



PRIORITEITSSTELLING

Een handig hulpmiddel waarmee u het beste uit uw hulpbronnen haalt

Een juist genomen beslissing is een stap in de goede richting. Bij veel clubs kan een juiste beslissing alleen tot stand komen nadat tussen de betrokken commissieleden overeenstemming is bereikt. In het algemeen hebben degenen die het meest aan het woord zijn de grootste invloed op het kiezen van een beslissing, de minder spraakzame deelnemers zien hun standpunten dan ook niet zo vaak terug in het eindresultaat. Om een beter evenwicht en een grotere objectiviteit te bereiken zullen we een bepaald systeem moeten hanteren. Het in dit artikel beschreven proces voldoet uitstekend op onze golfclub, de 36-holes Whitefish Lake Golf Club (Montana).

reportage

Auteur: Terry Nelson

Ik kwam voor het eerst met dit systeem van besluitvorming in aanraking ergens in de tachtiger jaren toen ik een workshop volgde voor hulpverleners in de gezondheidszorg. Het systeem is gebaseerd op het boek *How to Make Decisions That Pay Off*, geschreven door J. Daniel Mathien en Morris Squire. In het proces worden objectieve beslissingen ontwikkeld op twee niveaus waarna de resultaten grafisch worden

weergegeven. Deze unieke benadering is bijzonder bruikbaar gebleken en kan in veel situaties worden toegepast. Het is de beste combinatie van brainstorming (vergaren van ideeën) en doelgericht management voor het ontwikkelen van effectieve oplossingen voor problemen. De deelnemers ontwikkelen bij het brainstormen creativiteit bij het vanuit alle mogelijke gezichtspunten evalueren van problemen. Brainstorming geeft de mogelijkheid ideeën vrijelijk en zonder barrières te uiten. Heel vaak hebben we in ons gedachteproces last van beroepsmatige remmingen en fixaties waardoor de meest creatieve ideeën vaak geen kans krijgen. Het vrij kunnen uiten van gedachten en ideeën zorgt ervoor dat nieuwe oplossingen een kans krijgen. Bij het volgen van het proces van op prioriteiten gebaseerde besluitvorming zult u gaandeweg leren hoe u elk onderwerp een relatieve waarde kunt gaan geven en beter in staat zult zijn de beste oplossing te kiezen. Het eindresultaat maakt het de commissie mogelijk om de aanwezige hulpbronnen gericht in te kunnen zetten bij die projecten die de beste kansen bieden op succes. Het proces begint met het samenkomen van een groep mensen met een gemeenschappelijke interesse, zoals een baancommissie, de voorzitter van de club, de pro, leden van overige commissies en de hoofdgreenkeeper. De groep verzamelt ideeën die kunnen helpen bij het verbeteren van de speelbaarheid van de baan, een betere aanblik van de baan, betere efficiency of andere algemene onderwerpen. Deze ideeën komen voort uit de brainstorming en kunnen worden aangevuld met bijdragen van de baanarchitect, de agrono-

mische adviseur, leden van andere commissies en van spelers. Wanneer brainstorming effectief wordt gebruikt biedt het de beste gelegenheid om te komen tot allerlei oplossingen. De ideeën kunnen heel uiteenlopend zijn (slechte ideeën bestaan in een brainstorming sessie niet, ze worden alleen voor een latere evaluatie verzameld). Misschien heeft de club behoefte aan nieuwe paden voor het verkeer van spelers of aan grotere greens of betere oefenfaciliteiten etc. Wanneer de lijst van aangedragen ideeën is samengesteld en gerubriceerd begint de tweede fase van het proces.

