

→ DAN ROAM

OP DE ACHTERKANT van een **SERVET**

PROBLEMEN
OPLOSSEN
en

IDEEËN
VERKOPEN

met
PLAATJES



Ook verkrijgbaar:
Het uitgevonden servet -
een workshop-in-
boekvorm!

OP DE ACHTERKANT
VAN
EEN **SERVET**

UITGEBREIDE EDITIE

OP DE ACHTERKANT
VAN
EEN **SERVET**

UITGEBREIDE EDITIE

Problemen oplossen en
Ideeën verkopen met Plaatjes

DAN ROAM

Originele titel: *The Back of the Napkin*

First published in 2009 by Portfolio, a member of Penguin Groep (USA) Inc., through Ulf Töregård Agency AB.
Copyright © Digital Roam, Inc., 2008, 2009

Origineel ontwerp: Daniel Lagin
Origineel omslagontwerp: Base Art Co.
Originele illustraties: Dan Roam

Vertaling: Heiny van den Ham
NL-bewerkingen tekeningen: Dick Rietveld, Rietveld Ontwerp
Prepress Nederlandse editie: COLORSCAN BV, Voorhout - www.colorscaan.nl

ISBN 978 90 13 10910 8

Nederlandse vertaling © 2013 Kluwer, Deventer
www.kluwermanagement.nl

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Voor Isabelle.

Je zag dit boek al aankomen lang voordat ik het zag,
en je hebt er op alle mogelijke manieren voor gezorgd dat het er kwam.

Dat is nog eens liefde.

INHOUD

Voorwoord

ix

Deel I: Inleiding

<i>Altijd, iedereen, overal: problemen oplossen met plaatjes</i>	1
1. Een totaal nieuwe manier om naar business te kijken	3
2. Welke problemen, welke plaatjes en wie is 'wij'?	12
3. Een gok die we niet kunnen verliezen: de vier stappen van visueel denken	32

Deel II: Ideeën ontdekken

<i>Beter kijken, scherper zien, verder voorstellen: tools en regels voor goed visueel denken</i>	43
4. Nee dank je, ik kijk alleen	45
5. De zes manieren van zien	67
6. De SKVIV: een praktische les in toegepast voorstellen	89
7. Raamwerken om te laten zien	121

Deel III: Ideeën ontwikkelen

De Visueel Denken MBA: aan de slag met visueel denken	137
8. Laten zien en de visueel denken MBA	139
9. Wie zijn onze klanten?	
Plaatjes die een <u>wie/wat</u> -probleem oplossen	143
10. Hoeveel kopen het?	
Plaatjes die een <u>hoeveel</u> -probleem oplossen	154
11. Waar zit onze business?	
Plaatjes die een <u>waar</u> -probleem oplossen	164
12. Wanneer kunnen we alles in orde maken?	
Plaatjes die een <u>wanneer</u> -probleem oplossen	190
13. Hoe kunnen we onze business verbeteren?	
Plaatjes die een <u>hoe</u> -probleem oplossen	208
14. Waarom zouden we die moeite nemen?	
Plaatjes die een <u>waarom</u> -probleem oplossen	216

Deel IV: Ideeën verkopen

Showtime!	229
15. Alles wat ik weet over business heb ik geleerd door laten-zien-en-vertellen	231
16. Conclusies trekken	246
Dankbetuigingen	251
Bijlage A:	
De Tien (en een half) Geboden van visueel denken	255
Bijlage B:	
De wetenschap van visueel denken	265
Bijlage C:	
Bronnen voor visueel denkers	273
Index	277

VOORWOORD

Op een dag in de metro

Op een dag in de herfst van 2006 stapte ik in de metro van New York City, op weg naar het centrum. Ted Weinstein, een literair agent die vond dat ik een goed idee had voor een businessboek, had een afspraak voor me geregeld met de uitgever en een paar andere belangrijke mensen van Penguin, de grootste uitgeverij ter wereld. Ted dacht dat ik er klaar voor was om mijn idee te verkopen en sprak met mij af op het kantoor van Penguin om het te introduceren.

In de metro nam ik mijn pitch nog een keer door. 'De titel van mijn boek is *The Million-Dollar Chart: The Consultant's Guide to Visual Thinking*. Het gaat over hoe organisatieadviseurs effectiever kunnen zijn in het ontdekken, ontwikkelen en delen van innovatieve ideeën door plaatjes te gebruiken.' Ik vond dat de pitch goed klonk, maar maakte mij zorgen over één cruciaal gedeelte. Het boek draaide om een reeks vragen die mensen in het bedrijfsleven zich naar mijn mening zouden moeten stellen als ze een idee visueel willen uitdrukken. De vragen liepen uiteen van 'Moet ik een numeriek beeld van mijn idee laten zien of een intuïtief beeld?' tot 'Moet ik mijn idee op zichzelf laten zien of in vergelijking tot iets anders?'

