

3 DAGEN UIT HET LEVEN VAN EEN BESLISKUNDIGE

Een 1e dag uit het leven van een de besliskundige

06:30 Vroeg op weg naar een cliënt in Amersfoort. BNR Newsradio staat aan: de economen zijn het maar over een aantal zaken eens - de wereld verandert (te) snel en niemand weet echt waar het heen gaat. Bijna een cliché. De inschatting van deze dynamiek en onzekerheid bepaalt echter wel de koers van organisaties en overheden. En daar zijn de economen het weer niet over eens. Ben benieuwd wat de praktijk vandaag brengt.

08:00 Eerste afspraak is met mijn opdrachtgever – de CFO. Altijd goed om even bij te praten over lopende projecten. Hoger doel van mijn inzet is om de organisatie besluitvaardiger te maken. Dit sluit aan bij de nieuwe visie over Finance om te transformeren van een administratieve en transactiegerichte functie naar een interne business partner functie (World Class Finance). De Decision Support rol neemt daar een centrale positie in. Enkele nieuwe onderwerpen worden ook aangesneden: de conflicterende rollen van klassiek budgetteren, namelijk die van target setting, voorspelling (Forecasting) en middelen-allocatie in één getal. Bijna onmogelijk, op z'n minst 'gebiased'. En hoe wordt omgaan met de onzekerheid die het budgetteringswerk na één dag al achterhaald kan maken? Dat is de kern van mijn vak: management van onzekerheid, om vervolgens goede beslissingen te nemen. Wij zitten in ieder geval nog goed op koers.

09:30 Werkspraak met de Innovatiemanager. Onderwerp is Portfolio Rationalisatie: snoeien om te groeien. Of zoals Peter Drucker het stelde: de eerste stap in een groei- en innovatiestrategie is niet de beslissing waar en hoe te groeien, maar de beslissing wat af te schaffen. Alle producten en diensten zijn beoordeeld op de dimensies momentum, tractie en (financiële) contributie. Uitwerking vond plaats met een gewogen multicriteria model. De rangorde van beoordeelde producten en diensten was niet verrassend, de diepere inzichten in de strategische en financiële bijdrage wel. Veel diensten hebben hun waarde in de loop der tijd verloren. Waarom worden deze dan toch aanhouden? Dat is de gedragsmatige kant van besliskunde. Volgende stap is op basis van deze nieuwe inzichten de 'snoei en groei' beslissing voor te bereiden. Ranking, balans, samenhang en synergie tussen diensten bepalen de uiteindelijke keuze. En daarmee ook de richting voor de groei- en innovatiestrategie. Verantwoording naar de Raad van Toezicht bepaalt tevens de rationaliteit van dit proces. Er valt heel wat te verantwoorden.

12:30 Lunch met collega's. De bedrijfskantine is altijd voer voor besliskundigen. Observatie van de rij wachtenden voor de counter leert dat lange termijn doelstellingen (gezond leven) snel worden ingeruild voor korte termijn geneugten – het broodje kroket. Soms slaat de twijfel bij iemand toe. Welke afweging zouden ze maken? Rationeel de salade, intuïtief het broodje kroket of kan het ook andersom?

13:30 Werkspraak met Business Control. Enkele deelprojecten staan goed in de stijgers. Business Case modellering op basis van Decision Analysis methodologie, de lopende Stresstest en Forecasting van enkele kerndiensten. Kenmerkend voor al deze projecten is de aandacht voor het reduceren van onzekerheid en het leveren van inzichten om geïnformeerde beslissingen te nemen. Besluitvaardigheid! Veel Business Modelling werk. Het intensief gebruik van Excel vraagt om extra aandacht. Werkstructuur is dan ook noodzakelijk.

15:00 Nog wat tijd gevonden voor het uitwerken van een nieuw besturingsmodel voor de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten (New Product Development). De inzichten van Edgett en Cooper komen goed van pas. Stage-gate processen met fasen en poorten waarin beslissingen worden genomen: stoppen, doorgaan, on-hold of recyclen. Doel is om ontwikkeltrajecten beter te voorspellen en dus te plannen en het beschikbare budget per fase vast te stellen. De time-to-market-cycli zal korter zijn omdat beslissingen op tijd en met de juiste informatie worden genomen.

