

# Handboek

## O E R

*Uw organisatie redelijk in balans*

**Denkramen** voor

**O**pen

**E**thisch

**R**edeneren


# INHOUD

<b>0</b>	<b>Waarom en hoe</b>	<b>3</b>
1.0	Er is behoefte aan denk-ethiek	3
1.1	Drie denkramen en een checklist	3
1.2	Alles in één werkbank	4
<b>1</b>	<b>Open redeneren</b>	<b>5</b>
1.0	Beslissen, kiezen of reageren (BKR)	6
1.1	Beslissen met de PAC-methode	10
1.2	Kiezen met de MAC-methode	21
1.3	Reageren met de PMI-methode	27
<b>2</b>	<b>Ethisch redeneren</b>	<b>34</b>
2.1	Checklist gefundeerde BKR	35
2.2	Checklist bruikbare BKR	37
2.3	Checklist gewetensvolle BKR	38
	<b>Bronnen</b>	<b>41</b>
	<b>Volledige inhoud</b>	<b>42</b>

## 0 Waarom en hoe

### 1.0 Er is behoefte aan denk-ethiek

Op de ranglijsten van *T-shaped professionals* en *21-century skills* staan competenties als kritisch denken en ethisch handelen stevast bovenaan.



**Top 10 skills**

in 2020	in 2015
1. Complex Problem Solving	1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking	2. Coordinating with Others
3. Creativity	3. People Management
4. People Management	4. Critical Thinking
5. Coordinating with Others	5. Negotiation
6. Emotional Intelligence	6. Quality Control
7. Judgment and Decision Making	7. Service Orientation
8. Service Orientation	8. Judgment and Decision Making
9. Negotiation	9. Active Listening
10. Cognitive Flexibility	10. Creativity

Kritisch denken en ethisch handelen vat ik samen in “denk-ethiek”. Ethisch denken is open en overdraagbaar beslissen, kiezen of reageren, dat altijd bevraagd is op fundering, bruikbaarheid en geweten.

In uw redeneren en in dat van uw organisatie zult u een evenwicht moeten vinden in de afwisseling van, en in uw timing van Open en Ethisch redeneren.

Onze drie denkramen voor open, communiceerbaar en accountabel redeneren, en de checklist voor ethisch redeneren bedoelen deze abstracta toepasbaar te maken.

Zodat uw organisatie zijn harmonie kan vinden. Intern en in zijn relaties met de wereld rondom.

### 1.1 Drie denkramen en een checklist

In organisaties verrichten medewerkers dagelijks drie soorten denkhandelingen: beslissen, kiezen en reageren.

Op alle drie die handelingen kunnen (moeten) zij ethisch kunnen reflecteren.

Met drie heuristieken voor open redeneren en een checklist voor ethisch redeneren proberen wij die denkhandelingen en die reflectie zo te faciliteren, dat zij altijd communiceerbaar zijn, dat er met collega’s en derden ook online samengewerkt kan worden aan onderbouwing, en dat zij -na normering- accountabel zijn.

## 1.2 Alles in één werkbank

Voor de heuristieken en de checklist stellen wij u handige gereedschappen in MsOffice-format beschikbaar, samengebracht in één werkbank. Zo beschikt u over één multitool voor beslissen, kiezen, reageren en reflecteren.



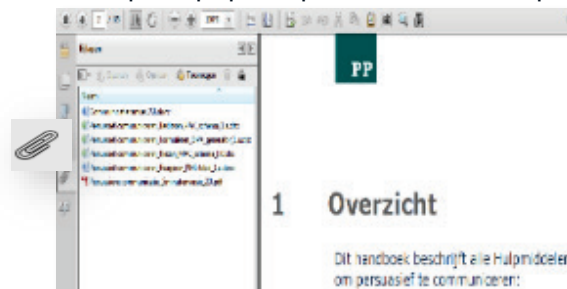
Dankzij deze werkbank zijn al uw beslissingen, keuzes, reacties en ethische reflecties, en uw onderbouwing daarvan eenvoudig communiceerbaar.

Zo kunt u er met collega's en derden ook online samen aan werken.

Na normering of certificering zijn uw redeneringen ook accountabel. Daarmee kunt u het denken van uw organisatie in control brengen.

U vindt de werkbank >>hier online, en in uw e-handboek:

- Klik op de paperclip linksboven uw .pdf.



- Open de werkbank door dubbelklikken.

# 1 Open redeneren

Een Open redenerende organisatie onderbouwt en communiceert alle denkhandelingen, en is bestand tegen kritische beschouwing, doordat hij eigen redeneren ex ante kritisch beschouwd, en dan pas communiceert.

Er zijn vier goede redenen om regelmatig kritisch te redeneren:

- Als het goed is, wil dat niet zeggen, dat het niet beter kan.  
Zoeken naar alternatieven begint met een sceptische blik op de reden van wat is.
- Is het wel zo, dat het is zoals men denkt dat het is? Heeft de keizer wel kleren aan?  
Ook als het antwoord ja blijkt, kan kritisch bevragen vruchtbaar zijn.
- Tradities moet je koesteren, maar je kunt er ook in verstrikt raken.  
Kritisch bevragen kan het onderscheid tussen koesteren en verstrikken duidelijk maken.
- De powers that be kunnen je beschermen, maar ze kunnen je ook verstikken.  
Sceptisch benaderen van macht kan het verstikkende uit de bescherming isoleren.

Kritische denkers bevragen betogen van anderen én die van zichzelf. Helaas leveren niet alle vragen altijd zinnige antwoorden op. Maar het goede nieuws is, dat sommige vragen meer zinnige antwoorden opleveren. Daarin verschillen deze lijsten van die in de cockpit van een Boeing 747: een halve checklist kan hier beter zijn dan geen, en "misschien" is hier een valide antwoord. Vooral als er een toelichting bij zit.

In organisaties verrichten medewerkers dagelijks drie soorten redeneerhandelingen: beslissen, kiezen en reageren. Met drie heuristieken voor open redeneren proberen wij die denkhandelingen zo te faciliteren, dat zij altijd communiceerbaar zijn, dat er met collega's en derden ook online samengewerkt kan worden aan onderbouwing, en dat zij -na normering- accountabel zijn.

---

## Gebruiksaanwijzing

Voor de drie soorten redeneerhandelingen: beslissen, kiezen en reageren geven we hieronder een kort theoretisch kader en een praktische uitleg. Voor alle drie is een handige tool in Excel beschikbaar, zie: [Alles in één werkbank](#) .

### Inhoud

Beslissen: **PAC**  
Kiezen: **MAC**  
Reageren: **PMI**  
Ethische checklist: **ECL**

---

## 1.0 Beslissen, kiezen of reageren (BKR)

Wanneer u iemand wilt overreden iets te doen, maar uw argumenten zijn niet in één oogopslag te overzien, dan zult u een hulpmiddel moeten gebruiken om uw argumenten boven tafel te krijgen, en ze overzichtelijk te presenteren.

Dat gaat goed, als u de argumenten in schema kunt zetten, en dat schema tot tekststructuur, tot basis van uw tekst kunt maken.

Een argumentatieschema helpt de schrijver en zijn organisatie de argumenten op een rijtje te krijgen, en het helpt de lezer en zijn organisatie zicht te krijgen op de gebruikte argumentatie.

De argumentatieschema's kunnen eenvoudig omgezet worden in een tekststructuur.

Wij presenteren u drie beproefde argumentatieschema's

- **B**eslissingen onderbouwt u met een Pro aut contra-schema (PAC)
- **K**euzes onderbouwt u met een Meer alternatieven en criteria-schema (MAC)
- **R**eacties onderbouwt u met een Plus-Min-Interessant-schema (PMI)

---

### Disclaimer

Argumentatieschema's geven aan welke argumenten gebruikt worden. Waarheid van argumenten of kracht van een beslissing, keuze of reactie zijn niet zonder interpretatie uit schema's af te lezen -het standpunt van de schrijver wel.

---

### Twee stappen, of drie

- De eerste stap voor het maken van een [overredende tekst](#), is het scheiden van uw beslissing, keuze of reactie, van uw onderbouwing.
- Hebt u een [beslissing](#) die te beschouwen is als een afweging van argumenten voor en tegen, kies dan een "Pro aut contra" (PAC) schema.
- Hebt u een [keuze](#) die te beschouwen is als een keuze tussen een aantal alternatieven, gemaakt op grond van meer criteria, kies dan voor een "Meer criteria en alternatieven" (MAC) schema.
- Hebt u een [reactie](#) waarin u positieve en negatieve aspecten belicht, en interessante implicaties noemt, kies dan voor een Plus-Min-Interessant-tabel (PMI).

---

Stap één:  
BKR onderscheiden van onderbouwing

De eerste stap voor het maken van een overredende tekst, is het scheiden van uw beslissing, keuze of reactie, van uw onderbouwing.

Het scheiden van dat waartoe u de lezer wilt overreden, of wat u bij de lezer wilt legitimeren, van de argumenten die u daartoe gebruikt.

Je moet veel kaas eten, want dat is lekker en gezond, maar een kilo kaas kost al snel twee tientjes.

*beslissing:* eet veel kaas

*argumenten:*

lekker, gezond, duur

We kunnen het beste dat nieuwe model Lada GTI kopen, want die lust weliswaar een aardig slokje, maar hij is veiliger en sneller dan de Volkswagen of de Volvo, en goedkoper in aanschaf.

*keuze:* Lada GTI kopen

*argumenten:*

hoger verbruik dan V&V, veiliger dan V&V, sneller dan V&V, lagere aanschafprijs dan V&V

Wat mij zeer bevalt aan jouw voorstel, is dat je financiering voor de tweede test binnen budget van X gevonden hebt. Gaan met die banaan! Al blijft het natuurlijk een kostbare onderneming, zo'n test. Als het prototype toch blijkt te werken, dan zal de integratie met de databestanden veel soepeler kunnen verlopen, en kan ik Jan vragen of onze afdeling dit soort testen in het portfolio op mag nemen.

*reactie:* Gaan met die banaan!

