie hebben.
4. Noteer bij de lijnen/pijlen de aard van de relatie.

## Waarvoor Concept Mapping?

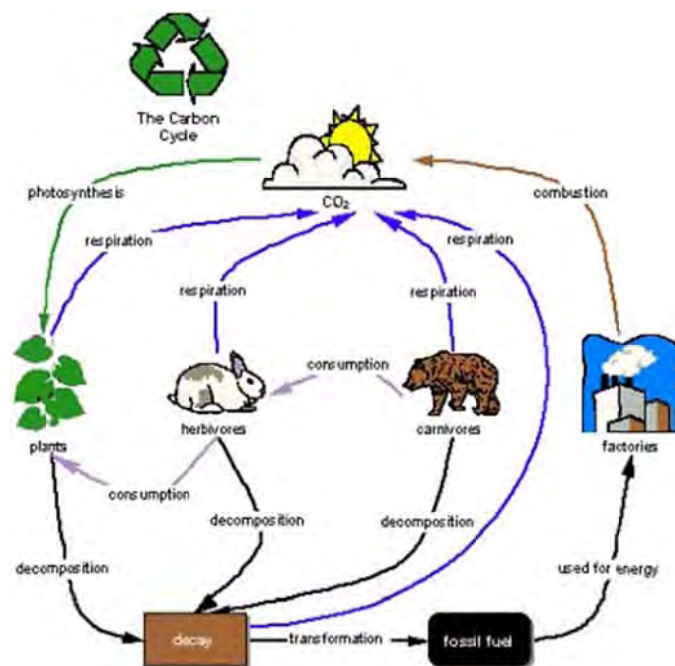
Concept Maps worden o.a. gebruikt in organisaties om:

- Notities te maken en 'concepten' en hun onderlinge relaties weer te geven
- Nieuwe kennis te creëren en deze te communiceren naar betrokkenen
- Bestaande kennis vast te houden wanneer deze verloren zou kunnen gaan wanneer medewerkers de organisatie verlaten
- Sessies te faciliteren voor het ontwikkelen van een gezamenlijke missie en/of visie van een organisatie (-onderdeel)
- Trainingen te ontwikkelen
- Complexe ideeën en argumenten te communiceren
- Betrokkenheid en commitment te genereren door samen vorm te geven aan een thema

Concept Maps stimuleren het genereren van ideeën en creativiteit en worden soms in brainstormsessies toegepast.

## Software voor Concept Mapping

- IHMC CMap (zie voorbeeld hierboven)
- Inspiration (zie onderstaand voorbeeld)



## Inspiratiebronnen

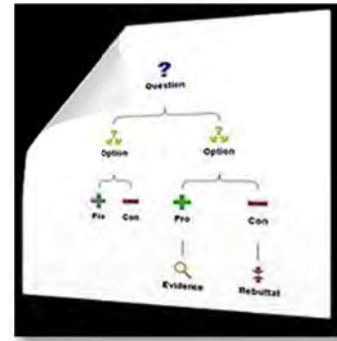
- Wikipedia
- Institute for Human and Machine Cognition IHMC

## Business Decision Mapping

### Wat is Decision Mapping?

Decision Mapping (ook terug te vinden als Dialogue Mapping) is het visueel weergeven van ons denken bij het nemen van beslissingen.

Het nemen van een beslissing is proberen een keuze te maken tussen verschillende opties. Ieder van deze opties kent voor- en nadelen die weer onderbouwd worden door verschillende argumenten en bewijzen. Decision Mapping visualiseert deze vaak complexe structuur in een eenvoudig te volgen diagram.



Na een goed gesprek (**dialogoog**) met vragen, opties en sub-opties, voor- en nadelen, argumenten en bewijzen en met alle relaties ertussen volgt het maken van de **Decision Map**. Daarbij wordt conform een aantal regels en gebruik makend van specifieke software gevisualiseerd wat besproken is. Op basis van de geprojecteerde of geprinte Decision Map wordt in de derde stap een **beslissing** genomen.