17:00 Even nog wat zaken organiseren, sessies voorbereiden en afspraken inplannen. Deelnemers op tijd informeren en uitnodigen. Projectmanagement is ook onderdeel van het vak van de besliskundige.

17:30 Richting huis en gezin. Muziekje op. Even reflecteren en het hoofd weer leeg maken voor vanavond: karate training. Het Dan-examen staat voor de deur. Niets rationeels, puur intuïtief. En zeker weinig tijd om alle (gevecht)opties door te nemen. Besliskunde pur sang!

Een 2e dag uit het leven van een de besiskundige

06:00 Vroeg eruit. Ik probeer files te vermijden door TomTom te volgen. De ultieme manier van forecasten (voorspellen). Een gedachte komt op tijdens het rijden: wanneer zou het niet nodig zijn om de toekomst te voorspellen of te forecasten? Als de toekomst zeker was of als ik snel genoeg kan reageren op de veranderingen in de toekomst - zoals in dit geval de verkeersdrukke. Het eerste scenario is niet logisch. Er zijn oneindig veel toekomstden denkbaar –maar slechts één zal er werkelijkheid worden. En die weet ik dus net niet. De tweede optie dan: snel (van koers) kunnen veranderen als de werkelijkheid anders wordt dan verwacht. Wendbaarheid en flexibiliteit zijn dus noodzakelijk. Maar ten koste van wat? Beslissen is doorgaans altijd afwegen. Flexibiliteit versus starheid en de daaraan verbonden efficiencyvoordelen en leereffecten? “U bent aangekomen op uw bestemming” zegt een Vlaamse computerstem.

08:00 Afspraak over het omgaan met onzekerheid en risicomanagement met een directielid. De voortgang wordt besproken. De erkende weerstand in de organisatie om te veranderen wordt ingegeven door een ongemakkelijk gevoel. Het gevoel dat bij het invoeren van risicomanagement de onzekerheid toeneemt in plaats van afneemt. Mensen worden zich ervan bewust dat - analoog aan Maslow's vier leerfasen - de 'onbewuste onwetendheid' plaats maakt voor 'bewuste onzekerheid'. Een effectieve strategie om de onzekerheid tegen te gaan ontbreekt echter nog, daar komt de besiskunde dan ook om de hoek kijken. Streven naar 'bewuste onzekerheid' waarbij risico's gecalculeerd genomen worden. Totdat het een tweede natuur is geworden. En dat is besluitvaardigheid. In termen van veranderingmanagement: er valt nog heel wat te overtuigen.

09:00 Een werksessie met pre-mortem analyse. “CSI!” (red. – het televisieprogramma Crime Scene Investigation) roept er één als ik een introductie over pre-mortem analyse van Gary Klein houd. Bijna. We zijn vandaag wel een forensisch onderzoeksteam maar dan zonder lijk. Onderwerp van onderzoek is namelijk de dienst die wij nu nog aan het ontwikkelen zijn en waarvan de haalbaarheid in een Business Case getoetst wordt. De vraag aan de groep is eenvoudig: stel onze nieuwe dienst is na vijf jaar vanaf nu een complete fiasco gebleken. We hebben geen kristallen bol die ons kan vertellen wat er gaat gebeuren. Ofwel: wat was (pre-mortem) de doodsoorzaak van onze nieuwe dienst. De inzichten die deze ochtend opleveren zijn verhelderend. Achterhaalde technologieën, verkeerde standaard gekozen, onvoorziene concurrentie, verandering in vraag etc. Vraag is vervolgens: wat kunnen we er nu nog aan doen om dit niet te laten gebeuren. Onze eerste prioriteitenlijst is een feit. Werk aan de (online)winkel.

12:00 Lunch met collega's. Een mindgame (van Daniel Kahneman) tijdens het eten. Een racket en een bal kosten samen €1,10. Het racket is € 1 duurder dan de bal. Wat kost de bal? De meesten weten mijn achtergrond en intenties en gaan nadenken. Enkele roepen echter heel snel: 10 cent natuurlijk. Ingestonken dus. De som is verder niet belangrijk (red. – 5 cent is het juiste antwoord). Het verschil tussen intuïtief iets roepen over het eerste wat in je opkomt of nadenken over een oplossing wel. Intuïtief versus rationeel.