*argumenten:*

budget gevonden, kostbaar, kans op integratie, kans op opname in portfolio

De schrijver wil met de argumenten in deze voorbeelden steeds één vinden-doel bereiken:

De lezer moet vinden dat hij veel kaas moeten eten.

De lezer moet vinden dat hij een Lada GTI moet kopen.

De lezer moet vinden dat het prototype toch verder getest kan worden.

Stap twee:

PAC / MAC / PMI Wie van de drie?

De tweede stap is het kiezen van de handigste methode om uw onderbouwing te structureren. Bedenk daarbij, dat er vaak meer mogelijkheden zijn, en dat "handigste" een subjectieve keuze is. (Die natuurlijk ook weer te onderbouwen is ...)

Pro aut contra (PAC)

Hebt u een beslissing die te beschouwen is als een afweging van argumenten voor en tegen, kies dan een "Pro aut contra" (PAC) schema. Zo'n schema geeft in zijn eenvoudigste vorm een beslissing met een bepaald gewicht, dat het verschil is van de gewichten van de argumenten pro en de argumenten contra. De gewichten worden in getallen uitgedrukt.

(In het echt zijn argumenten natuurlijk vaak recursief. Daar voorziet een PAC in, door sub-argumenten toe te staan.)

Je moet veel kaas eten, want dat is lekker en gezond, maar een kilo kaas kost al snel twee tientjes.

Pro	Eet veel kaas 6 - 3 = 3		Contra
Lekker	4	3	Duur
Gezond	2		
Som	6	3	

Meer criteria analyse (MAC)

Hebt u een keuze die te beschouwen is als een keuze tussen een aantal alternatieven, gemaakt op grond van meer criteria, kies dan voor een "Meer criteria en alternatieven" (MAC) schema. Zo'n schema geeft in z'n eenvoudigste vorm de waardering per alternatief per criterium, uitgedrukt in een "rapportcijfer". Het alternatief met de hoogste totaalscore is de keuze.

(In het echt gelden niet alle criteria even zwaar. Een MAC voorziet daarin, door relatieve weegfactoren aan de criteria toe te kennen.)



We kunnen het beste dat nieuwe model Lada GTI kopen, want die lust weliswaar een aardig slokje, maar hij is veiliger en sneller dan de Volkswagen of de Volvo, en goedkoper in aanschaf.

Aanschafcriteria /alternatieven	verbruik	veiligheid	snellheid	aanschafprijs	Totaal
Volkswagen	8	6	3	6	<b>23</b>
Volvo	7	7	4	4	<b>22</b>
Lada	4	8	9	9	<b>30</b>

### Plus-Min-Interessant (PMI)

Hebt u een reactie waarin u positieve en negatieve aspecten belicht, en interessante implicaties noemt, kies dan voor een Plus-Min-Interessant-schema (PMI).

Zo'n schema geeft in z'n eenvoudigste vorm een positieve en een negatieve reactie op een voorstel, en een interessant aspect.

(In het echt reageert u vaak eerst vanuit de min, voegt een plus toe voor de beleefdheid, en vergeet de interessante aspecten. Een PMI-schema herinnert u eraan P+M+I op te nemen.)

Wat mij zeer bevalt aan jouw voorstel, is dat je financiering voor de tweede test binnen budget van X gevonden hebt. Maar het blijft natuurlijk een kostbare onderneming, zo'n test. Als het prototype toch blijkt te werken, dan zal de integratie met de databestanden veel soepeler kunnen verlopen, en kan ik Jan vragen of onze afdeling dit soort testen in het portfolio op mag nemen.

Plus-Min-Interessant _voorbeeld	
Inventariseer waar je Positief op kunt reageren	
+ Positief	• financiering voor de tweede test binnen budget van X gevonden
Inventariseer waar je Negatief op moet reageren	
- Negatief	• een kostbare onderneming, zo'n test
Beschrijf wat Interessant is aan het voorstel	
! Interessant	• integratie met de databestanden veel soepeler • dit soort testen in het portfolio

---

Optioneel, stap drie:  
kwantificeren, je gelijk uitrekenen

Kwantificeren van argumentatieschema's hoeft niet, maar het heeft een aantal voordelen:

- Je kunt beter intersubjectief over een onderbouwing oordelen.  
Wanneer je de argumenten en het gewicht van de argumenten uit elkaar haalt, kun je in twee rondes discussiëren. In de eerste ronde bepaal je het schema, in de tweede bepaal je de gewichten. Dat kan handig zijn in samenwerkende groepen, of wanneer je tegengestelde belangen moet verenigen.
- Je kunt er de stabiliteit kwaliteit van je onderbouwing mee controleren. Soms valt het nog niet eens mee, de gewichten zo te verdelen dat je het met je eigen beslissing of keuze eens blijft.
- Je kunt er het kritisch gewicht van een argument mee bepalen.  
Soms zie je dat een argument wel een absurd lage of hoge waarde moet krijgen om een beslissing of keuze staande te houden. Of je ziet dat een zeer kleine verandering in het gewicht van een van de argumenten de beslissing onderuit haalt.
- Je maakt er de onderbouwing beter overdraagbaar mee. De argumentatie wordt toegankelijker voor derden. Dat kan handig zijn als anderen op grond van uw schema mee moeten of mogen beslissen. Een gedeeld rekenblad op uw netwerk, en het hele kantoor kan meedenken!

---

## 1.1 Beslissen met de PAC-methode

Wanneer u beslissing en onderbouwing gescheiden hebt, en tussen PAC, MAC en PMI gekozen hebt, kunt u een schema opzetten, kwantificeren en tot tekststructuur maken.

Hebt u een beslissing die te beschouwen is als een afweging van argumenten voor en tegen, kies dan een "Pro aut contra" (PAC) schema.

---

### Een PAC in vijf stappen opzetten en uitschrijven

Een PAC opzetten en uitschrijven vergt slechts vijf stappen:

1. Formuleer de beslissing
2. Formuleer de argumenten pro en contra
3. Expliciteer premissen tot argumenten
4. Kwantificeer de argumenten

- 5. Schrijf het schema uit  
Of gebruik het als speech note  
Of gebruik het als basis voor een presentatie

### 1 Formuleer de beslissing

we schaffen een hybride auto aan			P A C		
kracht beslissing			#	#	%
0 punt					
Pro (want)			0		
			pro	contra	
			0	0	
want / en / maar					
Contra (maar)			0		
			contra	pro	
			0	0	
maar / en / want					

### 2 Formuleer de argumenten pro en contra

we schaffen een hybride auto aan			P A C		
kracht beslissing			#	#	%
0 punt					
Pro (want)			0		
			pro	contra	
			0	0	
want / en / maar					
want	beter voor het milieu				
want	goedkoper in gebruik				
maar / en / want					
maar	hoge aanschafprijs				
maar	kleinere actieradius				

### 3 Expliciteer premissen tot argumenten

we schaffen een hybride auto aan			P A C		
kracht beslissing			#	#	%
0 punt					
Pro (want)			0		
			pro	contra	
			0	0	
want / en / maar					
want	beter voor het milieu				
want	vooral door elektrisch rijden				
maar	maar stroom komt uit vervuilende kolencentrales				
maar	je sleept een paar honderd kilo aan batterijen mee				
want	goedkoper in gebruik				
maar	hangt af van batterij-afschrijving				
en	niemand weet dat nog				
maar / en / want					
maar	hoge aanschafprijs				
maar	maar geld terug via KIA/MIA en Vamil fiscale faciliteiten				
maar	alleen als je hem bruto rijdt				
maar	kleinere actieradius				
maar	valt mee, met batterij plus tank bijna gemiddeld				

## 4 Kwantificeer de argumenten

we schaffen een hybride auto aan			P A C		
kracht beslissing			4,9 %		
			3 punt		
<b>Pro (want)</b>			<b>Contra (maar)</b>		
10			7		
pro contra			contra pro		
19 9			20 13		
want / en / maar			maar / en / want		
want	beter voor het milieu	4	maar	hoge aanschafprijs	8
want	vooral door elektrisch rijden	6	maar	maar geld terug via KIA/MIA en Vamil fiscale faciliteiten	7
maar	maar stroom komt uit vervuilende kolencentrales	4	maar	alleen als je hem bruto rijdt	4
maar	je sleept een paar honderd kilo aan batterijen mee	2	maar	kleinere actieradius	8
want	goedkoper in gebruik	9	maar	valt mee, met batterij plus tank bijna gemiddeld	6
maar	hangt af van batterij-afschrijving	2			
en	niemand weet dat nog	1			

Het schema berekent de houdbaarheid van uw beslissing

we schaffen een hybride auto aan			P A C		
kracht beslissing			4,9 %		
			3 punt		
<b>Pro (want)</b>			<b>Contra (maar)</b>		
10			7		
pro contra			contra pro		
19 9			20 13		

- De pro-argumenten scoren 19 punten
- Daar gaan 9 contra-bij-de-pro punten van af
- Blijven er aan de pro-kant 10 punten over
- Van de 20 contra-punten gaan 13 contra-bij-de-contra punten af
- Blijven er aan de contra-kant 7 over
- Uw beslissing heeft dus een overgewicht van  $10-7=3$  punten, dat is pakweg 5% van het totaal aan toegekende punten

## 5 Schrijf het schema uit

U schrijft een PAC-schema uit, door uw beslissing en alle argumenten aaneen te “knopen” met redeneerwoorden, zie handboek II, Logisch formuleren.

Afbeeldingen van argumentatieschema’s kunnen een prominente plaats in uw tekst krijgen, maar u kunt ze ook in het dossier te laten. U overtuigt natuurlijk echt 3.0 wanneer u uw schema on line beschikbaar stelt, zodat uw lezer zelf uw gelijk uit kan rekenen.

We hebben besloten een hybride auto aan te schaffen.

Die is namelijk beter voor het milieu, vooral als we elektrisch rijden. Hoewel veel stroom natuurlijk uit vervuilende kolencentrales komt, en je al snel een paar honderd kilo extra aan batterijen meesleept.