Alles bij elkaar waren er vijf paar van dit soort vragen, die ik in de loop der jaren steeds verder had verfijnd. Ik wist dat de vragen effectief waren en alles omvatten om visueel te brainstormen, maar ik wist ook dat ik, eenmaal in de meeting, de helft zou vergeten. Ik moest iets bedenken om ze allemaal te onthouden. Ik haalde mijn notitieboekje tevoorschijn en terwijl de metro over het spoor slingerde, schreef ik ze alle vijf op:

<u>V</u> ision or Execution?	Visie of Executie?
<u>C</u> hange or Status Quo?	Verandering of Status Quo?
<u>S</u> imple or Elaborate?	Simpel of Gedetailleerd?
<u>Q</u> ualitative or Quantitative?	Kwalitatief of Kwantitatief?
<u>I</u> ndividual or Comparison?	Individueel of Vergelijking?

Vervolgens begon ik de eerste letters van elke (Engelse) vraag te combineren, om te kijken of ik een soort acroniem of ezelsbruggetje kon maken om ze allemaal te helpen onthouden:

VCSQI

Getver. Wat een vreselijk Scrabbleplankje: slechts één magere klinker tussen een reeks harde medeklinkers. Wat ik ook probeerde, ik kon geen rangschikking vinden die ergens op sloeg.

SCIVQ VISCQ

De metro was nog maar drie haltes verwijderd van Penguin. Ik staarde naar de betekenisloze letters.

QVISC ISQCV SICQV

Nog twee haltes te gaan. Het beste wat ik kon bedenken was *SAVIC*; als ik me de V voorstelde als U (op de wijze waarop steenhouwers vroeger de letters uitbeitelden op de gevel van belangrijke overheidsgebouwen), had ik iets wat tenminste nog enigszins uit te spreken was: SQUIC. (Skwik? Skweek?)



Nog één halte te gaan.

Toen kreeg ik een ingeving. 'Change' – verandering – wordt vaak weergegeven met het Griekse symbool voor 'delta' of D. Als ik die laatste C verruilde voor de D, kon ik SQUID maken.

SQVIV

'SQUID!', riep ik in mezelf. 'Dat is het! Dat kan ik wel onthouden!' Daarbij is een squid, een inktvis, een glibberig beest met veel armen – beangstigend vergelijkbaar met mijn lijst van vragen, eerlijk gezegd.

'Squid' moest het zijn. De metro stopte en ik stapte uit.

Dames en heren, maak kennis met de Squid

Tijdens de bijeenkomst hield ik de pitch voor mijn boek. De mensen leken geïntrigeerd. Het gebruik van plaatjes als busnestool was nieuw, en ik had heel veel goede voorbeeldtekeningen, die ik aan tafel uitdeelde. Na een paar minuten zag ik een groot whiteboard achter me. Ik pakte een stift en zei, 'Als u het niet erg vindt, wil ik u graag laten zien waar ik het nou precies over heb.'

Ik draaide me om naar het whiteboard en begon een echt heel lelijk plaatje van een vijfarmige inktvis te tekenen. ‘Stel u voor dat het boek is gebaseerd op een reeks eenvoudige vragen die we ons kunnen stellen, met als doel ons visuele denken te verhelderen.’ Ik tekende een S bij een van de armen.

‘Willen we een simpel beeld van ons idee laten zien of een complex beeld?’

Ik tekende een Q bij een andere arm. ‘Willen we een *qualitative* of *quantitative* – kwalitatief of kwantitatief – beeld laten zien?’



V. ‘Willen we onze visie laten zien of hoe we denken de executie te moeten aanpakken om die visie te bereiken?’

I. ‘Willen we de individuele kenmerken van ons idee laten zien of het vergelijken met iets anders?’

D. ‘Willen we verandering (delta) laten zien of willen we laten zien hoe de dingen nu zijn?’

Ik legde de stift neer. ‘Deze reeks vragen, deze “SQVID” – in het Nederlands: SKVIV – is een van de centrale tools van het boek. Eenvoudige tools zoals deze zorgen ervoor dat iedereen in het bedrijfsleven ziet hoe ze plaatjes kunnen gebruiken om problemen op te lossen, zelfs als ze niet kunnen tekenen.’