Deze fase wordt ook wel de objectieve plaatsing genoemd. De deelnemers selecteren een lijst van ideeën (gewoonlijk tussen 10 en 20) en evalueren deze. De ideeën worden, gesorteerd op hun intensiteit, opgesomd op een werkformulier. De deelnemers wordt dan gevraagd om aan elk onderwerp een relatieve waardering te geven, deze kwantificering wordt relatieve weging genoemd en vormt fase 3 van het hele proces. Het voorbeeld (Fig. 1) laat een ingevulde weging zien van 10 onderwerpen. Het is gebleken dat behandelen van meer dan 20 onderwerpen te tijdrovend en te ingewikkeld is. De meest effectieve methode om het werkformulier te gebruiken is om met elke deelnemer afzonderlijk het hoogstgeplaatste onderwerp (nr. 1) door te nemen en dit onderwerp met de andere onderwerpen te vergelijken (1-2, 1-3, 1-4, enzovoort). De sleutelvraag bij de relatieve weging is: "als ik gelijke waarde hecht aan delen van nr. 1 of nr. 2 (1 of 3, 1 of 4), aan welk zou ik dan de voorkeur geven?". Ga af op uw eerste

indruk en omcirkel het gekozen nummer. Zet het proces voort met onderwerp nr. 2, enz.

Uw relatieve waardering wordt opgemaakt uit het tellen van het totale aantal keren dat u een onderwerp hebt omcirkeld (zoals in het voorbeeld). Kruis de onderwerpen tijdens het tellen aan om dubbel tellen te voorkomen. Het werkt het best als u telt van links naar rechts op de eerste regel, daarna van boven naar beneden en vervolgens van links naar rechts (een L-vorm). Noteer aan de rechterzijde van het formulier het totale aantal malen dat elk onderwerp is omcirkeld. Nu hebt u een objectief overzicht van de waardering van elke deelnemer van alle onderwerpen in relatie tot elkaar.

De volgende stap is het bepalen van het subjectieve voldoeningniveau van elke deelnemer in verhouding tot alle gekozen ideeën. Dit kan door het stellen van de vraag: "Geef op een schaal van honderd aan hoe tevreden u bent met een bepaald onderwerp. Beneden de vijftig betekent dat u niet echt tevreden bent". Als voorbeeld zou uw auto kunnen dienen. Hebt u een nieuwe auto die u goed bevalt, zou u een score van 90 tot 100% kunnen geven. Als u een oudere auto hebt is hij u misschien 50% waard en is het een slechte auto komt hij niet verder dan 10 tot 15%. Geef elk onderwerp een waarderingscijfer en noteer dit aan de rechterzijde van de eerder genoemde waarde, zoals in het voorbeeld is te zien. Nu hebt u uw persoonlijke waardering van elk onderwerp gegeven en tevens het percentage van voldoening. Met deze twee waardes kunt u nu uw opportuniteitsprofiel opmaken. In fig. 2 is dit profiel weergegeven met gebruik van 10 parameters.

Als u meer parameters (onderwerpen voor evaluatie) wilt gebruiken kunt u de grafiek gewoon groter maken. Houdt altijd de horizontale as van de grafiek op het midden van het aantal doelstellingen van uw lijst.

U ziet dat de assen de grafiek in vier kwadranten verdelen. Het kwadrant linksboven (given) vertegenwoordigt een hoge waarde en een hoge graad van voldoening omdat de onderwerpen die hierin vallen bijzonder hoog worden gewaardeerd en iedereen er zeer tevreden mee is. Het gebied linksonder bevat onderwerpen met een lage waarde, maar waarover u toch ook voldoening hebt. Deze onderwerpen worden aangeduid als overkill. Aan de andere zijde van de 50% voldoeningsgrens vindt u rechtsonder onderwerpen met een lage waarde en een lage voldoeninggraad. Dit gebied wordt aangeduid als geklaag (gripes). In het kwadrant rechtsboven