Een hybride is ook goedkoper in gebruik, hoewel nog onzeker is hoe snel de batterijen vervangen moeten worden.

Natuurlijk heeft een hybride een hogere aanschafprijs, maar daar komt veel van terug via de fiscale faciliteiten van KIA, MIA en Vamil, vooropgesteld dat we de wagen bruto kunnen rijden.

Het verlies aan actieradius is verwaarloosbaar: met een volle batterij plus een volle tank is die bijna gemiddeld.

Of gebruik het als speech note

Een argumentatieschema is een handige speech note als uw communicatie-kanaal mondeling is: een bijeenkomst, lunch, vergadering, lezing, wandelgang, treincoupé.

Neem het schema mee op uw tablet, of print het.

Of gebruik het als basis voor een presentatie

Een argumentatieschema is eenvoudig tot een beeldende Powerpointdia te maken. voor een presentatie op een bijeenkomst.

Maar u presenteert natuurlijk pas echt 3.0 als u uw schema interactief in Excel met uw publiek invult.

want / en / maar		kracht beslissing	4,9 %	3 punt
<b>Pro (want)</b>		<b>10</b>		
	pro	19	9	
<b>Contra (maar)</b>		<b>7</b>		
	contra	20	13	

want / en / maar	argument	score	maar / en / want	argument	score
want	beter voor het milieu	4	maar	hoge aanschafprijs	8
want	vooral door elektrisch rijden	6	maar	maar geld terug via KIA/MIA en Vamil fiscale faciliteiten	7
maar	maar stroom komt uit vervuilende kolencentrales	4	maar	alleen als je hem bruto rijdt	4
maar	je sleept een paar honderd kilo aan batterijen mee	2	maar	kleinere actieradius	8
want	goedkoper in gebruik	9	maar	valt mee, met batterij plus tank bijna gemiddeld	6
maar	hangt af van batterij-afschrijving	2			
en	niemand weet dat nog	1			

## Achtergrond:

Een PAC is een beslissing met argumenten

Elk betoog, elke discussie, elk gemotiveerd besluit, elke uitleg, noemen wij hier een *argumentatie*. Elke argumentatie bestaat uit een beslissing met argumenten.

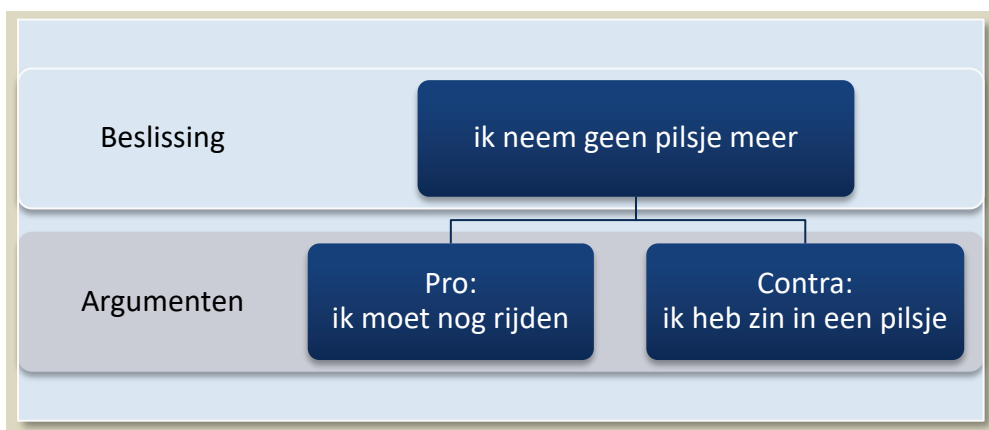
Er zijn enkelvoudige en meervoudige argumentaties. In teksten zijn enkelvoudige argumentaties bruikbaar om alinea's op te bouwen. Meervoudige argumentaties zijn een uitstekende basis voor het structureren van een paar hoofdstukken of van een hele tekst.

## Enkelvoudige argumentatie

In een enkelvoudige argumentatie is de beslissing een afweging van een of meer argumenten pro en contra. Je kunt je zo'n argumentatie als een balans voorstellen.

Let op: de argumenten zijn pro of contra de beslissing. De argumenten pro wegen per definitie zwaarder, anders is je beslissing onhoudbaar.

Ik heb ontzettend veel zin in nog een pilsje, maar ik moet straks nog rijden, dus laat ik er maar geen meer nemen.



## Waarheid?

Mocht u de illusie hebben met een eenvoudig schemaatje de waarheid nu voor eens en voor altijd boven tafel te halen, dan moet ik u teleurstellen. In ons voorbeeld kunt u op grond van dezelfde argumenten een diametraal tegenovergestelde beslissing nemen!

Een argumentatieschema laat niets meer zien dan de beslissing van degene die beslist. Maar dat is al heel wat. U maakt met uw schema uw lezers duidelijk maken wat uw mening is -uw beslissing, en waar u die op baseert -uw argumenten. Het is aan de lezer uw beslissing en/of uw onderbouwing te accepteren.

---

## Samengestelde argumentatie

In een samengestelde argumentatie zijn er meer argumenten pro en contra.

Maar het echte verschil met een enkelvoudige argumentatie zien wij pas als we op een argument inzoomen. Wat op afstand een ordentelijk argument leek, blijkt bij nadere beschouwing op zich een beslissing, waar ook weer argumenten onder hangen. En als we op die argumenten inzoomen? Blijken het weer beslissingen waar weer -en zo verder.

Het verschil tussen een enkelvoudige en een samengestelde redenering is dat tussen een weegschaal of balans, en een mobile.

Een weegschaal heeft één bakje pro, en één bakje contra. In een mobile is er een subtiel evenwicht tussen soms absurde aftakkingen en ongelijke gewichten.

---

In organisaties lijkt de argumentatie vaker op een mobile dan op een balans.

Dat zien we al bij de maandagochtendgedachten van collega Knordoper. Zijn beslissing is helder (?): hij gaat naar kantoor.

Gedver wat een weer. En m'n hoofd doet ook al zo zeer. Als ik die afspraak met Van Dijk niet had, hoefde ik mooi niet naar kantoor. Hum, eigenlijk is die afspraak niet zo belangrijk. Zal ik vragen of Truus die van Dijk met een smoesje afbelt? De chef is er toch niet vandaag, dus die mist me niet. Maar ja, collega Ruud verklikt altijd alles. Zou die trouwens niet op zo'n taal cursus zitten vanmorgen? Ik kan het eigenlijk niet maken Truus met dat afbellen op te zadelen. Nou, dan gaan we maar weer.

---

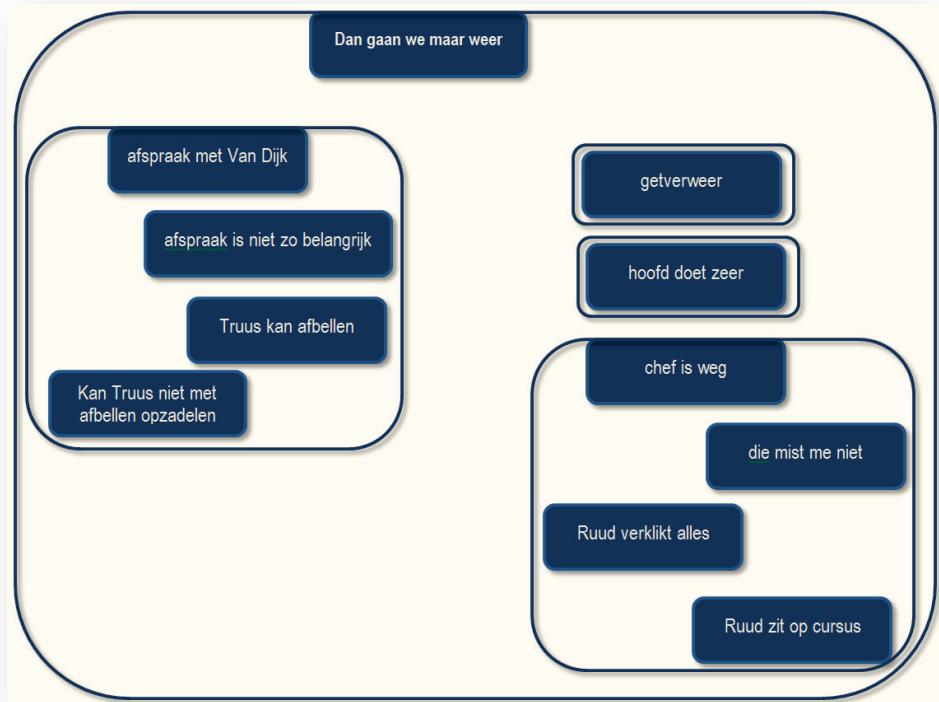
## De balans

De argumenten die hij gebruikt lijken minder helder. Laten we ze voor het gemak enkelvoudig opdelen in een schaalje pro's en een schaalje contra's.

Nu hebben we wel twee verzamelingen argumenten, maar de samenhang wordt pas in een mobile zichtbaar.



De mobile





De argumenten zijn in de mobile te groeperen in vier clusters: de argumenten rond de afspraak, het weer, zijn hoofd en de chef. Binnen die clusters hangen de argumenten samen. De clusters hangen op hun beurt onder de beslissing. Binnen de clusters kunnen argumenten naar links hangen, dan hebben ze een Pro-effect. Ze kunnen ook naar rechts hangen, dan hebben ze een Contra-effect.

Het argument dat Truus kan afbellen, verzwakt het argument om te gaan. Maar het argument dat Knordoper het eigenlijk niet kan maken om Truus met afbellen op te zadelen, verzwakt het argument dat Truus kan afbellen.

Omdat een tekening niet is wat uw chef verwacht, is het handig argumenten in een schema te zetten. Dat schema helpt ons onze tekst te structureren.

#### Relaties in een PAC: want/maar/en/dus

Het argumentatieschema van een samengestelde argumentatie laat de relatieve belangrijkheid van de argumenten zien.

De relaties tussen de argumenten geven we aan met "want" "maar" "en" en "dus". Daarmee kunnen we het schema uitschrijven tot een logische tekst.