### Waarom Decision Mapping?

Decision Mapping helpt ons betere beslissingen te nemen. Het aantal 'juiste' beslissingen neemt toe doordat we het denken voor het nemen van de beslissing verbeteren.

Door het proces van Decision Mapping te volgen worden dingen duidelijker, concreter en completer. Door de regels te volgen organiseren we ons denken effectiever dan wanneer we gevoelsmatig en/of ad-hoc reageren. Wanneer de keuze dan gemaakt moet worden is deze beter onderbouwd.

Het visualiseringsproces zorgt voor **betrokkenheid** en **commitment** m.b.t. de genomen beslissing – je voelt je mede-eigenaar. Vooral belangrijker beslissingen zijn vaak complex. Normaalgesproken vindt dit proces in ons hoofd plaats, echter onze cognitieve capaciteiten zijn begrensd. Belangrijke overwegingen worden geïgnoreerd en we zitten vaak in een tunnel richting de gewenste (?) uitkomst. Door de informatie extern in een toegankelijke vorm op te slaan voorkomen we die problemen. Het is als het installeren van extra geheugen in een computer.

Ook zorgt Decision Mapping voor rust, het is **stressverlagend**. We zien letterlijk dat het denkproces goed was en we vertrouwen kunnen hebben in de gekozen optie. Zou deze achteraf toch niet de juiste zijn dan hoeven we ons niet te verwijten dat we onvoldoende hebben nagedacht.

Verder zorgt Decision Mapping voor een **heldere verslaggeving** van het kerndenken achter de beslissing. Dit kan handig zijn bij het nemen van soortgelijke beslissingen en zorgt daarmee ook voor een **lerende organisatie**. Ingeval van een audit is aan te tonen hoe een beslissing tot stand gekomen is.

---

Decision Mapping maakt de **communicatie** naar bijvoorbeeld betrokken medewerkers eenvoudiger. Deze kunnen direct zien welke opties en argumenten een rol hebben gespeeld. De Decision Map kan basis zijn voor vervolgdokumentatie en/of een PowerPoint presentatie.

---

### Voor wie is Decision Mapping?

Decision Mapping is gedacht voor beslissingen waarbij de argumenten voor verschillende opties worden gewogen – beslissingen die in overleg (met jezelf of met anderen) worden genomen. Dit in tegenstelling tot beslissingen die intuïtief worden genomen of tot technische beslissingen waar iets van een technische procedure wordt gevolgd.

In de praktijk worden de meeste beslissingen in overleg genomen. Denk aan het overleg tussen politici waarbij opties, argumenten en scenario's worden onderzocht. Op persoonlijk vlak kun je denken aan het of en wanneer voor het ondergaan van een operatie.

Veel zakelijke beslissingen worden in overleg genomen en daarmee is Business Decision Mapping vooral relevant binnen organisaties. Beslissingen over de koers van een bedrijf, overheidsinstelling of afdeling daarbinnen worden beter door het gebruik van Business Decision Mapping.

Het is niet zo dat Decision Mapping de enige ware weg is naar goede beslissingen. Er is zeker plaats voor intuïtieve en technische beslissingen. Ideaal is het natuurlijk een specialist te zijn op alle drie gebieden.

Business Decision Mapping is geschikt voor iedereen. We hebben allemaal regelmatig te maken met gewogen beslissingen. Het geeft visueel en gestructureerd weer wat we van nature doen.

---

### Is het net als Mind Mapping?

Business Decision Mapping is zeker familie van Mind Mapping en ook van Concept Mapping. In alle gevallen zijn structuur en samenhang aan de orde. Decision Mapping is echter speciaal vormgegeven voor het nemen van beslissingen en kent daarvoor een eigen set van regels, specifieke visualisering en procedures. Het is minder vrijblijvend.