Te veel kleuren

Op het whiteboard afstappen om die inktvis te tekenen, veranderde de meeting. Daarvoor had iedereen beleefd zitten luisteren naar mijn pitch, op de juiste momenten knikkend, maar mijn stem was de enige in de ruimte geweest. Nu begon iedereen te praten. ‘Dat is gaaf!’ ‘Ik snap het!’ ‘Wat een mooi model – dus je zou die *squid* voor allerlei soorten probleemoplossing kunnen gebruiken, toch?’

Na een tijdje sprak de uitgever zich uit. ‘Dan, we vinden het een heel goed idee.’

Ted en ik straalden.

‘Maar...’, vervolgde de uitgever, ‘we moeten realistisch zijn.’

Harde landing.

‘Je vraagt ons achter een high-conceptboek te gaan staan, gericht op de adviesmarkt – een heel kleine markt overigens – en je wilt dat we het drukken op groot formaat en in kleur. Dat is een dure propositie voor een kleine markt. En eerlijk gezegd – niet om onbeleefd te zijn, maar nogmaals, we moeten realistisch zijn – niemand heeft ooit van jou gehoord. Hoezeer het ons ook aanstaat, *The Million-Dollar Chart* is financieel gezien onverstandig. Heb je nog iets anders?’

Ik schoot onmiddellijk in een staat van ontkenning. Een jaar daarvoor had ik mijn baan opgezegd om me fulltime op dit boek te kunnen focussen. Mijn vrouw en ik hadden een dubbele hypotheek op ons huis genomen om onze inkomsten in de plus, en onze kinderen op school te houden. Eindelijk zat ik om de tafel met de meest succesvolle businessuitgever ter wereld. ‘Heb je nog iets anders?’ mocht niet het einde van het verhaal worden.

‘Ja, dat heb ik.’ Ik keek naar Ted. Hij knikte.

‘Stel je hetzelfde boek voor, maar kleiner en in één kleur. We noemen het *The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*.’

De uitgever lachte. ‘Ik kan me zo voorstellen dat we dat boek wel zouden kopen.’

Het mooiste van een boek schrijven

Sinds *The Back of the Napkin* in 2009 in de boekwinkels verscheen, ben ik op pad geweest om het concept van visuele probleemoplossing aan doelgroepen in het hele land te presenteren. Van Google tot Microsoft, van Boeing tot Frito-Lay, van Stanford University tot de Senaat van de Verenigde Staten, het is een tour geweest van woorden en plaatjes.

Het mooiste zijn de ideeën en feedback van de groepen waar ik mee praat. Elke keer dat ik een plaatje teken, tekent iemand anders (meestal vele mensen) ook wel iets. Elke keer dat ik een voorbeeld aanhaal van een bedrijf dat is gelanceerd op de achterkant van een servet, haalt iemand anders (meestal vele mensen) ook een voorbeeld aan.

Deze geweldige respons heeft me twee dingen laten zien. Ten eerste, visuele probleemoplossing is klaar om te exploderen in het bedrijfsleven. We hebben het over een latente, aangeboren manier om naar problemen te kijken en oplossingen te zien, die de meeste mensen in

bedrijven ofwel onbedoeld over het hoofd zien ofwel keihard hebben laten vallen. Dat is hoe dan ook een grote vergissing: er is geen effectievere manier om te bewijzen dat we iets goed weten dan er een simpel plaatje van te tekenen.

En er is geen effectievere manier om verborgen oplossingen te zien dan een pen te pakken en de delen van ons probleem te tekenen.

Het tweede dat deze respons me laat zien, is dat de ideeën in *Op de achterkant van een servet* niet alleen werken voor consultants, maar ook voor honderdduizenden andere mensen in bedrijven. Docenten, projectmanagers, dokters, ingenieurs, gevangenisbewaarders, lopendebandmedewerkers, piloten, voetbalcoaches, marine-instructeurs, financieel analisten, huisvrouwen, advocaten: noem een beroepsgroep en ze ontdekken de kracht van het problemen oplossen met plaatjes.

En niet alleen in de Verenigde Staten. In de afgelopen maanden heb ik exemplaren ontvangen van de Russische, Chinese, Koreaanse, Duitse en Japanse edities van *The Back of the Napkin*.

In alle gevallen, of ik de taal nu spreek of niet, begrijp ik elk afzonderlijk plaatje. In 2009 zullen nog edities worden gepubliceerd in het Spaans, Portugees, Indonesisch, Turks, Frans, Roemeens, Fins, Pools en Tsjechisch – en opnieuw zullen de plaatjes weer net zo begrijpelijk zijn, welk exemplaar we ook oppakken.