vallen de onderwerpen met de hoogste waarde en momenteel laagste graad van voldoening. Deze onderwerpen vormen bij uitstek de mogelijkheden (opportunities) om uw efficiëntie te verbeteren. In Fig. 2 treft u een grafische voorstelling aan van de waardes uit Fig. 1. Bij het bestuderen van deze grafiek kunt u de onderwerpen die als overkill en als gripes zijn geklasseerd verwaarlozen en de onderwerpen uit de given-hoek in de gaten houden. De onderwerpen die in de opportuniteiten vallen verdienen uw volle aandacht omdat elke investering in tijd, geld en energie die hieraan wordt besteedt het snelste en meest gunstige resultaat afwerpen. Door op deze wijze door het hele proces te gaan hebt u een goed overzicht van alle mogelijkheden en heeft u inzicht in de waarde en het niveau van voldoening en een objectieve vaststelling van de beste mogelijkheden voor het oplossen van een probleem of voor het maken van beslissingen. Voor het ontwikkelen van een consensus voor de groep betrokkenen kunt u de gemiddelde waarde samen met de voldoeninggraad per onderwerp die de groep heeft toegekend in kaart brengen. Houdt daarbij rekening met het feit dat één groepslid een heel andere mening kan hebben dan het groeps-gemiddelde. Deze mensen zouden zich af kunnen vragen wat de groep weet dat zij niet weten of zij zijn wat bepaalde onderwerpen betreft bevooroordeeld. De onderwerpen waarover een hoge graad van consensus bestaat (die met een lage standaard deviatie) en die tegelijk een hoge graad van voldoening opleveren zijn voor zowel de groep als voor de hele organisatie van de grootste waarde. Dit proces helpt bij het bepalen welke doelstellingen serieus moeten worden overwogen. Het hele idee handelt over het omschrijven van een ideale situatie zonder zorgen te hebben over hoe de situatie nu nog is.

Dit plaatst ons in een voorwaarts denkende toestand en leidt onze weg van het projecteren van de toekomst gebaseerd op onze ervaringen van het verleden. U zult net als ik zien dat de groep de via dit proces gevonden resultaten zal ondersteunen en vinden dat ze een gelijk aandeel hebben gehad in het oplossen van een aantal operationele problemen.

De grafiek die de consensus van uw organisatie weergeeft maakt het makkelijker om beslissingen te kiezen die het snelste effect sorteren. De visualisatie van de grafiek laat de groep de beste mogelijkheden zien. Bij het budgetteren wordt rekening gehouden met de plaatsing in de gebieden met de beste mogelijkheden en zullen

de gestelde doelen het snelst worden bereikt. In het fictieve voorbeeld dat hier wordt gegeven gaf de groep prioriteit aan een nieuw pompstation, een nieuwe derde green en de noodzaak bomen bij te planten tussen de holes 1 en 12.

Dit proces kan om de paar jaar worden herhaald om te helpen bij de besluitvorming en de lange termijnplanning.

TERRY NELSON is lid van de USGA GreenSection en secretaris van de Whitefish Lake Golfclub.

Figuur 1. Gewogen werkschema

		Value	%
1. plant bomen hole 1-18	① ① ① ① ① ① ① ① ① ① 2 3 ④ 5 6 7 8 ⑨ 10	1=6	30
2. renoveren practice green	② ② ② ② ② ② ② ② ② ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ 10	2=1	40
3. grote tee hole 16	③ ③ ③ ③ ③ ③ ③ ③ ③ ③ ④ ⑤ 6 7 ⑧ ⑨ 10	3=3	80
4. vergroten green no3	④ ④ ④ ④ ④ ④ ④ ④ ④ ④ 5 6 7 8 ⑨ 10	3=3	40
5. verplaatsen tee-box 11	⑤ ⑤ ⑤ ⑤ ⑤ ⑤ ⑤ ⑤ ⑤ ⑤ ⑥ ⑦ 8 ⑨ 10	3=3	60
6. border ingangspartij	⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑦ 8 ⑨ 10	3=3	25
7. vergroten green 14	⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦ 8 ⑨ 10	3=3	60
8. forward tee 15	⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑨ 10	3=3	65
9. pomp renoveren	⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨ 10	3=3	30
10. heuveltje 8		10=0	90

Figuur 2. Kwalificering van het probleem

