

Beslissen is een vak

Ype Wijnia

In alle asset management vraagstukken moet een keuze gemaakt worden. Gaan we door met het onderhouden van deze oude machine of installeren we een nieuwe? Gaan we investeren in nieuwe capaciteit of proberen we met operationele maatregelen de capaciteit van de bestaande assets te verhogen? Welke leverancier van assets kiezen we? Hoeveel reservematerialen moeten we op voorraad houden? Zelfs de opdracht om bijvoorbeeld 10% te besparen op de onderhoudsuitgaven betekent dat een traject gestart wordt waarbij afgewogen moet worden welk onderhoud verminderd kan worden zonder dat de risico's al te sterk toenemen. Je kan de stelling waarmee de column opende dus ook omkeren: als er geen keuze gemaakt hoeft te worden is er geen vraagstuk.

Gezien de centrale rol die beslissen inneemt bij asset management kan je je verbazen over het gebrek aan aandacht dat het maken van de juiste keuze krijgt in de asset management literatuur. In de PAS55 eisen komt de term beslissing (decision) bijvoorbeeld slechts 2 keer voor. De eerste eis (4.4.6) is dat de informatie adequaat moet zijn om de juiste beslissingen te nemen, de tweede eis (4.7) is dat er in de management review beslissingen genomen moeten worden over wat er moet veranderen. Dat je iets zou kunnen vastleggen over de manier waarop je beslissingen neemt staat slechts in de tweede noot bij de asset management strategie (4.3.1). Dit wekt toch op zijn minst de suggestie dat beslissen een non-issue is. Als de medewerkers de juiste informatie en opleiding/training hebben dan kunnen ze blijkbaar automatisch ook de goede keuze maken.

Misschien is dat wel zo in het Verenigd Koninkrijk, waar ze ook moeilijke dingen kunnen als aan de linkerkant van de weg rijden, maar hier in de lage landen zien we toch dat beslissen niet zo vanzelfsprekend is als men wel aanneemt. Wat je bijvoorbeeld vaak ziet bij het oplossen van knelpunten is dat een medewerker een projectvoorstel uitwerkt, en pas aan het eind van dat proces zal het voorstel (in de vorm van een budget aanvraag) ter besluitvorming voorgelegd worden aan het hogere management. Er kunnen dan een aantal dingen gebeuren. De medewerker kan bijvoorbeeld geluk hebben en een boekhouder treffen. Boekhouders zijn voorspelbare mensen, ze stellen namelijk altijd dezelfde vragen:

- Kan het goedkoper?
- Kan het later?

Op beide vragen kan de medewerker zich makkelijk voorbereiden, door bijvoorbeeld iets te ruim te begroten en het project ruim op tijd te initiëren. Met een heel moeilijk gezicht kan de medewerker dan beloven heel hard zijn best te gaan doen om de kosten 10% naar beneden te krijgen, maar dat het project dan toch wel zeker volgend jaar moet starten. Nu zijn boekhouders wel voorspelbaar, maar niet dom, en na een tijdje zullen ze dus aannemen dat er 10% budget en 1 jaar uitstel in het voorstel is verstopt en dan daar geen genoeg meer mee nemen. De wapenwedloop van onzinnige projectbegrotingen is dan begonnen.

De medewerker kan ook pech hebben. Hij treft dan in de besluitvorming een techneut die manager is geworden. Het is helemaal pech als die manager ook nog uit hetzelfde vakgebied komt. Het projectvoorstel zal dan namelijk de techneut in de manager wakker maken, waarna die zich gaat bemoeien met de inhoud van het voorstel. Soms zijn dat betrekkelijk onschuldige zaken, alleen om er even een stempel op te drukken, maar het kan ook serieuzere vormen aannemen. De manager komt dan met andere functionele eisen waardoor het projectvoorstel aangepast moet worden, of erger nog, de manager maakt ter plekke een radicaal herontwerp. De medewerker zit dan met een ontwerp in zijn maag dat hij niet snapt of wat misschien wel onuitvoerbaar is. De beste manier om met dit soort beslissers om te gaan is door ze al veel vroeger in het project mee te nemen, bijvoorbeeld al bij de eerste schetsen van het ontwerp. Maar wat dan gebeurt is dat er delegatie omhoog plaats vindt. De medewerkers zijn aangenomen om projecten te ontwerpen, maar doen in feite alleen maar de uitwerking van de details.