Dit is de reden dat ik weet dat visuele probleemoplossing steeds groter zal worden: de problemen waar we tegenwoordig tegenaan lopen zijn mondiaal. Om ze op te lossen hebben we een mondiale taal nodig. Simpele plaatjes die zijn afgestemd op de basale menselijke perceptie zullen die taal zijn. Dit boek helpt je om dat soort plaatjes te maken.

Eruit geknipt door de regisseur

Door twee jaar lang *The Back of the Napkin* te delen, ben ik ook duidelijker gaan zien welke ideeën in dit boek het meest betekenen voor welke mensen. Als visueel denken nieuw voor je is, is het eerste deel over het simpele proces van kijken, zien, voorstellen, laten zien de plek om te beginnen. Omdat dit deel het onbekende gebied van de visuele probleemoplossing koppelt aan de wereld van alledag, plaatst het ons stevig met beide benen in die nieuwe wereld.

Als je een zelfverzekerde businessdenker bent en met vertrouwen presenteert, maar niet zeker weet hoe plaatjes jouw ideeën nog meer kunnen verduidelijken, zou de nog immer lelijke en nog immer bruikbare SQVID (SKVIV, hoofdstuk 6) je vertrekpunt moeten zijn. Weet je nog hoe goed hij werkte bij Penguin? De SKVIV biedt een solide basis om over elk probleem na te denken op creatieve, nieuwe manieren.

Als je een volleerd visueel denker bent, ga dan direct naar het <6><6>-model (hoofdstuk 7). Dit is waar neurobiologie en kunst elkaar ontmoeten, de hand schudden en vervolgens gaan dansen.

Mijn ervaring is dat zelfs de beste kunstenaars bijna niet kunnen geloven hoe gemakkelijk het kan zijn om plaatjes te maken die alle hoeken van het brein activeren en betrekken.

En als je een door de wol geverfde designer of architect bent, volledig vertrouwd met het constante gebruik van plaatjes in je dagelijkse werk, doe me dan een plezier: ga direct naar hoofdstuk 8, De Visueel Denken MBA, en werk je door die lange businesscasestudy heen. Het zal lastig zijn, omdat het je dwingt veel analytischer over je plaatjes na te denken dan je op de designschool hebt geleerd, maar het laat je een totaal nieuwe manier zien om je talenten te gebruiken als je ideeën deelt met mensen in het bedrijfsleven.

Ik heb ook weer een volledig deel ingevoegd, dat ik er in de eerste editie van het boek had uitgeknipt. 'De Tien (en een half) Geboden van visueel denken' kwamen in mijn oorspronkelijke manuscript voor, maar na een laatste lezing waren we het er allemaal over eens dat het gewoon teveel stof was voor een eerste boek. Voor deze editie heb ik dit weer opgeraapt van de vloer van de montageruimte en teruggezet op zijn oorspronkelijke plaats, als eerste bijlage.

Tot slot wil ik Adrian Zackheim, de uitgever van Portfolio, bedanken omdat hij die eerste keer zei: 'Ik kan me zo voorstellen dat we dat boek wel zouden kopen.' En zelfs nog meer omdat hij zei: 'Laten we het nu nog eens uitgeven en laten we het dit keer groot en in kleur doen.'

Hier is het dan: *Op de achterkant van een servet*, op de manier zoals ik het me die dag in de metro had voorgesteld, met SQUID/SKVIV (in kleur) en al.

— Dan Roam, Juli 2009, San Francisco

DEEL I

INLEIDING

Altijd, iedereen, overal:
problemen oplossen met plaatjes



HOOFDSTUK 1

EEN TOTAAL NIEUWE MANIER OM NAAR BUSINESS TE KIJKEN



Wat is het meest dreigende businessprobleem dat je je kunt voorstellen? Is het mondiaal en omvangrijk of klein en persoonlijk? Is het politiek, technisch of emotioneel? Gaat het over geld, processen of mensen? Is het geworteld in de alledaagse operationele activiteiten van jouw onderneming of zweeft het ergens hoog boven in de conceptuele ether? Is het probleem dat je ziet een probleem dat je goed kent of een probleem waar je nooit eerder naar hebt gekeken?

Ik durf te wedden dat je wel een probleem kunt bedenken dat aan al deze criteria voldoet. Ik kan dat in elk geval wel: als manager van bedrijven in San Francisco, Moskou, Zürich en New York, heb ik problemen in dit hele spectrum aangepakt – en nog veel meer problemen gezien die door collega's, bazen, werknemers en cliënten werden aangepakt. Het is waar: het hart van ondernemen is de kunst van het problemen oplossen.