(Die natuurlijk nog niet echt licht verteerbaar leest, maar daar hebbe we een ander hulpmiddel voor.)

Let op: de eerste "want" en "maar" verwijzen naar de beslissing:

Ik ga naar kantoor **want** ik heb een afspraak met Van Dijk, **maar** het is getverweer.

Beslissing	Ik ga naar kantoor		
Pro			Contra
<i>want</i>	afspraak met van Dijk	<i>maar</i>	getverweer
<i>maar</i>	afspraak is niet zo belangrijk	<i>en</i>	hoofd doet zeer
<i>en</i>	Truus kan afbellen	<i>en</i>	de chef is weg
<i>maar</i>	Truus niet met afbellen opzadelen	<i>dus</i>	die mist me niet
		<i>maar</i>	Ruud verklikt alles
		<i>maar</i>	Ruud zit op cursus

Hoe ver moet je gaan in het expliciteren van premissen?

Een redenering bestaat uit een beslissing en argumenten. Maar wie bepalen de geldigheid van argumenten? Dat doen de premissen. Premissen zijn niet genoemde argumenten. Ze zijn er wel, maar je ziet ze niet. Ze zijn soms zo vanzelfsprekend, dat we ze niet eens meer noemen. De aarde is rond, de bal ook en we leven hier in een democratie. Premissen zijn de fundamenten waarop wij onze argumentaties bouwen. Die zitten onder de grond.

Expliciteer je een premisse waar men dat niet verwacht, of niet wenst, dan maak je je schuldig aan een platitude.

Aan de andere kant: een lezer kan het pas met u eens zijn, als hij uw argumentatie en de premissen accepteert.

We zagen in de voorbeeldargumentatie dat de redenaar geen pils nam, omdat hij nog moest rijden.

Ik heb ontzettend veel zin in nog een pilsje, maar ik moet nog rijden dus laat ik er maar geen nemen.

Beslissing	Ik neem geen pilsje
Pro	Contra
<i>want</i> Ik moet nog rijden	<i>maar</i> Ik heb ontzettend veel zin in een pilsje

De geldigheid van het pro argument "Ik moet nog rijden" wordt bepaald door minstens twee premissen:

- dat de ik zelf moet rijden
- dat er geen alternatief vervoer is.

Als de premissen waar of geldig zijn, kunnen wij ze omzetten in pro-argumenten, en staat onze beslissing steviger.

Beslissing	Ik neem geen pilsje
Pro	Contra
<i>want</i> Ik moet nog rijden	<i>maar</i> Ik heb ontzettend veel zin in een pilsje
<i>en</i> Mijn vrouw heeft geen rijbewijs	
<i>en</i> Er rijden geen bussen meer	

Als de premissen onwaar of ongeldig zijn, kunnen wij ze omzetten in contra-argumenten. Of de beslissing nu nog houdbaar is, betwijfel ik –proost!

Beslissing	Ik neem geen pilsje (?)
Pro	Contra
<i>want</i> Ik moet nog rijden	<i>maar</i> Ik heb ontzettend veel zin in een pilsje
<i>maar</i> Mijn zoon kan me rijden	
<i>maar</i> Ik kan met de taxi gaan	

Wanneer premissen in de argumentatie gebruikt worden, zijn het argumenten geworden. Zij zullen dan op hun beurt premissen "onder zich" hebben -die op hun beurt pro- of contra-argumenten kunnen worden.

Expliciteer te weinig premissen, en uw lezer zal het niet met u eens zijn. Expliciteer te veel, en uw lezer raakt verveeld.

Wanneer je een vak leert, maak je je allerlei argumentaties eigen. Hoe vakkundiger je wordt, des te minder argumenten heb je nodig. Je hebt aan een halve vakterm genoeg. De rest is premisse geworden, en het noemen ervan een platitute.

Probleem in een grote organisatie is vaak, dat vaklui moeten communiceren met niet-vaklui: beslissers. En de platitute voor de vakman is niet zelden de polsstok van de beslisser.

---

### Het PAC-schema kwantificeren

Eigenlijk kunnen we aan dit PAC-schema nog niet goed zien waarom Knordoper naar kantoor gaat. We zien niet hoe zwaar de afzonderlijke argumenten voor hem gewogen hebben.

We missen node een kwantificering!

Beslissing		Ik ga naar kantoor	
Pro		Contra	
<i>want</i>	afspraak met van Dijk	<i>maar</i>	getverweer
<i>maar</i>	afspraak is niet zo belangrijk	<i>en</i>	hoofd doet zeer
<i>en</i>	Truus kan afbellen	<i>en</i>	de chef is weg
<i>maar</i>	Truus niet met afbellen opzadelen	<i>dus</i>	die mist me niet
		<i>maar</i>	Ruud verklikt alles
		<i>maar</i>	Ruud zit op cursus

Laten we alle argumenten gewichten geven, van 1 tot 10 op de schaal van argu.

Een ondersteunend argument krijgt een positief getal, een relaterend argument een negatief getal. U ziet in het voorbeeld hieronder, dat "maar" afhankelijk van de positie plus of min kan zijn.

Nu tellen we alle gewichten aan de pro-kant op, en dan die aan de min-kant. En dan trekken we de contra-gewichten van de pro-gewichten af.

Zo krijgen we het gewicht van de beslissing.

Hoe kleiner dat gewicht is, hoe minder evident de beslissing is, en hoe beter het is, dat we een schema maken!

Een negatief gewicht laat ons zien dat we het niet met onze eigen beslissing eens zijn.

Dan kunnen we twee dingen doen: we voegen argumenten toe, of we veranderen de gewichten.

Of we nemen een andere beslissing natuurlijk.

Beslissing		3		Ik ga naar kantoor	
Pro		5		2 Contra	
<i>want</i>	afspraak met van Dijk	7	1	<i>maar</i>	getverweer
<i>maar</i>	afspraak is niet zo belangrijk	-2	2	<i>en</i>	hoofd doet zeer
<i>en</i>	Truus kan afbellen	-2	3	<i>en</i>	de chef is weg
<i>maar</i>	Truus niet met afbellen opzadelen	2	0	<i>dus</i>	die mist me niet
			-6	<i>maar</i>	Ruud verklikt alles
			2	<i>maar</i>	Ruud zit op cursus?

---

## 1.2 Kiezen met de MAC-methode

Wanneer u beslissing en onderbouwing gescheiden hebt, en tussen PAC, MAC en PMI gekozen hebt, kunt u een schema opzetten, kwantificeren en tot tekststructuur maken.

Hebt u een keuze die te beschouwen is als een keuze tussen een aantal alternatieven, gemaakt op grond van meer criteria, kies dan voor een “Meer criteria en alternatieven” (MAC) schema.

---

### Een MAC in vijf stappen opzetten en uitschrijven

Een MAC opzetten en uitschrijven vergt slechts vijf stappen:

1. Kies de alternatieven
2. Bepaal de criteria
3. Bepaal de weegfactoren voor de criteria
4. Waardeer de alternatieven op de criteria
5. Schrijf het schema uit  
Of gebruik het als speech note  
Of gebruik het als basis voor een presentatie

We gebruiken de MAC.xls uit de bijlage.

**MTHV**

Projectcommunicatie

### Hulpmiddelen Kiezen met een MAC-schema

[Begin met een lege MAC](#)

[Bekijk een voorbeeld](#)

[Lees de handleiding](#)

Helpeteksten onder de rode driehoekjes

## 1 Kies de alternatieven

De eerste stap voor het maken van een MAC-schema is het bepalen van de alternatieven waaruit u wilt of kunt kiezen. Stel dat wij een vervoermiddel willen kiezen uit vier auto's en een fiets.

MAC			A	X	2
			economisch		
			Rangorde	score	
Alternatieven	Score	%	1	2,0	
1 sportwagen	2,0	20,0	1	2,0	
2 gezinswagen	2,0	20,0	1	2,0	
3 vrachtwagen	2,0	20,0	1	2,0	
4 oldtimer	2,0	20,0	1	2,0	
5 fiets	2,0	20,0	1	2,0	
controlegetallen			100,00		

Typ hier uw alternatieven. Gebruik niet meer dan 5 alternatieven. Hebt u er minder, verwijder dan rijen. De berekening van de percentages past

## 2 Bepaal de criteria

Wij willen uit deze alternatieven kiezen op grond van economie, veiligheid en snelheid. Dan hebben we drie criteria.

Criteria		factor
A	economisch	1
B	veilig	
C	snel	
D		
E		

Typ hier uw criteria. Gebruik niet meer dan 15 criteria. Criteria die u niet gebruikt, worden ook niet meegeteld. U ziet uw criterium in de scoreblokken rechtsboven terugkomen.

## 3 Bepaal de weegfactoren voor de criteria

Niet alle criteria waarop we onze alternatieven vergelijken wegen even zwaar in onze keuze. Snelheid vinden wij het belangrijkste, economie vinden we minder belangrijk, veiligheid vinden we belangrijker dan economie, maar niet zo belangrijk als snelheid.

We kunnen onze weging in het schema tot uitdrukking brengen, door alle criteria een *weegfactor* te geven. Alle punten die een alternatief op een criterium scoort, vermenigvuldigen we met de weegfactor.

controlagetallen 100,00 5

Criteria	factor
A economisch	2
B veilig	3
C snel	4
D	1
E	1

Score Alternatieven

Typ hier de factor waarmee de score van dit argument vermenigvuldigd moet worden. U ziet uw factor in de scoreblokken rechtsboven terugkomen.

5,0 20%  
4,0 20%  
3,0  
2,0  
1,0 20%

#### 4 Waardeer de alternatieven op de criteria

Om te kunnen kiezen of om te prioriteren, stellen we per criterium een rangorde op. Het alternatief dat het beste scoort, krijgt vijf punten, het slechtste alternatief 1.