---

### Hoe doe je dat: Decision Mapping?

De eenvoudigste manier om met Business Decision Mapping om te leren gaan is een expert te vragen een workshop te faciliteren waarin je team of organisatie een belangrijke beslissing gaat nemen.



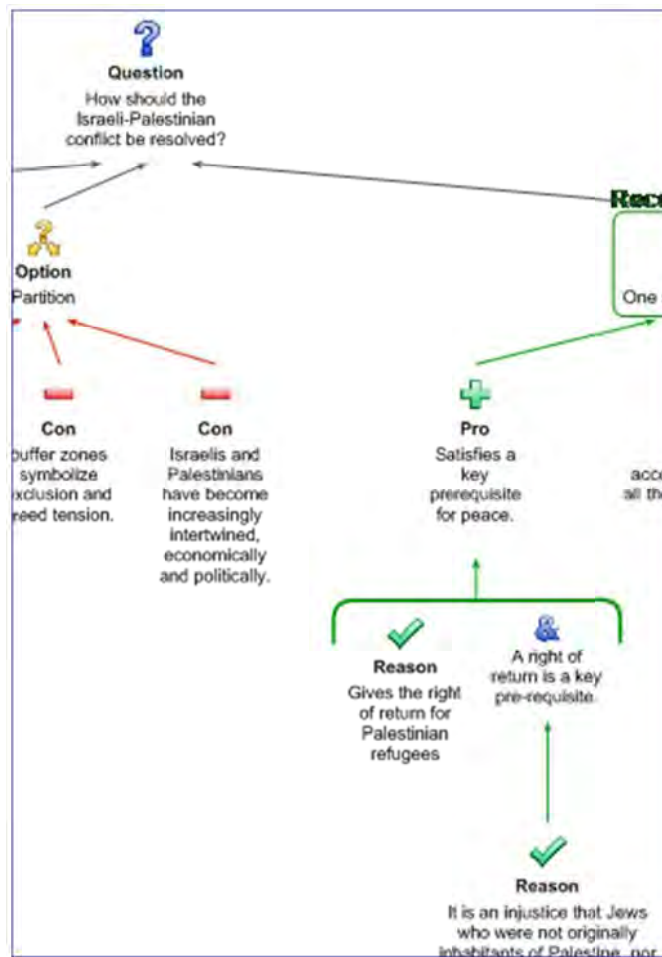
## Software voor Decision Mapping

CreaMatics maakt gebruik van bCisive. Deze software ondersteunt ook gerelateerde activiteiten als Argument Mapping.

In principe is geen specifieke software nodig, ook met een whiteboard of met Microsoft Visio. Echter ook de timmerman gebruikt het juiste gereedschap voor een klus. bCisive kent ook een webbased functie zodat beslissingen samen met anderen die niet fysiek aanwezig zijn beter worden.