Als er nou eens een manier zou zijn om sneller naar problemen te kijken, ze meer intuïtief te begrijpen, ze met meer vertrouwen aan te pakken, en sneller aan anderen over te brengen wat we hebben ontdekt? Als er nou eens een manier zou zijn om het oplossen van businessproblemen efficiënter te maken, effectiever en – hoe vreselijk ik het ook vind om te zeggen – misschien zelfs een beetje meer *fun* te maken? Die is er. Die manier heet visueel denken, en is waar dit boek over gaat: problemen oplossen met plaatjes.

Hier is mijn *elevator pitch*, mijn korte 'verkooppraatje':

Visueel denken betekent positief gebruikmaken van ons aangeboren vermogen om te zien – zowel met onze ogen als met ons voorstellingsvermogen – om zo ideeën te ontdekken die anders

onzichtbaar zijn, om deze ideeën snel en intuïtief te ontwikkelen en ze vervolgens te delen met andere mensen op een manier die ze eenvoudig ‘snappen’.

Dat is alles. Welkom bij een totaal nieuwe manier om naar business te kijken.

‘Ik ben geen visueel persoon’

Voordat ik je een snelle samenvatting geef van dit boek, begin ik eerst met het idee dat het allerbelangrijkst is: problemen oplossen met plaatjes heeft niets te maken met kunstzinnige opleiding of talent. Echt waar – *niets*. Ik benadruk dit omdat, telkens als ik word uitgenodigd om een bedrijf te helpen een probleem op te lossen met plaatjes of als ik voor een groep zakenmensen spreek over visueel denken, er altijd wel iemand zegt: ‘Wacht even. Dit is niets voor mij – ik ben geen visueel persoon.’

Waarop ik dan zeg: ‘Oké, prima, maar laat ik het dan zo stellen. Als jij vanmorgen in staat was deze kamer binnen te lopen zonder te vallen, dan garandeer ik je dat je visueel genoeg bent om alles te begrijpen waar we het over gaan hebben en er iets zinvol uit te halen.’

Sterker nog (om allerlei redenen die we in de loop van dit boek zullen onderzoeken), de mensen die beginnen met te zeggen ‘Ik kan niet tekenen, maar ...’ maken uiteindelijk bijna altijd de plaatjes die het meeste inzicht bieden. Dus als je niet overtuigd bent van je tekenvaardigheden, leg dit boek dan alseblieft nog niet weg. Ga in plaats daarvan meteen door naar pagina 21 – als je de doos, pijl en het poppetje dat je daar ziet kunt tekenen, is dit boek voor jou bedoeld.

Visueel denken in vier lessen

Dit boek werkt als volgt. *Op de achterkant van een servet* is verdeeld in vier delen – deze inleiding en vervolgens elk een afzonderlijk deel voor ideeën *ontdekken*, ideeën *ontwikkelen* en ideeën *verkop*en, waarbij we steeds niks anders gebruiken dan onze ogen, ons voorstellingsvermogen, onze handen, een pen en een stukje papier. (Whiteboards zijn ook goed.)

In deze inleiding beschrijven we over welke *problemen* we het hebben (alle problemen), over welke *plaatjes* we het hebben (heel eenvoudige) en *wie* dit kan doen (wij allemaal). Daarna zullen we het hebben over hoe we dit – hoewel onze aangeboren vaardigheden voor visueel denken verschillen – allemaal kunnen doen, en we zullen zelfs een korte checklist doorlopen die ons helpt beter te begrijpen wat voor soort visueel denkers we zijn.

Vervolgens zullen we het erover hebben hoe eenvoudig het proces van visueel denken eigenlijk is, en hoe we al weten hoe we elke stap moeten zetten.

In deel II, Ideeën ontdekken, doorlopen we de grondbeginselen van goed visueel denken: we leren hoe we *beter* kunnen *kijken*, *scherper* kunnen *zien* en ons iets nog *verder* kunnen *voorstellen*. Dan zullen we nader kennismaken met de basis toolkit voor visueel denken: de SKVIV (die ons brein tot visuele actie dwingt of we dat nu willen of niet), het <6><6>-raamwerk (dat ons helpt met het omzetten van wat we hebben gezien in wat we willen laten zien) en vervolgens de Visueel Denken Codex (die een spiekbriefje biedt om te beginnen met elk plaatje dat we maar kunnen bedenken).

