

Waarom besluiten blijven hangen

Advisory note

Terwijl de analyse al klaar is

De analyse is vaak niet het probleem

In veel organisaties zijn rapporten, modellen, scenario's en memo's beschikbaar. Toch komt het besluit niet tot stand. De vergadering eindigt met een extra vraag, een nieuw verzoek om analyse of de afspraak om er later op terug te komen.

Dat lijkt rationeel, maar is vaak een symptoom van iets anders: de echte keuze is nog niet expliciet gemaakt. Zolang de keuze impliciet blijft, kan niemand goed beoordelen welk risico wordt genomen, wie verantwoordelijkheid draagt en welk besluit nu eigenlijk gevraagd wordt.

Informatie is iets anders dan besluitbaarheid

Meer informatie maakt een besluit niet automatisch beter. Besluitbaarheid ontstaat wanneer duidelijk is wat er gekozen moet worden, welke opties realistisch zijn, welke aannames kritisch zijn, welk risico acceptabel is, wie beslist en wie na het besluit uitvoeringsverantwoordelijkheid draagt.

Een organisatie kan veel weten en toch niet kunnen besluiten. Het probleem zit dan niet in de dataset, maar in de besluitstructuur.

Vijf signalen van besluitonduidelijkheid

- Dezelfde discussie keert terug, maar telkens met andere woorden.
- Stakeholders gebruiken dezelfde termen, maar bedoelen verschillende dingen.
- Het besluit wordt gepresenteerd als analysevraag, terwijl het eigenlijk een keuzevraag is.
- Risico's worden genoemd, maar niet gekoppeld aan eigenaarschap, timing of consequentie.
- Niemand voelt zich bevoegd om de echte trade-off hardop te formuleren.

Waarom dit bestuurlijk relevant is

Voor management, bestuur of investment committee is het niet genoeg dat een onderwerp belangrijk is. Zij moeten kunnen uitleggen waarom juist dit besluit, op dit moment, met deze risico's en deze verantwoordelijkheidsverdeling genomen wordt.

Wanneer dat kader ontbreekt, ontstaat scope creep, besluitmoeheid en reputatierisico. Meer analyse voelt veilig, maar kan ook een manier worden om de echte keuze uit te stellen.

De kernvraag

Niet: hebben we genoeg informatie? Wel: is de keuze zo geformuleerd dat een verantwoordelijke beslisser haar kan nemen, verdedigen en laten uitvoeren?

Wat Robert Picauly Advisory doet

Robert Picauly Advisory vertaalt analyse naar een concrete besluitstructuur. De aanpak maakt zichtbaar waar de frictie zit: in de keuze zelf, in de aannames, in risico, timing, eigenaarschap of uitvoering. Het resultaat is geen groot

nieuw rapport, maar een compacte structuur waarmee een besluitmoment kan worden voorbereid.

Diagnostische vragen

- Wat moet er eigenlijk besloten worden?
- Wie is de formele beslisser en wie draagt uitvoeringsrisico?
- Welke aanname zou het besluit veranderen als zij onjuist blijkt?
- Wat gebeurt er als het besluit een kwartaal wordt uitgesteld?
- Welke notitie of beslisstructuur moet klaar zijn voor het volgende MT-, board- of IC-moment?

Daarom is Decision Clarity relevant op het moment dat een organisatie voelt: we weten veel, maar komen niet tot een besluit. Voor dat probleem moet men bij Robert Picauly Advisory zijn.