## Voorbeeld



## Inspiratiebronnen

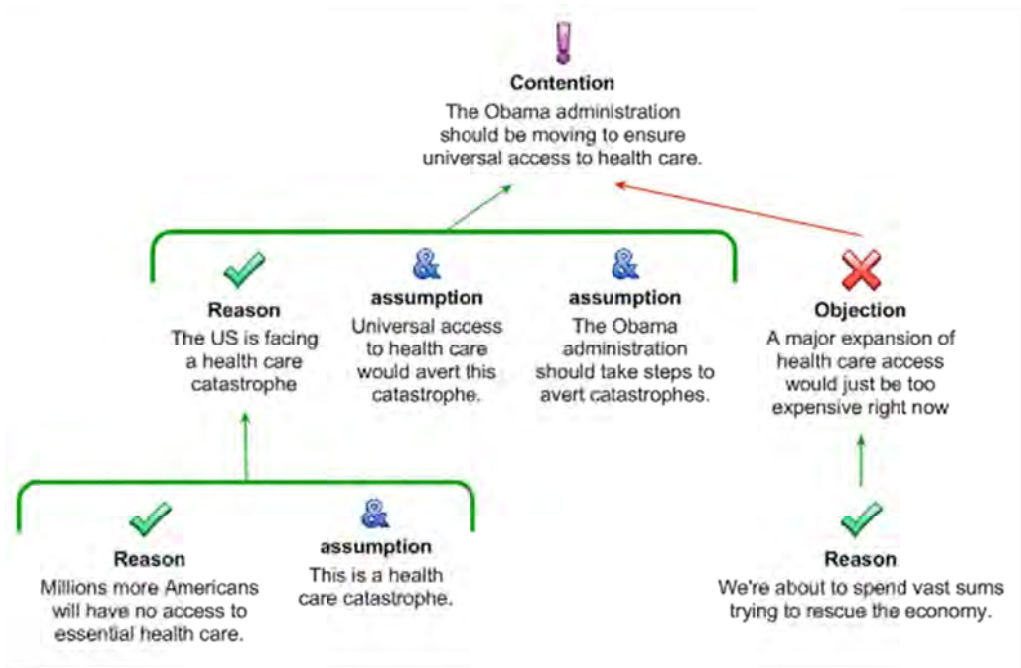
- Tim van Gelder is wetenschapper en eigenaar van Austhink (het bedrijf achter bCisive). Hij heeft meer dan tien jaar onderzocht hoe mapping technieken het denken bevordert. Tim werkt aan een boek over Decision Mapping: '*Draw the Right Conclusion*'.
- Op [www.leren.nl](http://www.leren.nl) staat een onderdeel 'betere besluiten nemen'.

## Business Argument Mapping

### Wat is Argument Mapping?

Argument Mapping is het in diagramvorm weergeven van de structuur van argumenten. Denk daarbij aan allerlei soorten van 'argumentenactiviteit' als redeneringen, onderbrekingen, debatten, etc.

Een Argument Map is een diagram met kastjes (proposities) en pijlen (relaties). Argument Mapping lijkt op bijvoorbeeld Mind Mapping en Concept Mapping, maar richt zich op meer op de logische oorzaak- en gevolgtrekking-relatie rondom voorstellen die gedaan worden. Argument Mapping houdt zich bezig met informele redeneringen en 'real world' argumentatie.



De voorbeeldmap laat argumenten zien uit een opiniestuk van Paul Krugman. Er is gebruik gemaakt van kleuren, lijnen, ruimtelijke posities, labels en symbolen (icons). De map is gemaakt met bCisive software.

### Waarom Argument Mapping?

Argument Mapping gebruikers geven aan dat het visualiseren van argumenten duidelijkheid en inzicht verschaft, het leidt tot een completer beeld en maakt een eerlijke evaluatie mogelijk. Argument Mapping is een effectieve manier kritische denktechnieken te verbeteren. Op de werkvloer leidt Argument Mapping tot een rationelere oplossingsvorm in complexere dialogen en discussies, verbeterde communicatie van belangrijke argumenten en een betere besluitvorming.

Argumenten kunnen behoorlijk complex zijn. We weten dat een goede visualisering ons brein ondersteunt bij de omgang hiermee.