In deel III, Ideeën ontwikkelen, zullen we een bladzijde uit een typisch MBA-programma nemen en stap voor stap een businesscasestudy doorlopen – en we zullen op die bladzijde gaan *tekenen*. Tegen de tijd dat we klaar zijn, hebben we een proefritje gemaakt met de zes fundamentele raamwerken van probleemoplossende plaatjes – en onderweg nog even een bedrijf gered.

Tot slot komen we bij het laatste deel, Ideeën verkopen, waar we alles bij elkaar brengen om een verkooppresentatie te maken en te houden waarvoor geen computers, geen software, geen projector en geen gekleurde hand-outs nodig zijn – alleen wij, onze cliënt, een groot whiteboard en een heleboel goed gefocuste ideeën.

Waar dit alles vandaan komt: Engels ontbijt (ook wel bekend als 'Hoe visueel denken mijn hachje redde')

Toen ik je daarnet vroeg om te komen met het dreigendste businessprobleem dat je maar kunt bedenken, dacht ik zelf aan een specifiek probleem waar ik jaren geleden mee werd geconfronteerd, een gebeurtenis die mij ertoe heeft gebracht om in detail te gaan nadenken over alles wat je in dit boek zult vinden.

Misschien heb je ooit in eenzelfde situatie gezeten: op het laatste moment wordt jou gevraagd het van een collega over te nemen, en je zegt ja, en beseft vervolgens dat je je ergste nachtmerriebent binnengegaan. In dit geval moest mijn collega van kantoor weg vanwege een medisch spoedgeval en hij vroeg mij een speech over te nemen die hij de volgende dag moest houden. Ik zei ja, en kwam er pas daarna achter dat de speech in Sheffield, Engeland moest worden gehouden (wij zaten in New York) voor een publiek van educatie-experts die waren aangesteld door de toen nieuwe Britse premier, Tony Blair. Mijn collega had me niet verteld wat het onderwerp was – iets met het Internet – of waar hij zijn presentatiemateriaal (als dat er al was) had verstopt.

Dus zat ik de volgende morgen ineens in een trein die vertrok van het Londense St. Pancras Station naar Sheffield, met een jetlag van de trans-Atlantische vlucht, omringd door een groep Britse collega's die ik nog nooit eerder had ontmoet en die me allemaal uitbundig bedankten dat ik was gekomen om 'hun sales pitch te redden'. De pitch redden? Ik wist niet eens hoe laat het was.

Maar toen kwam er een echt geweldige uitvinding langs: Engels ontbijt van British Rail. Terwijl de trein zich haastte door de Britse Midlands, serveerden kelners in witte colberts ons een feestmaal: roereieren, gepocheerde eieren, gekookte aardappelen, gebakken aardappelen, aardappelpannenkoekjes, bloedworstjes, witte worstjes, gegrilde worstjes, witte saus en Tabasco; toast, broodjes, roggebrood, rijstpudding; koffie, thee, melk, jus d'orange, abrikozensap en ijswater. Het was een openbaring.

Tegen de tijd dat we het ontbijt achter de rug hadden, voelde ik me weer mens. Op dat moment vroeg Freddie (de Britse teamleider) mij om met hem mijn PowerPoint-presentatie door te nemen. Wacht even – *mijn* PowerPoint-presentatie? Maar ik had helemaal geen presentatie, legde ik uit; ik wist zelfs niet precies waarover we het eigenlijk moesten gaan hebben.

'Uh ... de rol van het Internet in het Amerikaanse onderwijs', zei Freddie terwijl er een blik van paniek over zijn gezicht trok. 'Daar weet je toch wel iets vanaf, toch?', zei hij smekend.

'Nou, eigenlijk ... nee', antwoordde ik, terwijl ik me naar het raam draaide en overpeinsde hoe ik het beste uit de trein kon springen. Maar toen begon zich een ander idee te ontvouwen in mijn hoofd, dus haalde ik een pen uit de binnenzak van mijn colbert en pakte een stapeltje servetten van de tafel.



‘Ik weet niet veel van specifiek educatieve websites, maar ik weet wel veel van het maken van communicatiegerichte websites’, zei ik met mijn pen boven het servet. ‘Mag ik je iets laten zien wat interessant zou kunnen zijn voor jullie educatie-experts? Ik heb een idee.’

Voordat Freddie antwoord kon geven, bewoog mijn pen al. En dit is wat ik tekende: een cirkel met in het midden het woord ‘merk’.