De derde mogelijkheid is dat de medewerker een besliskundige treft in de besluitvorming. Dit is geen pech meer, maar een regelrechte ramp. Waar zowel de boekhouder als de techneut de noodzaak van het project bij wijze van spreken nog blind accepteren, stelt de besliskundige die noodzaak juist ter discussie met rare vragen. Wat kan er fout gaan als we het project niet doen? Wat is het dus probleem dat dit project oplost? Welke alternatieve manieren zijn er om dit probleem op te lossen? Die vragen kan de medewerker helemaal niet beantwoorden. De hele essentie van het bestaan was ingekrompen tot de go/no-go beslissing voor het project. Een botte afwijzing kan nog afgeschoven worden op onbegrip van het management, of de politiek in het algemeen. Maar die vraag om alternatieve oplossingen, die blijft hangen. Waarom zou je een slechter alternatief maken naast de gepresenteerde beste oplossing? Hier wordt het voorstellingsvermogen van de medewerker tot het uiterste getergd. Want hoe slecht kan je het alternatief maken zonder je geloofwaardigheid te verliezen? En wat als men dan toch dat alternatief kiest, wat dan? Medewerkers die dit lot treft lopen vaak met hun ziel onder de arm rond. Er zijn bij wijze van spreke oorlogen om minder begonnen.

Helaas voor de medewerker heeft de besliskundige wel een punt. Wat de beste oplossing is hangt namelijk af van hoe de stakeholders de verschillende effecten van de alternatieve oplossingen waarderen. Ook het laten bestaan van het probleem is een oplossing met een eigen waardering. Door dit netjes naast elkaar te zetten kan je in dialoog met de stakeholders tot de beste keuze komen. De beste keuze is namelijk de keuze die door de stakeholders als beste keuze wordt ervaren. Beste is dus een subjectief iets.

In de praktijk kan het heel lastig zijn om alle stakeholders bij alle beslissingen te betrekken. Een pragmatische oplossing is dan om de belangen van de meest relevante stakeholders te vangen in een bedrijfswaardenmodel waarmee de projecten te beoordelen zijn. Om bruikbaar te zijn moet zo'n model tastbaar en concreet zijn, met abstracte begrippen kan je immers niet meten en beoordelen.

Maar dit is niet genoeg. De medewerkers lopen namelijk tegen de muur aan dat ze achteraf het probleem bij hun oplossing moeten benoemen, en dat is natuurlijk uitermate inefficiënt. Je kan beter van te voren definiëren welk probleem opgelost moet worden en daar alternatieve oplossingen voor vragen. Dit hebben we wel eens ketenomkering in het besluitvormingsproces genoemd. Als je dit op wat abstracter niveau bekijkt betekent het dat je eerst de risico's (=verzameling knelpunten) in beeld moet hebben voordat je de beheersmaatregelen ontwerpt.

Dat brengt me terug bij de positie die beslissen inneemt in PAS55. Met de nadruk op informatievoorziening en competentie suggereert ze dat de juiste beslissing een objectief iets is. Maar veel van de informatie die je nodig hebt is helemaal niet objectief. Uiteraard, een deel van de informatie betreft feiten, zoals aantallen, inkoopprijzen en leeftijd. Maar het al dan niet optreden van het probleem is iets van de toekomst en dus per definitie onzeker. Bovendien is datgene wat het beste is afhankelijk van de waardering van de diverse effecten en die is subjectief. In zulke omstandigheden is de beste oplossing niet per se voor de hand liggend. Het zou dus helemaal geen kwaad kunnen om wat meer aandacht voor de methode van besluitvorming te vragen. Beslissen is tenslotte ook maar gewoon een vak.