12:30 Werken aan een Business Case voor een investering in de energiemarkt. Tornado diagrammen, beslisbomen, cumulatieve kansverdelingen. Besiskunde kan soms ook “nerdy” zijn. Maar met de banksaldi van de huidige generatie nerds is dat ondertussen een geuzenaam geworden. Dat terzijde. Het motto: “It is better to be roughly right than precisely wrong.” van John Maynard Keynes is ook vandaag weer volop van toepassing. De groep is gewend om exacte voorspellingen over marktaandeel en conversieratio's te willen doen. Het liefst achter de komma. “Dat wekt vertrouwen bij de directie.” De vraag of je het dus zeker weet wordt dan ook in eerste instantie weggewuifd. Natuurlijk niet. Ik probeer vandaag met ranges te werken. Hoe onzekerder de toekomst hoe groter de range. We benoemen dan ook eerst de uitersten van een range. Wat kan er gebeuren waardoor in 10% van de gevallen het marktaandeel lager is dan X. Idem voor 10% hoger dan Y. Waar het om gaat is het kunnen bedenken van scenario's en de verantwoording ervan in voorspellingen. En wat is de meest waarschijnlijke waarde dan? Resultaat is uiteindelijk een inschatting van een range van het marktaandeel tussen de 8% en de 12% met een meest waarschijnlijke waarde van 10%. Drie getallen vormen input voor het berekenen van meerdere Netto Contante Waarden binnen de haalbaarheidsstudie. Voor alle onzekerheden volgen we deze aanpak. Waarom? Omdat het werkt! De opmaak van een tornadodiagram en een beslisboom wordt gepland voor een volgende werksessie. Dan worden alle onzekerheden (in samenhang) zichtbaar. Toch nog een beetje “nerdy”.

15:00 Vandaag een korte werkdag maar nog wel belangrijk werk te doen. Mijn promotieonderzoek. Parttime wel te verstaan. De casestudie omtrent de keuze voor een nieuw verdienmodel bij de failliet verklaarde DSB Bank vordert gestaag. Vandaag probeer ik het 'operant conditioning' van Skinner aan de hand van de casestudie uit te werken. Deze is weer op zijn beurt verklarend voor strategische inertie (Huff) waarbij er te veel commitment is om alles bij het oude te laten. Terug naar Skinner. In het kort komt het er op neer dat belonen en straffen gewenst of ongewenst gedrag uitlokt. Ben benieuwd welk effect de uitspraak van onze voormalige minister president J.P. Balkenende tijdens een verkiezingsbijeenkomst op Dirk Scheringa van DSB heeft gehad: "Je bent een voorbeeld voor ons allemaal... Je speelt een geweldige rol in de financiële sector, zet je in voor sport en cultuur. Ik vind dat fantastisch. We zijn trots op je!" Dan ga je toch ook in jezelf geloven? En waarom dan een koerswijziging inzetten? Er zijn nog vele andere (psychologische) factoren die uiteindelijk verklarend kunnen zijn voor het ontbreken van de 'wil' om op tijd het verdienmodel bij DSB te veranderen. En dan ook nog het ontbreken van tegenkracht (lees: good governance). Eerst alles opschrijven. Wordt ongetwijfeld vervolgd.

Een 3e dag uit het leven van een besliskundige

06:30 Onderweg. Zeer slecht weer vandaag. De files op de A9 / A1 zijn langer dan normaal. Vandaag staat een stress-test van een cliënt op het programma. Is dit nou Karma? Ik heb geen stress omdat ik voldoende tijd heb ingebouwd om onverwachte files op te vangen. Of zoals ik het straks ga uitleggen bij mijn cliënt: financiële weerbaarheid en flexibiliteit om slecht-weer scenario's het hoofd te bieden. Door mijn hoofd zoemt opeens een liedje van Daniël Lohues: *"...wie dut mij wat vandage 'k heb de banden vol met wind, nee ik heb ja niks te klagen"*. Ik zing met een Noord-Hollands accent mee. Dat is Karma.

