

Van overleg naar besluitmemo

Praktijkcase

Een voorbeeldcase over expliciete keuzes, timing en verantwoordelijkheid

Deze case is een samengestelde en geanonimiseerde voorbeeldsituatie. Zij laat zien hoe Decision Clarity werkt wanneer een organisatie steeds opnieuw over hetzelfde onderwerp praat, maar geen besluit neemt.

1. Situatie

Een middelgrote organisatie had een strategisch initiatief voorbereid. De analyse was uitgebreid: marktpotentie, investeringsbehoefte, governance-impact en uitvoering waren beschreven. Toch kwam het onderwerp drie keer terug in het managementteam zonder formeel besluit.

2. Zichtbare frictie

- De CFO vroeg om meer financiële onderbouwing.
- Operations vond de uitvoering onvoldoende realistisch.
- Commercie wilde snelheid houden omdat het marktmoment relevant was.
- De CEO voelde dat het belangrijk was, maar wilde geen besluit zonder duidelijke ownership.

3. Onderliggend probleem

Het probleem was niet dat de analyse zwak was. Het probleem was dat drie besluiten door elkaar liepen: investeren in het initiatief, kiezen voor een uitvoeringsvariant en accepteren van tijdelijk operationeel risico. Daardoor leek elke discussie inhoudelijk, maar niemand wist welk besluit precies gevraagd werd.

De discussie had geen extra groot rapport nodig. Zij had een heldere besluitstructuur nodig: welke keuze, door wie, onder welke voorwaarden en voor welk MT-moment.

4. Interventie

In een korte Decision Clarity Scan werd de discussie teruggebracht naar een beslisstructuur. Eerst werd de echte keuze geformuleerd. Daarna werden aannames, risico's, timing, eigenaarschap en afhankelijkheden gekoppeld aan het relevante MT-moment.

Onderdeel	Uitkomst
Echte keuze	Go / revise / no-go op een eerste investeringsfase.
Kritische aanname	Commerciële tractie binnen zes maanden.
Belangrijkste risico	Uitvoeringscapaciteit in operations.
Besliseigenaar	CEO met CFO en COO als mede-eigenaren van voorwaarden.
Vervolgoutput	Besluitmemo voor het volgende MT.

5. Output

- Decision Friction Diagnosis.
- Decision Clarity Map.
- Besluitvraag met expliciete opties.
- Risico- en verantwoordelijkheidskaart.
- Conceptstructuur voor besluitmemo.

6. Resultaat

Het managementteam hoefde niet langer alle aspecten tegelijk te bespreken. De vraag werd: starten we met een afgebakende eerste fase, onder welke voorwaarden, en wie is eigenaar van welke risico's? Daardoor werd het onderwerp besluitbaar.

7. Waarom dit relevant is

Dit type situatie komt vaak voor wanneer analyse, governance en uitvoering samenkomen. De organisatie heeft genoeg informatie om verder te kunnen, maar de echte keuze is nog niet expliciet genoeg gemaakt voor een verantwoord besluit.

De waarde van Decision Clarity is niet meer analyse, maar het expliciet maken van de keuze die al onder de analyse lag.