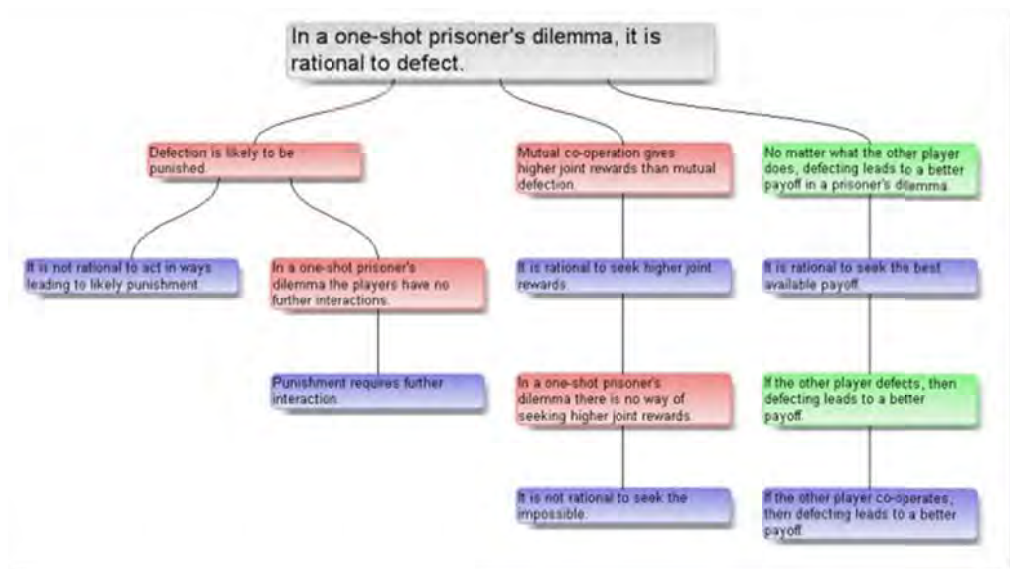
## Hoe doe je dat: Argument Mapping

Argument Mapping gebeurt op verschillende manieren, maar het gaat altijd om drie verschillende niveaus: theorie, afspraken m.b.t. tot het visualiseren en technologie.

1. De argumentatietheorie en verwante zaken als informele logica, kritisch denken en retoriek vormen het theoretisch kader voor iedere vorm van Argument Mapping. Het op basis hiervan maken van een Argument Map zorgt voor meer openheid en stimuleert tot verder denken.
2. De aanpak vereist regels voor het weergeven van argumenten overeenkomstig de theorie. Naast vormen, kleuren en lijnen is het ook belangrijk aan te kunnen geven welke argumenten andere ondersteunen. Alleen dan kan het resultaat ook duidelijk worden gecommuniceerd, interactie stimuleren en voor ons brein een genoegen om naar te kijken.
3. Argument Mapping vraagt naar enige vorm van techniek. Voor de hand liggen pen en papier of een whiteboard, echter deze gereedschappen hebben ook hun grenzen: lastig bij complexe diagrammen en in het leiden van de gebruiker. Software als bCisive of Compendium zijn speciaal ontworpen voor gebruik in dergelijke situaties. Ook hier zijn steeds meer webbased tools beschikbaar om, deels onafhankelijk van tijd en plaats, tot een gezamenlijk beeld te komen.