08:30 Stresstest. Buigen of barsten is het motto. Het gevraagde inzicht is: in welke mate kunnen wij als organisatie (financiële) schokken opvangen en waar ligt het breekpunt? Daarvoor hebben we twee extra inzichten nodig: hoe groot is de verwachte schade bij externe schokken en hoeveel (financiële) flexibiliteit staat daar tegenover. De eerste vraag wordt beantwoord met een aantal slecht-weer scenario's. Stel dat de crisis langer/dieper/etc. De tweede vraag wordt beantwoord door te kijken naar reserves, vrij te maken middelen (zoals bezuinigen, verkleinen flexibele schil, uitstellen projecten etc.) of extra opbrengsten. Het ontwikkelde stresstestmodel voegt alles samen en biedt ons het gevraagde inzicht: we kunnen de slecht-weer scenario's opvangen met de reserves. In ieder geval voor 1 jaar. Maar dan? Hoeveel blijft er over om te herstellen? En hoeveel hebben we daarvoor nodig? Niet alle vragen worden vandaag beantwoord.

12:00 Lunch. Gesprekonderwerp is (orgaan)donor zijn. Wie is het wel en wie (waarom) niet. Iedereen lijkt zo zijn redenen te hebben. Klinkt op zich allemaal plausibel. Ik denk aan een TED Talk van Dan Ariely (http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions). Hij laat zien dat in landen waar men verplicht donor is totdat men aangeeft het niet te willen zijn, het donorpercentage boven de 90% ligt. In de landen waar het andersom is, dus men is niet donor totdat men aangeeft het wel te willen zijn (zoals in Nederland), blijft dit percentage steken onder de 30%. Wat zegt dat dan over de plausibiliteit van onze redenen? En over onze keuzevrijheid? Voorgekauwde keuzes!? Lekker dus.

13:00 Kennissessie met de directie. Thema is het zekere voor het onzekere nemen. Ofwel: welke attitude hebben wij (als organisatie) om risico's te nemen. Bij ondernemen hoort uiteraard risico's nemen. Daar is iedereen het over eens. Echter niet onbeperkt. En daarvoor heb je dus inzicht nodig in de beperking: dat zijn de risico's (de risicoperceptie) en de grenzen van wat wij acceptabel vinden (de attitude). Niet geheel onbelangrijk omdat nagenoeg alle investeringsbeslissingen met onzekerheden (en dus risico's) zijn omgeven. De mate waarin wij dit accepteren zegt iets over onze risico-attitude en hangt tevens af van de context (zoals zakelijk, privé, sport etc.) waarin wij beslissingen nemen: risicozoekend, risiconutraal of risicomijdend. Probleem is echter ook dat de attitude per organisatielaag kan verschillen. Of zoals de Amerikanen dat aangeven: "It is above my pay grade". Goede (te) risicovolle bottom-up initiatieven blijven daardoor wel eens laag in de organisatie hangen. Dat vindt men te risicovol. Andersom worden goede (te) risicovolle top-down initiatieven met veel weerstand ontvangen. Dat vindt men ook te risicovol. Gevolg is dus waardeverlies. Remedie is een 'organisatiebrede risico attitude' die voor iedereen duidelijk maakt waar we staan. Hoe je dit kunt kwantificeren is het geheim van deze Smid en onderwerp van de kennissessie. Wie durft het aan?



16:00 Op weg naar een intakegesprek met een potentieel nieuwe cliënt. Altijd spannend en leuk om te doen. Welke verwachtingen zouden zij hebben van een besliskundige? Een 'Oracle van Delphi' met antwoorden op alle belangrijke organisatievragen of –beslissingen, het zoeken van bevestiging van iets wat al besloten is of zoekt hij hulp om een kwalitatief goede beslissing te nemen en te verantwoorden. Ik ga voor het laatste en val terug op de term 'besluitvorming'. Dat is een proces (en niet een uitkomst). Van belang zal zijn om duidelijk te maken dat ik de kwaliteit van dit proces als besliskundige wel onder controle kan krijgen. Kwalitatief goede besluitvorming dus. De uitkomsten echter niet. *"All we control are decisions, the rest is faith."* Ik zal dus moeten beginnen vanuit een *process consultation* mode zoals door Edgar H. Schein is beschreven. Zijn 10 principes geven mij voldoende houvast om het gesprek met vertrouwen in te gaan. De eerste en voor mij belangrijkste: probeer altijd behulpzaam te zijn. Dat is een besliskundige dus.

Meer interesse of reageren: drs. Joep Steffes, +31(0)6 27040753, j.steffes@steffes.nl

Meer informatie over Joep Steffes is te vinden op: <http://www.linkedin.com/in/decisionanalyst>