‘Weet je, Freddie’, zei ik, ‘heel veel mensen weten tegenwoordig niet goed hoe ze een zinvolle website moeten maken – en ik stel me zo voor dat dat ook voor ons publiek van vandaag geldt. Maar zoals ik er tegenaan kijk, zijn er eigenlijk maar drie dingen waar we ons druk over hoeven te maken. Het eerste is het merk zelf. De andere twee zijn de content en de functie.’ Ik tekende nog twee cirkels, gaf ze de juiste labels en ging toen verder. ‘Als we kunnen bepalen wat we in deze drie cirkels moeten zetten, dan kunnen we elke site bouwen om welk publiek ook te bedienen, inclusief jouw onderwijs- en opvoedkundigen.’



‘De vraag is: hoe weten we wat er in deze drie zou moeten staan? Dit is het antwoord.’
Ik tekende een kleine smiley naast elke cirkel en schreef bij elk een bijschrift. ‘Wat mensen willen **DOEN** (of wat wij willen dat ze doen) bepaalt de *functie*; wat mensen willen **WETEN** (of wat wij willen dat ze weten) bepaalt de *content*; en wat wij willen dat ze **ONTHOUDEN** bepaalt het *merk*.’



‘Al deze dingen kunnen we bepalen aan de hand van de businessvisie van onze cliënt, markt-onderzoeken en basaal educatieonderzoek. We hoeven niet vandaag al deze antwoorden te weten; het punt van dit plaatje is dat het ons een goed vertrekpunt biedt om te weten naar *wie* en *wat* we op zoek moeten gaan.’

Vervolgens tekende ik nog drie smileys en bijschriften, waarbij ik ditmaal de drie cirkels met elkaar verbond. ‘Als ons onderzoek ons vertelt *wat* we in die drie cirkels moeten zetten, dan zal ons eigen website-team dat creëren. Onze technici bouwen de functionele componenten; onze schrijvers definiëren, schrijven en redigeren de content; en onze designers creëren een ervaring die memorabel zal zijn.



‘Hoe simpel het ook lijkt, dat is het wel zo’n beetje.’

Vervolgens vatte ik het servet samen, met een titel en een kernbeschrijving.



‘Wat denk je Freddie? Kan ik ons publiek door iets dergelijks heen loodsen?’ Mijn servet was met de beste wil van de wereld niet mooi te noemen, maar het leek mij duidelijk, allesomvattend en begrijpelijk – en in al zijn eenvoud gaf het mij een tiental vertrekpunten om gedetailleerder in te gaan op alle aspecten van het creëren van een zinvolle website.

Freddie rukte het servet uit mijn handen. ‘Dit is briljant! Dit is niet een deel van onze presentatie – dit is ’m gewoon helemaal! Bedenk maar eens tegen wie we het hebben’, legde Freddie uit. ‘Ons publiek is een groep hoogopgeleide overheidsbureaucraten, voor wie het internet allemaal nieuw is. Er zal heel veel publiek geld worden uitgegeven aan hun online educatieproject, en hun reputatie staat op het spel. Hun grootste zorg is dat ze een solide raamwerk onder hun voeten hebben, om ze het vertrouwen te geven om verder te gaan. Jouw servet biedt de structuur waar ze naar op zoek zijn. Dit is perfect’ – Freddie leunde achterover en keek me aan – ‘maar denk je dat je daar 45 minuten over kunt praten?’

‘Daar komen we snel genoeg achter’, antwoordde ik.

Het blijkt dat de klassieke collegezalen van Sheffield University de grootste schoolborden hebben die ik ooit had gezien. Dus tekende ik het servet stap voor stap opnieuw voor het publiek van vijftig experts, waarbij ik alles met ze doorliep, net zoals ik tijdens het ontbijt met Freddie had gedaan. We praatten er niet 45 minuten over; ze hadden zoveel plezier in het proces dat we uiteindelijk bijna twee uur praatten. Freddie's team kreeg de opdracht, en zo startte het langstlopende project van het Londense kabinet.

En ik? Het delen van dat eenvoudige servet in dat grootse universiteitsgebouw was voor mij een keerpunt in het begrijpen van de kracht van plaatjes. Ik dacht aan alle problemen die deze eenvoudige servetschets had helpen oplossen. Ten eerste, simpelweg door het te tekenen, had ik in mijn eigen hoofd een voorheen vaag idee duidelijker gekregen. Ten tweede, ik kon het plaatje bijna onmiddellijk maken, zonder op enige technologie te hoeven vertrouwen, behalve pen en papier. Ten derde, ik kon het plaatje met mijn publiek delen op een open manier die uitnodigde tot commentaar en discussie aanmoedigde. Ten slotte, direct spreken vanuit het plaatje betekende dat ik op elk onderwerp kon focussen, zonder terug te hoeven vallen op aantekeningen, puntsgewijze opsommingen of een geschreven script.

