

PRISMA

Scherp problemen oplossen



Drs J.G.B. de Groot

Inhoudsopgave

- 1 De noodzaak van een gestructureerde probleemoplossing-methodiek
Rapporten komen vaak niet over
Het beantwoorden van een vraag is een complex proces
Een werkwijze is nodig die het effect van de complicerende factoren minimaliseert
PRISMA is ontwikkeld om gestructureerd problemen op te lossen
PRISMA ondersteunt vanaf de vraag tot en met de presentatie
- 2 De issue tree
Issue tree moet zorgen dat de vraag beantwoord kan worden
De issue tree bestaat uit hoofdvragen en detaillering
Formuleer de hoofdvraag en stem deze af
Detailleren van de hoofdvraag
Gebruik bestaande kennis en modellen
Niet uitschrijven van de vragen is de meest voorkomende fout
- 3 Data-analyse
Tijdens de data-analyse worden de gegevens verzameld
Analyse-plan
De analyse-tool bij uitstek: de Pareto-verdeling
- 4 Concluderen
Inleiding
Conclusie-argumenten boom: de structuur

Een conclusie moet eenduidig en scherp zijn

Let op voor te fraaie conclusies

argumenten ondersteunen de conclusie

Een conclusie wordt altijd ondersteund of bewezen door argumenten

De argumenten moeten van hetzelfde soort zijn

De argumenten mogen niet overlappen en moeten in hun geheel volledig zijn

De argumenten moeten logisch geordend zijn

Het opzetten van een conclusie-argumentenstructuur

Opzetten: top-down of bottom-up

Top-down benadering

Bottom-up benadering

Het opbouwen van de boom in de praktijk

5 Valideren

Het doel van valideren is te bekijken of het doel bereikt is

Overview van de 4 logische testen

Test 1. Geeft de conclusie antwoord op de vraag?

Test 2. Bewijzen de argumenten de conclusie,
en niet meer dan dat?

Test 3 Klopt de structuur en de volgorde van de
argumenten?

Test 4. Is de bron betrouwbaar?

Het testen van een structuur in de praktijk

Het testen van een minder gestructureerd rapport
in de praktijk

6 Presenteren

Doel: Het overbrengen van de boodschap

De boodschap moet scherp, bondig en fraai worden
overgebracht

Kies de juiste presentatie-vorm

Email of voice-mail

Memo

Rapport

Visuele rapporten

7 Ter afsluiting

Bijlage 1 Resultaatgedreven vs Hypothesegegedreven

Bijlage 2 Lege conclusie-argumentenboom

Over de auteur

Literatuurverwijzingen

1

De noodzaak van een gestructureerde probleemoplossing-methodiek

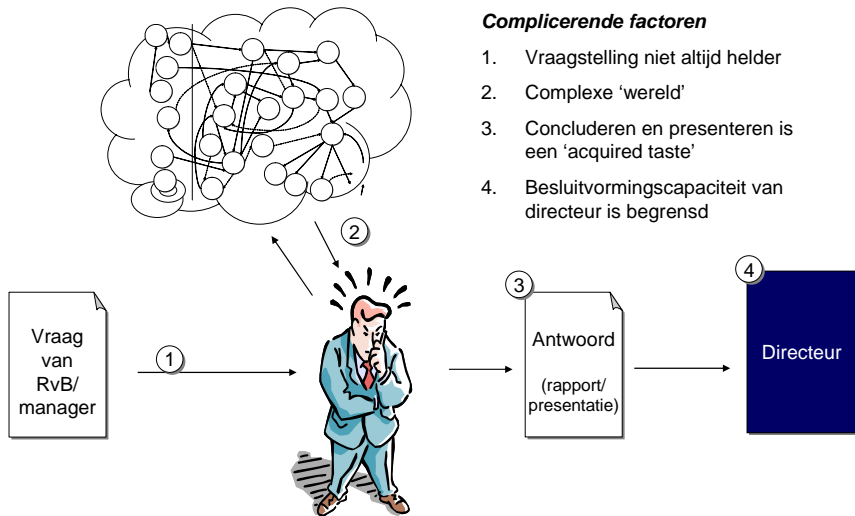
Rapporten komen vaak niet over

Aan beslissers en hun adviseurs worden steeds hogere eisen gesteld. Niet alleen moeten ze antwoorden formuleren op complexe vraagstukken in een complexe wereld; ze moeten er ook voor zorgen dat de antwoorden over de bühne komen. We zien dan ook dat dit regelmatig mis gaat. Veel gehoorde klachten van beslissers zijn dat rapporten “niet te lezen zijn” of “een goed antwoord, echter niet op mijn vraag” of “vaag zijn”. Adviseurs klagen dat beslissers “rapporten niet lezen” en “de conclusies zo interpreteren als het hen uitkomt”. De vraag is dan ook opportuun hoe dat komt en wat dat betekent voor de wijze van probleem oplossen.