Score	%
34,0	25,2
39,0	28,9
23,0	17,0
22,0	16,3
17,0	12,6

100,00

A X 2	B X 3	C X 4	
economisch	veilig	snel	
Rangorde	score	Rangorde	score
1 2,0	4 12,0	5 20,0	
4 8,0	5 15,0	4 16,0	
3 6,0	3 9,0	2 8,0	
2 4,0	2 6,0	3 12,0	
5 10,0		1 4,0	

In deze kolommen typt u per criterium de rangvolgorde van de alternatieven: 5 punten voor het alternatief dat het best scoort, 1 punt voor het minst scorende alternatief. Prober ex aequo scores te voorkomen: er moet 1 alternatief winnen!

Het schema berekent uw keuze of prioritering

Door de punten waarmee we de alternatieven gewaardeerd hebben te vermenigvuldigen met de weegfactoren van de criteria, en de verkregen scores per criterium op te tellen, krijgen we een totaalscore per alternatief. Het alternatief dat het hoogste percentage punten haalt, is onze beste keuze, of onze hoogste prioriteit.

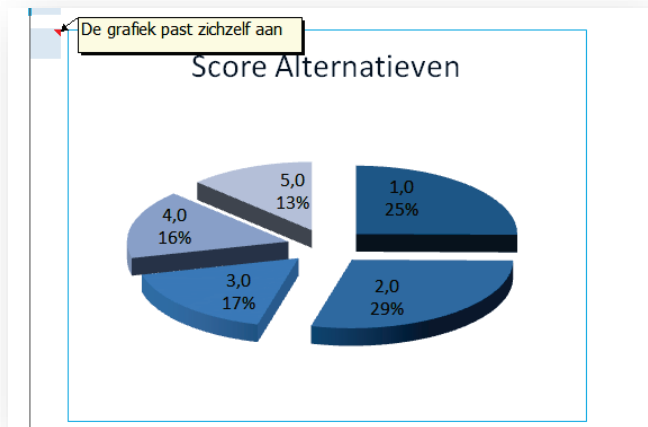
Alternatieven	Score	%
sportwagen	34,0	25,2
gezinswagen	39,0	28,9
vrachtwagen	23,0	17,0
oldtimer	22,0	16,3
fiets	17,0	12,6

controlagetallen 100,00 15

A X 2	
economisch	
Rangorde	score
4 8,0	
3 6,0	
2 4,0	
5 10,0	

Het alternatief met het hoogste percentage is de juiste keuze!

En geeft de uitslag ook in taartpunten weer



### 5 Schrijf het schema uit

U schrijft een MAC-schema uit, door uw keuze en alle argumenten aaneen te “knopen” met redeneerwoorden, zie handboek II, Logisch formuleren. Afbeeldingen van argumentatieschema’s kunnen een prominente plaats in uw tekst krijgen, maar u kunt ze ook in het dossier te laten. U overtuigt natuurlijk echt 3.0 wanneer u uw schema on line beschikbaar stelt, zodat uw lezer zelf uw gelijk uit kan rekenen.

#### MAC

Alternatieven	Score	%
1 sportwagen	34,0	25,2
2 gezinswagen	39,0	28,9
3 vrachtwagen	23,0	17,0
4 oldtimer	22,0	16,3
5 fiets	17,0	12,6

centrisaestalen 100,00

Criteria	factor
A economisch	2
B veilig	3
C snel	4
D	1
E	1
F	1

A	X	2	B	X	3	C	X	4
economisch			veilig			snel		
Rangorde	score		Rangorde	score		Rangorde	score	
1	2,0		4	12,0		5	20,0	
4	8,0		5	15,0		4	16,0	
3	6,0		3	9,0		2	8,0	
2	4,0		2	6,0		3	12,0	
5	10,0		1	3,0		1	4,0	
15			15			15		

#### Score Alternatieven

Als vervoermiddel kiezen wij een gezinswagen. Want een gezinswagen scoort relatief het beste als je de criteria economie, veiligheid en snelheid in ogenschouw neemt. We hebben gekozen uit een sportwagen, een gezinswagen, een vrachtwagen, een oldtimer en een fiets. We hebben gekozen op de criteria economisch, veilig en snel, waarbij we snelheid boven veiligheid waardeerden, en veiligheid boven economie.



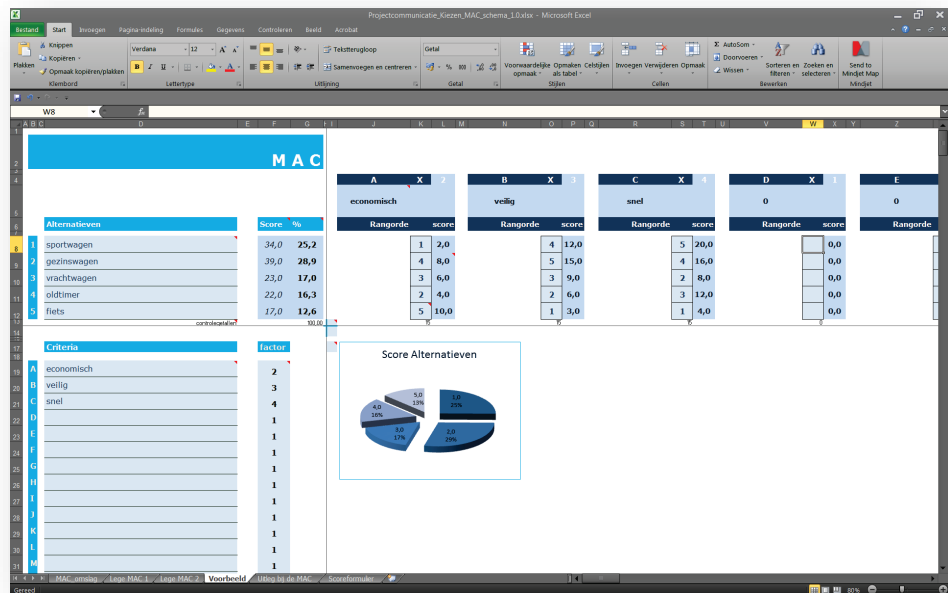
Of gebruik het als speech note

Een argumentatieschema is een handige speech note als uw communicatie-kanaal mondeling is: een bijeenkomst, lunch, vergadering, lezing, wandelgang, treincoupé. Neem het schema mee op uw tablet, of print het.

Of gebruik het als basis voor een presentatie

Een argumentatieschema is eenvoudig tot een beeldende Powerpointdia te maken.voor een presentatie op een bijeenkomst.

Maar u presenteert natuurlijk pas echt 3.0 als u uw schema in Excel interactief met uw publiek invult.



## Achtergrond:

Een MAC is een keuze uit alternatieven op grond van gewogen criteria

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

Alternatieven	Score	%	Rangorde	score
ijv: alternatief 1	3,0	6,7		
	6,0	13,3		
	9,0	20,0		
	12,0	26,7		
	15,0	33,3		

Below the table, there are criteria and their weights:

Criteria	Factor
ijv: criterium a	1

The pie chart shows the distribution of scores: 1 (33.3%), 2 (26.7%), 3 (20.0%), 4 (13.3%), and 5 (6.7%).

Een MAC-schema is een tabel met rijen voor de alternatieven, en kolommen voor de criteria met hun weegfactor en voor de totaalscore.

MAC-schema's worden altijd gekwantificeerd. Een MAC-schema zonder scores zegt niet veel. In het rekenblad dat wij hier gebruiken, is ook het reële percentage punten uit te rekenen. Dat geeft het meest zuivere beeld van de verhoudingen.

De eerste stap voor het maken van een MAC-schema is het bepalen van de alternatieven waaruit u wilt of kunt kiezen, of die u wilt prioriteren.

De tweede is, bepalen op grond van welke criteria u gaat kiezen of prioriteren.

Niet alle criteria waarop we onze alternatieven vergelijken wegen even zwaar in onze keuze. We kunnen onze weging in het schema tot uitdrukking brengen, door alle criteria een weegfactor te geven. Alle punten die een alternatief op een criterium scoort, vermenigvuldigen we met de weegfactor. Om te kunnen kiezen of om te prioriteren, stellen we per criterium een rangorde op. Het alternatief dat het beste scoort, krijgt vijf punten, het slechtste alternatief 1.

Door de punten waarmee we de alternatieven gewaardeerd hebben te vermenigvuldigen met de weegfactoren van de criteria, en de verkregen scores per criterium op te tellen, krijgen we een totaal-score per alternatief.

Het alternatief dat het hoogste percentage punten haalt, is onze beste keuze, of onze hoogste prioriteit.

## 1.3 Reageren met de PMI-methode

Wanneer u beslissing en onderbouwing gescheiden hebt, en tussen PAC, MAC en PMI gekozen hebt, kunt u een schema opzetten, kwantificeren en tot tekststructuur maken.

Hebt u een reactie waarin u positieve en negatieve aspecten belicht, en interessante implicaties noemt, kies dan voor een Plus-Min-Interessant-tabel (PMI).

### Een PMI in vijf stappen opzetten en uitschrijven

Een PMI opzetten en uitschrijven vergt slechts vier stappen:

1. Formuleer een positieve reactie op een voorstel of een product
2. Formuleer een negatieve reactie op een voorstel of een product
3. Formuleer wat er interessant is aan een voorstel of een product
4. Kwantificeer P, M en I
5. Schrijf de tabel uit  
Of gebruik hem als speech note  
Of gebruik hem als basis voor een presentatie

Gebruik de PMI.doc uit de bijlage.

**Plus-Min-Interessant \_handleiding**

Inventariseer waar je Positief op kunt reageren

**+ Positief**      • U kunt positief op een voorstel, opgeleverd product of inbreng van anderen reageren, maar natuurlijk ook op een van uzelf!

Inventariseer waar je Negatief op moet reageren

**- Negatief**      • Een PMI-schema herinnert u eraan, P én M én I op te nemen. Dus als tweede pas uw bedenking!

Beschrijf wat Interessant is aan het voorstel

**I Interessant**      • Dit is het interessantste veld van de PMI-tabel. ( )  
In dit veld praat u opzij. U beschouwt, gegeven de plus en de min, wat er interessant is aan het voorstel, of aan het product.  
Dat kan iets aan het voorstel of product zijn, maar het kan ook een kansrijke relatie zijn, een doorontwikkeling of zelfs een associatie.  
Een "ja en", of zelfs een "nee maar"!