## Software voor Argument Mapping

- bCisive
- Rationale
- Argumentative
- Argumentum (online)
- Compendium



## Inspiratie-bronnen

- Wikipedia
  - Argument Mapping
  - Tim van Gelder
- Austhink

## Business Process Mapping

### Wat is Process Mapping?

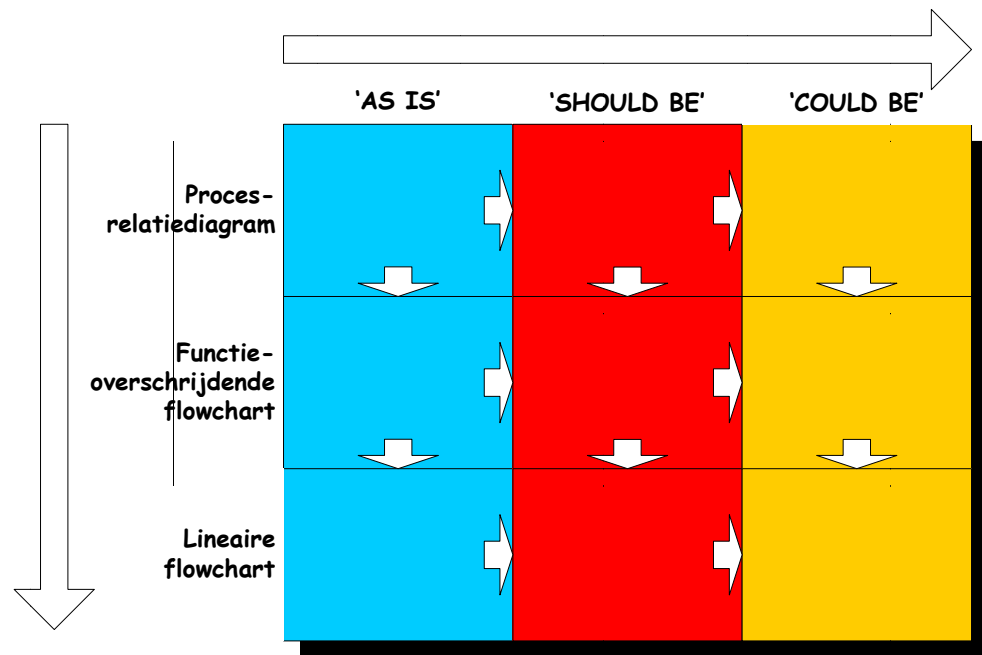
Processen kunnen grafisch worden weergegeven door middel van Process Mapping. Met deze krachtige methodiek breng je de relaties en processtappen, beslispunten en de flow van het proces door de verschillende organisatie-eenheden in kaart en creëer je een gezamenlijk beeld van de processen en relaties.

Gebruik makend van:

- het procesrelatiediagram;
- de functieoverschrijdende flowchart;
- de lineaire flowchart

en de daarbij behorende symbolen wordt helder of de activiteiten begrepen en goed gemanaged worden.

Process Maps bieden een basis voor discussie over de invulling van de processen zoals ze zijn, zouden moeten zijn en wellicht zouden kunnen zijn, het vinden van verbeterthema's en het ontwikkelen van een toekomstvisie. Deze discussies en het gemeenschappelijk beeld maken het mogelijk voortdurend optimaal in te spelen op de wijzigende omstandigheden.



**“Te vaak denken we dat we het business proces kennen, maar in werkelijkheid kennen de meeste managers het niet ... of zien niet dat het kan worden verbeterd, vereenvoudigd of geëlimineerd.”**

*V. Daniel Hunt*

---

## Waarom Process Mapping?

Iedere organisatie levert producten of diensten aan zijn klanten middels een set van onderling gerelateerde activiteiten. Process Mapping helpt er voor te zorgen dat de klant de gewenste service of het gewenste product krijgt.

Process Mapping is belangrijk om één of meer van de volgende redenen:

- Het visualiseert het proces en geeft daarmee een identiek 'beeld' voor alle betrokkenen.
- Het zorgt voor een heldere communicatie van processen, taken en verantwoordelijkheden, zowel bij:
  - degenen die in al in het proces werkzaam zijn;
  - het management;
  - nieuwe medewerkers (instructie);
  - de klanten.
- Bij Process Mapping ontstaat een gemeenschappelijk begrip voor het totale proces. Het zorgt voor ontwikkelen van procesdenken en bewustwording met betrekking tot het netwerk van processen binnen een organisatie.
- Medewerkers ervaren het proces als effectiever en efficiënter.
- Het is zeer geschikt voor het snel documenteren van processen (b.v. ten behoeve van ISO9001 certificatie).
- Analyse met behulp van Process Mapping leidt tot identificatie van risico's, bottlenecks of probleemgebieden in een proces en daarmee tot reductie van:
  - doorlooptijd;
  - benodigde ruimte;
  - benodigde resources;
  - aantal processtappen (eliminieren van processtappen zonder toegevoegde waarde);
  - proceskosten;
  - managementkosten.
- Process Mapping als auditvorm leidt direct tot commitment bij de geauditeerden.
- Wanneer het proces helder is en de betrokkenen bekend zijn is dit basis voor efficiëntere organisatievormen.
- Wanneer Process Mapping met de betrokkenen in het proces wordt uitgevoerd is dit van invloed op:
  - Teamvorming;
  - het bereiken van commitment zowel ten aanzien van de volgorde van de stappen binnen een proces als voor eventueel aan te pakken thema's en de prioriteiten;
  - het stimuleren van veranderingsgezindheid.
- Process Mapping levert een perfecte basis voor
  - het bepalen van kritische succesfactoren in het proces;
  - daarmee het vinden van de juiste procesindicatoren (ontwikkelen van een 'procesdashboard').
- Ontwerpen van een totaal nieuw proces.
- Onderzoeken hoe andere processen een specifiek proces beïnvloeden.
- Definiëren van de output om de noodzakelijke input te kunnen bepalen.
- Trainen van nieuwe medewerkers of trainen van medewerkers voor een veranderd proces.