Het beantwoorden van een vraag is een complex proces

Het beantwoorden van business vraagstukken lijkt zo eenduidig: de beslisser stelt een vraag, de adviseur analyseert, de adviseur presenteert de conclusies en de beslisser beslist. Toch weet iedereen uit de praktijk dat het proces lang niet zo eenduidig is. Bij het beantwoorden van vraagstukken liggen een aantal valkuilen op de loer.

In het onderstaande figuur is het proces van beantwoorden weergegeven met de belangrijkste valkuilen.



- *Vraagstelling is niet altijd helder*
Beslissers stellen vragen die lang niet altijd even helder en eenduidig zijn.
- *Complexe wereld*
De vragen die beantwoord moeten worden spelen zich af in een businessomgeving die steeds complexer lijkt te worden. Hierdoor wordt het steeds lastiger om een scherp beeld te krijgen van het probleem en de oplossing.
- *Concluderen en presenteren is een 'acquired taste'*
Het scherp analyseren en concluderen is voor de meeste mensen geen tweede natuur. Onze hersenen werken over het algemeen eerder associatief en slordig dan logisch en strikt.

- *Besluitvormingscapaciteit van de beslisser is begrensd*

Een zeer belangrijke complicerende factor is dat de besluitvormingscapaciteit van een beslisser begrensd is. De informatieverwerkende capaciteit van een beslisser is niet oneindig. Deze is begrensd door 3 filters: bounded rationality, selectieve waarneming en information overload.

- Uit onderzoek is gebleken dat mensen slechts een beperkt aantal variabelen tegelijk kunnen verwerken (bounded rationality). Dit blijken 7 plus of min 2 variabelen te zijn. Hierbij geldt echter ook nog dat 3 argumenten de voorkeur blijken te hebben. Onze hersenen zullen proberen nieuwe informatie zo te categoriseren dat het aantal items altijd onder de 7 blijft. Frappant genoeg blijkt dat als we informatie gestructureerd aanbieden in 'lagen' dat onze hersenen de informatie moeiteloos verwerken.
- Selectieve waarneming betekent dat men vooral waarneemt wat men eigenlijk al weet. Onze hersenen slaan onbekende gegevens moeilijker op.
- Information overload houdt in dat onze hersenen teveel gegevens krijgen om te verwerken. De beslisser 'reageert' hierop onbewust door over te slaan, filteren of zelfs te stoppen met het opnemen van informatie.

Een werkwijze is nodig die het effect van de complicerende factoren minimaliseert

Om het hoofd te kunnen bieden aan de complicerende factoren is het nodig een werkwijze op te zetten die stapsgewijs leidt tot logische en heldere antwoorden. Dit betekent:

- Dat het nodig is om de vraag van de beslisser scherp te krijgen.
- Dat de complexiteit gereduceerd moet worden door de vragen op te delen waardoor het mogelijk wordt om ze te beantwoorden.
- Een proces te volgen dat de adviseur dwingt tot het vinden van de juiste gegevens, logische antwoorden en het testen van de antwoorden.
- Het hoofdantwoord op de vraag moet glashelder zijn
In de rapportage, in welke vorm dan ook, moet het het hoofdantwoord op de vraag duidelijk worden aangegeven zodat de beslisser deze niet zelf hoeft te formuleren.
De informatie moet worden aangeboden in een structuur.
- Om te zorgen dat de beslisser de informatie kan opnemen moet de informatie worden aangeboden in een structuur. De structuur biedt de informatie gelaagd aan met een beperkt (< 7) aantal variabelen per laag.
- Beperken tot relevante informatie.
De informatie moet worden beperkt tot de op *dat moment* relevante informatie voor het beantwoorden *van de vraag*.
Veelal zien we de valkuil dat de adviseur wil laten zien wat hij weet en dus allerlei interessante, maar niet relevante, informatie opschrijft.

Om te zorgen dat aan deze eisen wordt voldaan is het nodig om te komen tot een gestructureerd stappenplan dat uitgaande van de vraag van de beslisser komt tot een scherp en logisch antwoord.