• Om een intersubjectieve evaluatie van uw PMI rijker te maken, kunt u uw P, M en I kwantificeren. Het is denkbaar dat een ander uw waardering van een voorstel of product deelt, maar die anders waardeert. Punten voor Interessant zult u vaak met de Plus-punten mee laten wegen, maar dat hoeft niet.

• Dubbelklik op het rekenblad hieronder om te kwantificeren:

Plus	1
Min	-2
Afweging	-1
Interessant	3

Kwantificeren

Formuleer een positieve reactie op een voorstel of een product

Een PMI-tabel geeft in z'n eenvoudigste vorm een positieve en een negatieve reactie op een voorstel, en een interessant aspect.

In het echt reageert u vaak eerst vanuit de min, voegt u een plus toe voor de beleefdheid, en vergeet u de interessante aspecten.

Een PMI-schema herinnert u eraan, P én M én I op te nemen.

U kunt positief op een voorstel, opgeleverd product of inbreng van anderen reageren, maar natuurlijk ook op een van uzelf!

Stel, u reageert op een voorstel van een collega, een net door uw team opgeleverd prototype aan een tweede test te onderwerpen.

Eigenlijk vindt u de test veel te duur voor wat het oplevert, maar u wilt de verhoudingen niet op scherp zetten.

Positief vindt u, dat de tweede test uit budget x gefinancierd kan worden.

#### Plus-Min-Interessant \_voorbeeld

Inventariseer waar je Positief op kunt reageren

+ Positief

- financiering voor de tweede test binnen budget van X gevonden

Formuleer een negatieve reactie op een voorstel of een product

In het echt reageert u vaak eerst vanuit de min: ja maar, voegt u een plus toe voor de beleefdheid, en vergeet u de interessante aspecten.

Een PMI-schema herinnert u eraan, P én M én I op te nemen.

Dus als tweede pas uw bedenking dat zo'n test erg duur is.

#### Plus-Min-Interessant \_voorbeeld

Inventariseer waar je Positief op kunt reageren

+ Positief

- financiering voor de tweede test binnen budget van X gevonden

Inventariseer waar je Negatief op moet reageren

- Negatief

- een kostbare onderneming, zo'n test

Formuleer wat er interessant is aan een voorstel of een product

Dit is het interessantste veld van de PMI-tabel. ()

In dit veld praat u opzij. U beschouwt, gegeven de plus en de min, wat er interessant is aan het voorstel, of aan het product.

Dat kan iets aan het voorstel of product zijn, maar het kan ook een kansrijke relatie zijn, een doorontwikkeling of zelfs een associatie.

Een "ja en", of zelfs een "nee maar"!

Plus-Min-Interessant _voorbeeld	
Inventariseer waar je Positief op kunt reageren	
+ Positief	• financiering voor de tweede test binnen budget van X gevonden
Inventariseer waar je Negatief op moet reageren	
- Negatief	• een kostbare onderneming, zo'n test
Beschrijf wat Interessant is aan het voorstel	
! Interessant	• integratie met de databestanden veel soepeler • dit soort testen in het portfolio

### Kwantificeer Plus, Min en Interessant

Om een intersubjectieve evaluatie van uw PMI rijker te maken, kunt u uw P, M en I kwantificeren.

Het is denkbaar dat een ander uw waardering van een voorstel of product deelt, maar die anders waardeert.

Punten voor Interessant kunnen een overwegend negatieve reactie toch doen omslaan in een positieve.

U opent het rekenblok door dubbel te klikken.

Plus-Min-Interessant _voorbeeld									
Inventariseer waar je Positief op kunt reageren									
+ Positief	• financiering voor de tweede test binnen budget van X gevonden								
Inventariseer waar je Negatief op moet reageren									
- Negatief	• een kostbare onderneming, zo'n test								
Beschrijf wat Interessant is aan het voorstel									
! Interessant	• integratie met de databestanden veel soepeler • dit soort testen in het portfolio								
<div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px 5px;">Kwantificeren</div> <table border="1" style="font-size: small;"> <tr><td>Plus</td><td>4</td></tr> <tr><td>Min</td><td>3</td></tr> <tr><td>Afweging</td><td>1</td></tr> <tr><td>Interessant</td><td>6</td></tr> </table> </div>		Plus	4	Min	3	Afweging	1	Interessant	6
Plus	4								
Min	3								
Afweging	1								
Interessant	6								

---

## Schrijf de tabel uit

U schrijft een PMI-tabel uit, door plus, min en interessant aaneen te “knopen” met redeneerwoorden, zie handboek II, Logisch formuleren.

Als de Plus overheerst, noemt u die eerst, als de Min overheerst, noemt u de Min eerst.

Afbeeldingen van PMI-tabellen kunnen een prominente plaats in uw tekst krijgen, maar u kunt ze ook in het dossier te laten. U overtuigt natuurlijk echt 3.0 wanneer u uw tabel on line beschikbaar stelt, zodat uw lezer zelf uw gelijk uit kan rekenen.

We gaan akkoord met je voorstel nog eens testen.

Want wat mij zeer bevalt aan jouw voorstel, is dat je financiering voor de tweede test binnen het budget van X gevonden hebt. Hoewel het natuurlijk een kostbare onderneming blijft, zo’n test.

Maar als het prototype toch blijkt te werken, dan zal de integratie met de databestanden veel soepeler kunnen verlopen, en kan ik Jan vragen of onze afdeling dit soort testen in het portfolio op mag nemen.

(Als de **min** overheerst:

We gaan helaas niet akkoord met je voorstel nog eens te gaan testen

Want het is een te kostbare onderneming, zo’n test. Maar wat mij wel bevalt aan jouw voorstel, is dat je financiering voor de tweede test binnen budget van X gevonden hebt.

En als het prototype toch zou blijken te werken, dan zou de integratie met de databestanden veel soepeler kunnen verlopen, en zou ik Jan kunnen vragen of onze afdeling dit soort testen in het portfolio op mag nemen.)

---

## Of gebruik hem als speech note

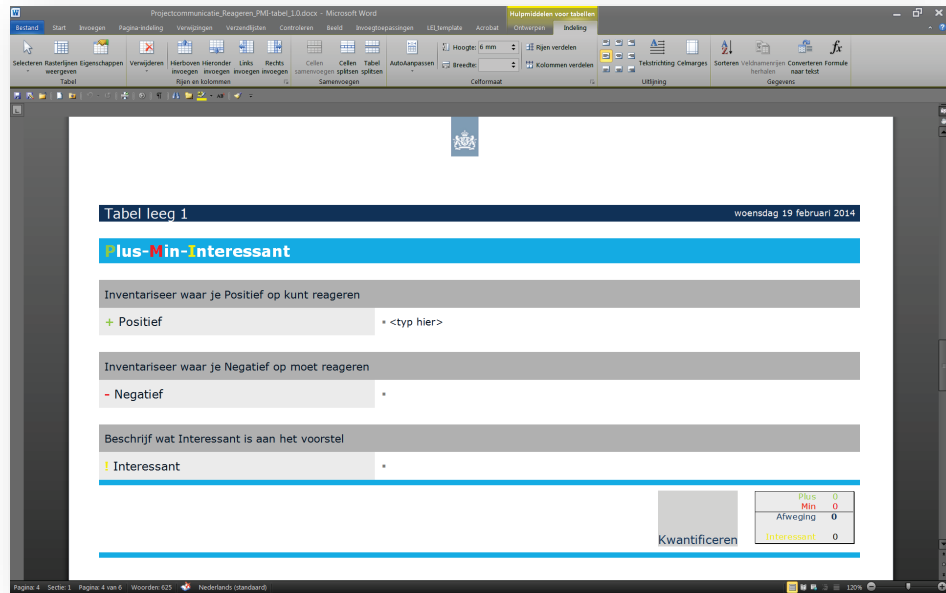
Een PMI-tabel is een handige speech note als uw communicatie-kanaal mondeling is: een bijeenkomst, lunch, vergadering, lezing, wandelgang, treincoupé.

Neem de tabel mee op uw tablet, of print hem.

Of gebruik hem als basis voor een presentatie

Een PMI-tabel is eenvoudig tot een beeldende Powerpointdia te maken.voor een presentatie op een bijeenkomst.

Maar u presenteert natuurlijk pas echt 3.0 als u uw tabel interactief met uw publiek invult.



## Achtergrond: Met een PMI kunt u productief reageren, en zijwegen exploreren

Inventariseer waar je Positief op kunt reageren

+ Positief

U kunt positief op een voorstel, opgeleverd product of inbreng van anderen reageren, maar natuurlijk ook op een van uzelf!

Inventariseer waar je Negatief op moet reageren

- Negatief

Een PMI-schema herinnert u eraan, P én M én I op te nemen. Dus als tweede pas uw bedenking!

Beschrijf wat Interessant is aan het voorstel

! Interessant

Dit is het interessantste veld van de PMI-tabel. ()  
In dit veld praat u opzj. U beschouwt, gegeven de plus en de min, wat er interessant is aan het voorstel, of aan het product.  
Dat kan iets aan het voorstel of product zijn, maar het kan ook een kansrijke relatie zijn, een doorontwikkeling of zelfs een associatie.  
Een "ja en", of zelfs een "nee maar"!

Om een intersubjectieve evaluatie van uw PMI rijker te maken, kunt u uw P, M en I kwantificeren. Het is denkbaar dat een ander uw waardering van een voorstel of product deelt, maar die anders waardeert. Punten voor Interessant zult u vaak met de Plus-punten mee laten wegen, maar dat hoeft niet.

Dubbelklik op het rekenblad hieronder om te kwantificeren:

Plus	1
Min	2
Afweging	-1
Interessant	3

Kwantificeren

Een reactie op een voorstel, een opgeleverd product, een mening, een idee levert u en uw organisatie meer op, wanneer u eerst positieve aspecten belicht, en daarna eventueel negatieve aspecten.