## Voor wie is Process Mapping?

Voor wie heeft Process Mapping toegevoegde waarde en door wie wordt het gedaan?

- Voor **klanten**,  
want wanneer uw organisatie zijn processen optimaal vormgegeven heeft zullen zij ons daarvoor belonen!
- Voor **aandeelhouders**,  
want een organisatie die zijn processen op orde heeft, heeft daarmee ook zijn kosten op orde, is betrouwbaar en kent een hoge productiviteit; zaken die van belang zijn voor een goed rendement, nu en in de toekomst.
- Voor en door **betrokkenen in het proces**, zowel medewerkers als management want:
  - daar is kennis en ervaring aanwezig;
  - de eigen rol in het proces wordt duidelijker;
  - het vergroot commitment en motivatie voor het vervolgtraject;
  - het reduceert ontwerp- en implementatietijden;
  - het bevordert de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers (procesdenken, kennis van activiteiten in andere processtappen (-> job rotation?);
  - het democratiseert het redesign proces.
- Voor en door **projectleiders**,  
want zij zijn geïnteresseerd in een projectafloop conform de projectdoelstellingen en zullen in veel gevallen met hun projectteam invulling geven aan de processen.
- Door **kwaliteitsmanagers**,  
want zij zullen in hun moderne rol van interne adviseur en facilitator behoefte hebben aan praktische hulpmiddelen.
- Door **facilitators**,  
daar waar een kwaliteitsmanager niet de faciliterende rol speelt.
- Door **consultants**,  
in hun rol van adviseur en facilitator.



---

## Waar Process Mapping?

Process mapping kan overal worden toegepast waar activiteiten procesmatig aflopen en dan op alle niveaus in de betreffende organisatie:

- **Industrie** (al dan niet dienstverlenend)  
Zowel in de productieomgeving als de ondersteunende en stafafdelingen.
- **Overheid**  
Welke stappen in overheidsprocessen hebben (nog) toegevoegde waarde voor de klant? De op dit moment geplande efficiëntere overheid kan m.i. worden bereikt terwijl tegelijkertijd toch de kwaliteit toeneemt!
- **Zorgorganisaties**  
Met de regelmatige wijzigingen in het overheidsbeleid en daarmee de wet- en regelgeving kunnen wijzigingen optimaal in de processen worden verwerkt en aan alle betrokkenen helder worden gecommuniceerd.
- **Midden- en kleinbedrijf**  
Waarom doen we de dingen die we doen en, binnen het kader van dit boek, waarom doen we ze zoals we ze doen? Economisch moeilijker tijden en toenemende concurrentie maken een voor iedere betrokkene helder zicht op haar of zijn processen noodzakelijk zodat deze optimaal aansluiten op de wensen en verwachtingen van de klant.
- **Huishouding**  
Het kan zelfs geen kwaad in de huishoudelijke sfeer bepaalde processen in kaart te brengen, waar mogelijk te verbeteren en zo tijd en misschien geld te vinden voor de zaken die we ook nog belangrijk vinden maar waar we niet aan toe komen.