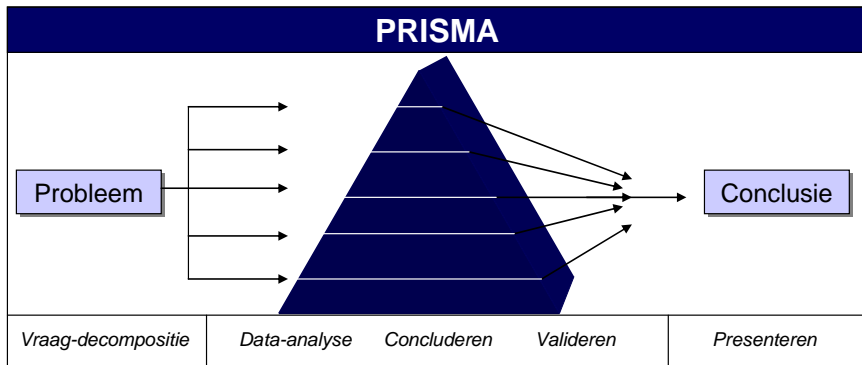
Op basis van bestaande literatuur en ervaring heeft The Essence Consulting zo'n stappenplan ontwikkeld: PRISMA.

PRISMA is ontwikkeld om gestructureerd problemen op te lossen

PRISMA is ontwikkeld om het proces van oplossen van complexe business-problemen te ondersteunen. Het ondersteunt vanaf het formuleren van de vraag tot en met het presenteren van de conclusies. In dit hoofdstuk wordt een overzicht van de methodiek gegeven. In de vervolghoofdstukken wordt steeds een stap uitgewerkt.

PRISMA ondersteunt vanaf de vraag tot en met de presentatie

Het onderstaande figuur geeft het PRISMA-model weer:



Vraag-decompositie

Het probleem van de beslisser wordt vertaald in een hoofdvraag. Waar wil de beslisser nu precies een antwoord op hebben?

Om de complexiteit te reduceren en focus aan te brengen in het proces wordt de hoofdvraag vervolgens uit elkaar gehaald. Indien nodig worden de vragen weer uitelkaar gehaald. Zo ontstaat een boom van vragen. Deze vraagboom wordt ook wel issue tree genoemd.

De issue tree wordt verder uitgelegd in hoofdstuk **Error!**
Reference source not found..

Data-analyse

Op basis van de vraagboom wordt bepaald welke analyses nodig zijn om de vragen te kunnen beantwoorden. Hierbij kunnen ook andere methodes worden gebruikt zoals: procesanalyse, strategische modellen, projectmanagement.

Wij zullen in hoofdstuk 3 dan ook vooral ingaan op het definiëren van de benodigde analyses en de tool bij uitstek: de Pareto analyse.

Concluderen

Nadat de data is verzameld worden de conclusies getrokken. De deelvragen worden beantwoord en vormen daarmee weer materiaal voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Het geheel wordt opgebouwd vanuit de hoofdconclusies met ondersteunende argumenten. De argumenten worden, indien nodig, weer verder ondersteund. Zo ontstaat een boom van conclusies/argumenten. Om te zorgen dat de conclusies scherp en onderbouwd zijn, moet deze boom aan een aantal voorwaarden voldoen. De theorie wordt in hoofdstuk 4 uitgebreid toegelicht.

Valideren

De logica van het opgebouwde verhaal wordt vervolgens getest door middel van de 4 logische testen. Deze validatieslag bekijkt of de conclusie antwoord geeft op de *gestelde* vraag en of de conclusie goed is onderbouwd. In hoofdstuk 5 laten we u zien hoe u uw en andermans verhalen te valideren.

Presenteren

Zodra de conclusies akkoord zijn bevonden kan de presentatie worden opgebouwd uit het verzamelde materiaal. Met presentatie bedoelen wij het presenteren van de conclusies aan de beslisser in welke vorm dan ook. De conclusie-argumentenboom wordt gebruikt als structuur. Hierdoor begint iedere presentatie met het belangrijkste: de conclusie.

Een belangrijk aspect hierbij is het kiezen van de presentatie-
vorm en daarna het opbouwen van een presentatie.
Presenteren zal nader worden toegelicht in hoofdstuk 6.

Over de auteur

Drs J.G.B. de Groot studeerde Bestuurlijke Informatiekunde aan de Universiteit van Tilburg. Na zijn opleiding heeft hij gewerkt voor een chemische multinational en verschillende adviesbureaus. Medio 2000 heeft hij The Essence Consulting opgericht. Dit bureau is een strategisch adviesbureau, dat werkt vanuit een sterke analytische en kennisinhoudelijke basis. The Essence Consulting heeft aansprekende opdrachten bij gerenommeerde klanten uitgevoerd. De uitgevoerde opdrachten lagen op het terrein van strategie & innovatie, fusies, BPR, organisatie herinrichting en begeleiden van kostenreductieprogramma's.

J. de Groot heeft voor The Essence Consulting de PRISMA-methodiek ontwikkeld om te zorgen dat de adviezen onderbouwd zijn en maximale impact hebben.

De heer de Groot is de auteur van "De essentie van strategie" en van "Kostenreductie in de praktijk"

Hij doceert aan verschillende MBA-instellingen en hogescholen

Hij kan bereikt worden via:

J.de.Groot@The-Essence-Consulting.nl