Zo'n reactie wordt nog productiever, als u ook zo uitgebreid mogelijk stilstaat bij de interessante implicaties, de zijwegen, de kansen.

In het harde kantoorleven reageert u echter vaak eerst vanuit de min, u bent immers kritisch. Een pluspuntje voegt u toe voor de beleefdheid, of uit collegialiteit. En u verwaarloost u de interessante aspecten. De hoofdweg is al lastig genoeg, dus liefst niet teveel zijwegen.

Een Plus-Min-Interessant-tabel<sup>1</sup> herinnert u eraan, én de P én de M én de I te beschouwen. In die volgorde.

Een PMI-tabel beschrijft in z'n eenvoudigste vorm een positieve en een negatieve reactie op een voorstel, én minstens één interessant aspect.

U kunt PMI op een voorstel, opgeleverd product of inbreng van anderen reageren, maar natuurlijk ook in retrospectief op een van uzelf!

De I is vaak het lastigst. Interessant kan iets aan het voorstel of product zijn, maar het kan ook een kansrijke relatie zijn, een doorontwikkeling of zelfs een associatie. Het is een "ja en", of zelfs een "nee maar"! Het is niet noodzakelijk positief, noch negatief. Het is iets dat het waard lijkt verder te onderzoeken.

<sup>1</sup> Ontwikkeld door Edward de Bono



Om een intersubjectieve evaluatie van uw PMI rijker te maken, kunt u uw P, M en I kwantificeren. Het is denkbaar dat een ander uw waardering van een voorstel of product deelt, maar die anders waardeert. U bent het dan eens met de kwalificatie: P, M of I, maar niet over het gewicht dat u aan die kwalificering toe wilt kennen. Bedenk dat de I op zich niet positief of negatief is. Je kunt hem niet klakkeloos in het P of het M kamp trekken.

## 2 Ethisch redeneren

Ethisch redeneren vinden wij gefundeerd, bruikbaar en gewetensvol redeneren.

Gefundeerd redeneren, omdat een redenering nooit sui generis ontstaat, hij staat op en naast andere redeneringen en aannamen. Laat zien waar u staat.

Bruikbaar redeneren, omdat redeneren geen spel is. Uw redenering beïnvloedt de wereld. Laat hij dan bruikbaar zijn.

Gewetensvol redeneren, want redeneren is een handeling. Uw redenering beïnvloedt uzelf en anderen. Doe dat gewetensvol

Of u ethisch redeneert, kunt u controleren door een kleine twintig vragen te beantwoorden. Naar eer en geweten.

### Gebruiksaanwijzing

U test uw redenering door vragen te stellen. Er zijn maar drie antwoorden op de vragen mogelijk: goed, niet goed, weet nog niet. Alle nader te beschouwen antwoorden kunnen geprioriteerd worden.

Alle antwoorden kunnen gesorteerd worden op prioriteit. Elk antwoord kan (moet) toegelicht of onderbouwd worden in de kolom "Waar blijkt dat uit?"

Zo past ook de ethische de beschouwing in één handige checklist:<sup>2</sup>

Die checklist kan ingevoegd worden in een causale cascade, of in enig verantwoordingsdocument.

Checklist 3x	Vraag	ja / nee / ??	Prioriteit	Waar blijkt dat uit?
<b>1 Checklist gefundeerde redenering</b>				
Een zuiver gefundeerde redenering moet zeven sceptische vragen naar de fundamenten doorstaan: doel, vraagstuk, aannames, standpunt, feiten, theorie en consequenties.				
	1 Dient uw redenering een doel?	ja	1	1 abcdefg
	2 Gaat uw redenering over een vraagstuk?	nee	2	2
	3 Is uw redenering gebaseerd op aannames?	??	3	3
	4 Heeft uw redenering een ocpunt?			4
	5 Is uw redenering gebaseerd op feiten?			5
	6 Is uw redenering gebouwd op theorieën?			6
	7 Heeft uw redenering consequenties?			7
<b>2 Checklist bruikbare redenering</b>				
Hebt u alle beslissingen, keuzes of reacties bij uw doelgroep op deze zeven bruikbaarheids-eisen getest, voor u ze communiceert of zelfs implementeert?				
	1 Is uw redenering helder?			1
	2 Is uw redenering accuraat?			2
	3 Is uw redenering precies?			3
	4 Is uw redenering relevant?			4
	5 Is uw redenering diep (genoeg)?			5
	6 Is uw redenering breed (genoeg)?			6
	7 Is uw redenering logisch?			7
<b>3 Checklist gewetensvolle redenering</b>				
Uw redenering moeten een zuiver geweten hebben. Check dat geweten met deze vijf gewetensvragen.				
	1 Is uw redenering bescheiden?			1
	2 Is uw redenering empathisch?			2
	3 Is uw redenering integer?			3
	4 Is uw redenering zelfverzekerd?			4
	5 Is uw redenering Autonom?			5

<sup>2</sup> U vindt de checklist onder de paperclip

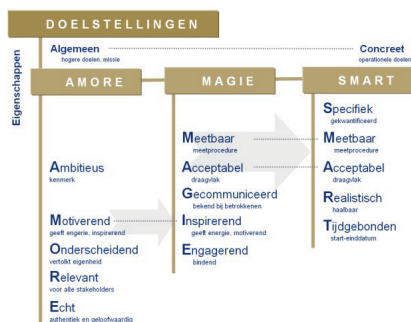
## 2.1 Checklist gefundeerde BKR

Een zuivere BKR moet zeven sceptische vragen doorstaan: doel, vraagstuk, aannames, standpunt, feiten, theorie en consequenties.

### 1 Dient uw beslissing, keuze of reactie (BKR) een doel?

- Kunt u het doel van BKR eenduidig formuleren? Eenduidig is een doel, als alle belanghebbenden het eens zijn over wat bedoeld wordt -en wat niet. Als het doel niet eenduidig te formuleren is, is er waarschijnlijk niet goed over nagedacht. Dan kunt (zich) beter eerst eens (af) vragen wat er eigenlijk bedoeld wordt.
- Vindt u het doel "SMART"? Bestuurders gebruiken het concept SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.
- Hebben jullie niet iets beters te doen? Indachtig het adagium "alles kan altijd beter" is het korte antwoord "ja". In dit handboek is "beter" een Darwiniaans soort "best passend". Best passend in de omdat/daarom-legitimierung van de doelenboom of in de als/dan-constructies van de werkinstructies. En best is dan best volgens de waarden, de perspectieven of de alternatieven.

### AMORE/MAGIE/SMART



### 2 Gaat uw BKR over een vraagstuk?

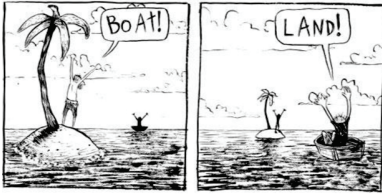
- Kunt u het vraagstuk van de BKR eenduidig formuleren? Eenduidig is een vraagstuk, als alle belanghebbenden het eens zijn over wat het vraagstuk is -en wat niet.
- Als het vraagstuk niet eenduidig te formuleren is, is er waarschijnlijk niet goed over nagedacht. Dan kunt u (zich) beter eerst eens (af) vragen wat de vraag eigenlijk was.
- Bestaat het vraagstuk wellicht uit een aantal deelvraagstukken, die afzonderlijk opgelost kunnen worden?
- Hebben jullie niet iets beters te doen? Vraag u af, voor welk probleem u een oplossing betoogt. Past uw probleem in de omdat/daarom-legitimierung van de doelenboom, of in de als/dan-constructies van de werkinstructies?

### 3 Is uw BKR gebaseerd op aannames?

- Op welke aannames is de BKR gebaseerd?
- Hoe worden die aannames gelegitimeerd? Bent u het eens met de legitimierung?

- Beschouw die aannames als premissen, en bevraag ze in een PAC-schema.

#### OOGPUNT



Eigenlijk is “oogpunt” een mooier woord, dat ook beter aansluit bij “point of view”. Klinkt meer als perspectief dan als onverzettelijkheid. Maar oogpunt wordt helaas alleen nog gebruikt in constructies als “uit het oogpunt van hygiëne...”

#### 4 Heeft uw BKR een oogpunt?

- Vanuit welk perspectief betoogt de betoger, wat is zijn belang?
- Welke -tegengestelde- standpunten zou je in dit betoog kunnen overwegen? Probeer die standpunten in een PAC-schema te zetten.
- Hoe zijn de verschillende standpunten onderbouwd? Beschouw ze premissen, en bevraag ze in een PAC-schema.

#### 5 Is uw BKR gebaseerd op feiten?

- Met welke feiten is de BKR onderbouwd?
- Vindt u die feiten accuraat en relevant voor het betoog?
- Feiten bestaan niet, argumenten wel. Beschouw de feiten als premissen, en bevraag ze in een PAC-schema.

#### 6 Is uw BKR gebouwd op theorieën?

- Van welke theorieën, concepten of paradigma's gaat de BKR uit?
- Vindt u die theorieën, concepten of paradigma's relevant voor het betoog?
- Welke andere theorieën, concepten of paradigma's zouden hier valide zijn?

#### 7 Heeft uw BKR consequenties?

- Wat voor consequenties heeft de BKR voor de wereld buiten het betoog?
- Accepteert u die consequenties?
- Als u de consequenties niet acceptabel vindt, maar het betoog wel, hebt u een probleem. Ga dan [terug naar 1](#), en check alle stappen nogmaals.

---

## 2.2 Checklist bruikbare BKR

Wat is de bruikbaarheid van uw BKR voor de beoogde gebruiker?

Hebt u alle beslissingen, keuzes of reacties bij uw doelgroep op deze zeven usability-eisen getest, voor u ze communiceert of implementeert?

---

### 1 Is uw BKR helder?

U denkt helder als u in staat bent uw betogen uit te leggen.

- Test of uw gebruiker begrijpt wat u bedoelt.

---

### 2 Is uw BKR accuraat?

U denkt accuraat als alle informatie die u gebruikt acceptabel en foutloos is.

- Test of uw informatie door uw gebruiker geaccepteerd wordt, en of hij foutloos is.