---

## Software voor Process Mapping

Er bestaan softwarepakketten voor process management, echter daarin is het moeilijk om de resultaten van een Process Mapping sessie weer te geven. Voor de eerste stap in het proces gebruik ik o.a. Mind Mapping, voor de vervolgstappen biedt Microsoft Visio mij de meeste vrijheid.

---

## Inspiratiebronnen

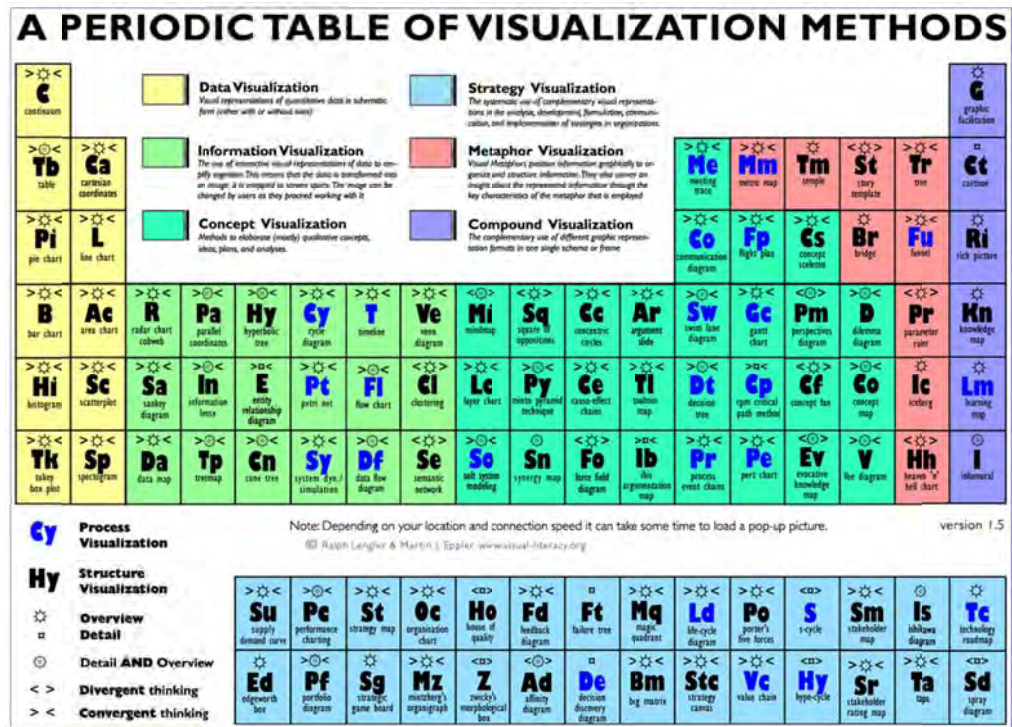
- 'Process Mapping' door Hans Terhurne



# Tot slot

## Periodic Table

Het overzicht van visualiseringstools in deze uitgave is zeker niet volledig. Visualiseren van allerlei soorten informatie kent veel meer varianten. Een overzicht is o.a. te vinden op: [http://www.visual-literacy.org/periodic\\_table/periodic\\_table.html](http://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html).



## Minder stress

Business Mapping is een hulpmiddel. Belangrijker is dat het de dialoog, het goede gesprek ondersteunt en stimuleert. De combinatie van dialoog, het visualiseren hiervan en creatief denken zorgt voor betrokkenheid en commitment. Gezamenlijk vorm geven aan het plaatje maakt iedere medewerker mede-eigenaar hiervan. Belangrijk: het op dergelijke manieren visualiseren wat er speelt werkt stressverlagend!

Ik wens je heel veel plezier met de toepassing van de verschillende visualiseringstechnieken. En kom je er niet uit neem dan contact op met:

Hans Terhurne  
CreaMatics  
[www.creamatics.nl](http://www.creamatics.nl)  
Tel. 0182 88 3005  
Mobiel 0653 160 235  
Mail [hans.terhurne@creamatics.nl](mailto:hans.terhurne@creamatics.nl)