De les was voor mij duidelijk. We kunnen de eenvoud en directheid van plaatjes gebruiken om onze eigen ideeën te ontdekken en te verduidelijken, en diezelfde plaatjes gebruiken om onze ideeën aan andere mensen duidelijk te maken, en hen te helpen om daarbij iets nieuws voor zichzelf te ontdekken.

Na het succes van dat Engelse ontbijt dat zo'n eyeopener was geweest, keerde ik terug naar huis, geïnspireerd om alles te leren wat ik kon over het gebruik van plaatjes als benadering voor probleemoplossing. Terug in New York, richtte ik mijn aandacht erop te zien hoever ik kon gaan met het gebruik van plaatjes om businessideeën te ontdekken, te ontwikkelen en te delen. Ik las alles wat ik maar kon vinden over businessvisualisatie, ik nam deel aan workshops onder leiding van goeroes in informatievevisualisatie en zocht en verzamelde alle visuele verklaringen die ik in de businesspers kon vinden.

Twee dingen verrasten mij. Ten eerste was ik geschokt hoe weinig materiaal ik kon vinden over visueel denken als probleemoplossingsbenadering – en hoe weinig daarvan weer praktische adviezen bood voor de businesswereld van alledag. En ten tweede, wat aanvankelijk sterk uiteenlopende stof leek te zijn, maskeerde feitelijk een kleine reeks gemeenschappelijke thema's. Met name dat laatste punt leek mij bijzonder aantrekkelijk. Als je visueel denken op een bruikbare manier zou kunnen opdelen in een reeks gemeenschappelijke tools, dan zou het misschien een erkende manier kunnen worden om allerlei soorten businessproblemen aan te pakken, van ideeën ontdekken tot conceptontwikkeling tot communicatie tot verkoop.

Ik realiseerde me ook dat de beste manier om deze gemeenschappelijke tools te testen, was om ze in praktijk te brengen in businessadvies- en verkoopopdrachten in de echte wereld. Dus besloot ik dat ik vanaf dat moment, als ik in mijn werk een plaatje zou *kunnen* gebruiken, dat ook zou *doen*. De rest van dit boek gaat over wat er vervolgens gebeurde.

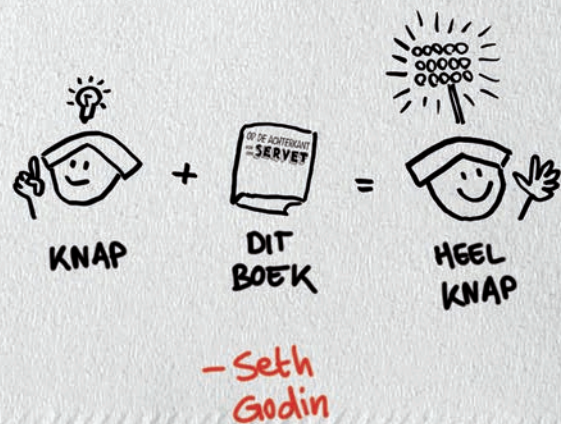
DE VEELGEPREZEN BESTSELLER OVER VISUELE PROBLEEMOPLOSSING

‘Geen betere manier om te bewijzen dat we iets goed begrijpen dan er een eenvoudig plaatje van te tekenen. En geen effectievere manier om een lastig vraagstuk op te lossen dan een pen te pakken en de onderdelen van het probleem te tekenen.’ Dat schrijft Dan Roam in deze internationale bestseller. Hij bewijst dat een simpele tekening op een bescheiden servetje effectiever kan zijn dan de meest gelikte Power-Point-presentatie. Gebaseerd op twintig jaar ervaring en de jongste wetenschappelijke ontdekkingen rond hoe wij **zich**, leert Roam de lezer hoe je ieder probleem kunt verduidelijken of elk idee kunt verkopen met behulp van een simpele reeks tools.

Uitgeroepen tot beste innovatieboek van het jaar door **BusinessWeek**, beste businessboek van het jaar door **Fast Company** en businesscreativiteitboek van het jaar door de (London) **Times**.

‘Een absolute must voor de jongere generatie managers.’ – **BusinessWeek**

‘Inspirerend! Het leert je in enkele uren een nieuwe manier van denken – wat kun je nog meer vragen van een boek.’ – **Dan Heath**, auteur van *Made to Stick*



ISBN 978-90 13 10910-8



9 789013 109108



Kluwer

a Wolters Kluwer business