---

### 3 Is uw BKR precies?

U denkt precies als er maar weinig verschillende interpretaties van uw betogen mogelijk zijn.

- Test de interpretatie van uw betogen door uw gebruiker.

---

### 4 Is uw BKR relevant?

U denkt relevant, als uw betogen die van uw gebruiker veranderen.

- Test of u invloed hebt op de betogen van uw gebruiker.

---

### 5 Is uw BKR diep (genoeg)?

U denkt diep (genoeg) als u alle waarom-vragen van uw gebruiker aan uw standpunt bevredigend kunt beantwoorden.

- Test uw denkdiepte door zelf door te vragen, en door uw gebruiker te stimuleren door te vragen op uw standpunt.

---

## 6 Is uw BKR breed (genoeg)?

U denkt breed (genoeg) als u alle perspectieven van uw gebruiker op uw betogen in overweging neemt.

- Test uw denkbreedte door zelf perspectieven te zoeken, en door uw gebruiker te stimuleren perspectieven op uw betogen te formuleren.

---

## 7 Is uw BKR logisch?

U denkt logisch wanneer uw gebruiker uw denkstappen en uw gevolgtrekkingen redelijk en consistent vindt.

Test of uw gebruiker uw logica accepteert.

---

## 2.3 Checklist gewetensvolle BKR

Uw BKR moeten een zuiver geweten hebben  
check ze met deze 5 gewetensvragen

---

### 1 Is uw BKR bescheiden?

Bescheiden denken kent zijn eigen grenzen, gevoeligheden, vooroordelen en ruis. Het durft die te bevragen en ter discussie te stellen.

---

#### Gewetensvragen

- Wat weet ik hier echt over? (En hoe weet ik dat zo zeker?)
- Welke vooroordelen en ruis zouden mij hier kunnen beïnvloeden?
- Welke eigen premissen laat ik onbenoemd?
- Wat heb ik hier vroeger van gevonden?

---

### 2 Is uw BKR empathisch?

Empathisch redeneren is in staat gezichtspunten en opinies in overweging te nemen, die sterk van de eigen gezichtspunten en opinies afwijken. Het kan de premissen van anderen proberen te begrijpen, en die van zichzelf bevragen.

---

### Gewetensvragen

- Ken en begrijp ik de afwijkende standpunten van de ander?
- Ken ik de premissen achter de afwijkende standpunten?
- Ben ik in staat die premissen tot argumenten in mijn eigen betoog te maken?

---

### 3 Is uw BKR integer?

Integer redeneren stelt zichzelf dezelfde eisen als het aan anderen stelt. Het kent en accepteert de contradicties in het redeneren van anderen en van zichzelf.

---

### Gewetensvragen

- Redeneer ik vandaag in overeenstemming met wat ik gisteren vond?
- Vraag ik van mezelf de denkkwaliteit die ik van anderen vraag?
- Ken ik de contradicties in mijn eigen redeneren?
- Wat doe ik om die contradicties op te heffen?

---

### 4 Is uw BKR zelfverzekerd?

Zelfverzekerd redeneren vertrouwt erop, dat het algemeen belang gediend is met kritisch redeneren. Het beschouwt redelijkheid als het fundamentele criterium om een standpunt te beoordelen.

---

### Gewetensvragen

- Ben ik bereid mijn standpunt aan te passen aan nieuwe argumenten?
- Overtuig ik anderen op basis van redelijke argumenten?
- Wil ik een debat winnen, of argumenten afwegen?
- Stimuleer ik anderen een eigen mening te vormen, of dwing ik ze mijn mening op?

---

### 5 Is uw BKR Autonoom?

Autonoom redeneren vormt zich zijn meningen zelf. Het neemt argumenten van anderen pas na ampele kritische afweging over -of niet.

---

## Gewetensvragen

- Conformeer ik me aan standpunten van anderen?
- Accepteer ik wat autoriteiten mij vertellen?
- Doordenk ik belangrijke kwesties zelf?
- Ben ik bereid bij mijn standpunt te blijven, ook als ik daardoor buiten de groep kom te staan?



## Bronnen

Ook dit handboek rust op een stapel eerdere boeken, en een handvol sites.

Ik noem de belangrijkste:

- De PAC-methode is gebaseerd op het werk van de Noorse filosoof [Arne Naess](#), vooral zijn "[Elementaire argumentatieleer](#)"
- De MAC-methode is een adaptatie van aloude MECCA-schema's, zie bijvoorbeeld [Multi-criteria Decision Making Methods: A Comparative Study](#)
- De PMI-methode ontleen ik aan de "[Direct Attention Thinking Tools](#)" van laterale guru [Edward de Bono](#).
- Voor de Ethische checklist ben ik schatplichtig aan "[The Elements of Thought](#)" van Paul en [Linda Elder](#).

# Volledige inhoud

<b>0</b>	<b>Waarom en hoe</b>	<b>3</b>
1.0	Er is behoefte aan denk-ethiek	3
1.1	Drie denkramen en een checklist	3
1.2	Alles in één werkbank	4
<b>1</b>	<b>Open redeneren</b>	<b>5</b>
	Gebruiksaanwijzing	5
1.0	Beslissen, kiezen of reageren (BKR)	6
	Disclaimer	6
	Twee stappen, of drie	6
	Stap één: BKR onderscheiden van onderbouwing	7
	Stap twee: PAC / MAC / PMI Wie van de drie?	8
	Pro aut contra (PAC)	8
	Meer criteria analyse (MAC)	8
	Plus-Min-Interessant (PMI)	9
	Optioneel, stap drie: kwantificeren, je gelijk uitrekenen	10
1.1	Beslissen met de PAC-methode	10
	Een PAC in vijf stappen opzetten en uitschrijven	10
	1 Formuleer de beslissing	11
	2 Formuleer de argumenten pro en contra	11
	3 Expliciteer premissen tot argumenten	11
	4 Kwantificeer de argumenten	12
	Het schema berekent de houdbaarheid van uw beslissing	12
	5 Schrijf het schema uit	12
	Of gebruik het als speech note	13
	Of gebruik het als basis voor een presentatie	13
	Achtergrond: Een PAC is een beslissing met argumenten	14
	Enkelvoudige argumentatie	14
	Waarheid?	14
	Samengestelde argumentatie	15
	In organisaties lijkt de argumentatie vaker op een mobile dan op een balans.	15
	De balans	15
	De mobile	16
	Relaties in een PAC: want/maar/en/dus	17
	Hoe ver moet je gaan in het expliciteren van premissen?	18
	Het PAC-schema kwantificeren	19
1.2	Kiezen met de MAC-methode	21
	Een MAC in vijf stappen opzetten en uitschrijven	21
	1 Kies de alternatieven	22
	2 Bepaal de criteria	22
	3 Bepaal de weegfactoren voor de criteria	22
	4 Waardeer de alternatieven op de criteria	23
	Het schema berekent uw keuze of prioritering	23
	En geeft de uitslag ook in taartpunten weer	24
	5 Schrijf het schema uit	24
	Of gebruik het als speech note	25
	Of gebruik het als basis voor een presentatie	25
	Achtergrond: Een MAC is een keuze uit alternatieven op grond van gewogen criteria	26
1.3	Reageren met de PMI-methode	27

Een PMI in vijf stappen opzetten en uitschrijven	27
Formuleer een positieve reactie op een voorstel of een product	28
Formuleer een negatieve reactie op een voorstel of een product	28
Formuleer wat er interessant is aan een voorstel of een product	29
Kwantificeer Plus, Min en Interessant	29
Schrijf de tabel uit	30
Of gebruik hem als speech note	30
Of gebruik hem als basis voor een presentatie	31
Achtergrond: Met een PMI kunt u productief reageren, en zijwegen exploreren	32
<b>2 Ethisch redeneren</b>	<b>34</b>
Gebruiksaanwijzing	34
2.1 Checklist gefundeerde BKR	35
1 Dient uw beslissing, keuze of reactie (BKR) een doel?	35
2 Gaat uw BKR over een vraagstuk?	35
3 Is uw BKR gebaseerd op aannames?	35
4 Heeft uw BKR een oogpunt?	36
5 Is uw BKR gebaseerd op feiten?	36
6 Is uw BKR gebouwd op theorieën?	36
7 Heeft uw BKR consequenties?	36
2.2 Checklist bruikbare BKR	37
1 Is uw BKR helder?	37
2 Is uw BKR accuraat?	37
3 Is uw BKR precies?	37
4 Is uw BKR relevant?	37
5 Is uw BKR diep (genoeg)?	37
6 Is uw BKR breed (genoeg)?	38
7 Is uw BKR logisch?	38
2.3 Checklist gewetensvolle BKR	38
1 Is uw BKR bescheiden?	38
Gewetensvragen	38
2 Is uw BKR empathisch?	38
Gewetensvragen	39
3 Is uw BKR integer?	39
Gewetensvragen	39
4 Is uw BKR zelfverzekerd?	39
Gewetensvragen	39
5 Is uw BKR Autonoom?	39
Gewetensvragen	40
<b>Bronnen</b>	<b>41</b>
<b>Volledige inhoud</b>	<b>42</b>
Colofon ©	44

---

Colofon ©



**PP** in taal

Ambachtsschool voor stoutmoedig zeggen & denken

Het auteursrecht op alle teksten in dit handboek,  
en van alle gekoppelde bestanden  
berust bij P.P. Verroen van PP in taal: [ppverroen@ppintaal.nl](mailto:ppverroen@ppintaal.nl)

Mits vergezeld van naamsvermelding en verwijzing van de bron  
kunt u teksten en bestanden voor niet-commerciële doelen onder  
deze creative commons licentie gebruiken:



Dit handboek van [P.P. Verroen](#) is in licentie gegeven volgens een  
[Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDe-  
len 4.0 Internationaal-licentie](#).

Toestemming met betrekking tot rechten die niet onder deze licen-  
tie vallen zijn beschikbaar via [https://www.ppintaal.nl/over-  
ons/adres/](https://www.ppintaal.nl/over-<br/>ons/adres/).