

Die Inligtingsontploffing

Deur: F.R. Maritz, D.Sc.

Besturende Direkteur:

Kepner Tregoe S.A. (Edms) Bpk.

SYNOPSIS.

The effects of the information explosion on the manager and on his performance are discussed. For instance, the technical content of information means that the manager often has to communicate with experts in various fields and finds it difficult to judge the validity of their conclusions and advice. This problem is typical of those that can be tackled by following the systematic approach described in this article. Seven basic concepts associated with problem analysis and decision making are discussed.

The only way to manage the information explosion is to give managers the practical tools. These techniques exist and are generally applicable. The approach can be learnt by doing and not by being supplied with a prescription.

Inleiding:

Dit is 'n gereelde klagte van bedryfsleiers dat die werkverrigting wat 'n bestuurspos verg in die afgelope tien jaar al meer en meer tyd verg, met steeds minder tyd beskikbaar om dit uit te voer.

Een van die grondliggende redes hiervoor is die massa inligting wat 'n bestuurder ontvang en wat hy moet verkeer voordat hy besluite kan neem. Hy word oorlaai met inligting, relevant sowel as irrelevant tot sy probleem; die tydsbestek waarin hierdie inligting hanteer moet word, word korter; die druk om tot 'n vinnige besluit te kom word groter en, laastens, word die boete swaarder vir 'n verkeerde hantering van die inligting en gevolglik verkeerde besluite wat deur die inligting gerugsteun word.

Tegniese Inhoud van Inligting:

Dit is nie slegs die volume van inligting wat ter sprake is nie, dit is ook die inhoud of kwaliteit van inligting wat 'n wesenlike probleem skep. Soos die tegnologie verander, so vermeerder die kennis; maar ongelukkig ook verminder die doeltreffendheid van 'n skool-

en universiteitsopleiding tensy daar gedurige vernuwing en aanpassing by laasgenoemde plaasvind. 'n Bedryfsleier ontvang dus gedurig inligting wat hy nie verstaan nie, want hierdie inligting was nie beskikbaar toe hy die beroepsveld betree het nie. Hy moet soms met ander leiers onderhandel, wat tegniese gesproke, spesialiste op daardie gebied is, of dit word van hom verwag om sekere bedrywighede of tegnieke aan ander te verduidelik wat net soos hyself onbekend daarmee is.

Onder sodanige omstandighede vermeerder die pligsgetroue bedryfsleier sy pogings om tred te hou met die veranderende omstandighede en in die proses boet hy baie kosbare tyd in. In die praktyk egter maak dit nie saak hoeveel ekstra ure hy opoffer nie, dit bly 'n ongebalanseerde stryd met die bedryfsleier aan die verloorkant. Selfontwikkeling is goed vir algemene bestuursontwikkeling, maar alleen kan selfontwikkeling nie die inligtingsontploffing bemeester nie. In baie gevalle bring selfs nie eers die elektroniese rekenaar verligting nie, dit dra eerder by tot die ontploffing, want meer inligting is vinniger beskikbaar.

Die Probleem:

In die midde van die inligtingsontploffing staan die bedryfsleier. Dit is hy wat die relevante en irrelevante inligting moet skei; die relevante inligting moet geprosesseer word en doelmatige besluite moet geneem word. Ongelukkig egter het baie bedryfsleiers nog nie geleer om sistematies en georganiseerd te dink nie, en dit is juis die bestaan van dié gebrek wat die probleem van 'n inligtingsontploffing, ondubbelsinnig onderstreep. Die feit dat baie bedryfsleiers mank gaan aan 'n sistematiese en georganiseerde benadering tot die

prosessering van inligting kan egter nie sonder meer gelaat word nie, want die prys wat daarvoor betaal word is veels te hoog. Byvoorbeeld, watter persentasie van die mannekragtekort, op alle terreine van die Republiek se bedryfshuishouding, is werklik en watter persentasie is gekorreleer met die inligtingsontploffing? Hoeveel bestuursbesluite is ondoelmatig en rigtingloos, vereis enorme hoeveelhede energie om ten uitvoer te bring en betrek daaglikse duisende individue in die proses? Wat is die verhouding van onproduktiewe energie, d.w.s. arbeid wat benut word as gevolg van doellose besluite, tot produktiewe energie, d.w.s. arbeid wat benut word as gevolg van besluite wat 'n geordende denke ten grondslag het?

'n Bedryfsleier kan egter die effektiewe gebruik van sy verstand tot 'n baie groot mate verhoog deur die volgorde van die verskillende stappe wat deur probleemanalise en besluitneming geverg word, te bemeester. Vir 'n geordende denke gaan dit nie oor die hoeveelheid inligting nie maar veel eerder aan 'n gebrek aan 'n georganiseerde metode om die inligting te verwerk.

Sistematiese Stappe:

Die goed geskoolde verstand is in staat om binne 'n redelike tyd 'n komplekse situasie op te som, beskikbare inligting te prosesseer en 'n doelmatige beslissing te neem. So 'n proses van besluitneming volg altyd 'n reeks sistematiese stappe.

Baie bedryfsleiers leer uit ondervinding hoe om probleme te ontleed en besluite te neem. Maar soos die kwaliteit van die ondervinding varieer, so varieer ook die kwaliteit van die probleemontleding en die besluite wat geneem word. Bedryfsleiers wat tog suksesvol is en korrekte besluite bloot toevallig neem sonder om in 'n reeks van stappe te dink, kan gewoonlik nie die verskillende stappe waardeur hulle gegaan het om tot 'n finale besluit te kom, verduidelik nie. As besluitnemers nie weet wat die verskillende stappe is nie, kan hulle nie bepaal waar hulle verkeerd gegaan het nie, veral wanneer resultate toon dat hulle 'n verkeerde besluit geneem het. Dit is derhalwe noodsaaklik dat die

bedryfsleier sistematies en georden moet dink sodat hy sy verstand optimum kan gebruik.

Leer deur Doen:

Dit sal geen doel dien om aan die bedryfsleier 'n voorskrif te verskaf van die verskillende stappe wat gevolg moet word vir die maak van rasionele beslissing, probleme op te los, of sistematiese stappe te verduidelik van hoe planne geïmplimenteer moet word nie. Sodanige stappe kan in 'n paar paragrawe duidelik uiteengesit word en dit sal so voor die hand liggend wees dat dit maklik as waardeeloos verdiskonteer kan word.

Ewe-eens sal dit oneffektief wees om studie in die psigologie, logika of enige ander toepaslike rigting te onderneem. In meeste gevalle is die inhoud van die studie sodanig dat die teorie min of geen verband hou met die praktiese probleme waarmee die bedryfsleier te doen het. Op hierdie wyse bestaan daar geen terugkoppeling tussen die teorie en die praktyk nie en kry die bedryfsleier geen oorsigtelike blik op sy eie selfverbeteringspogings nie.

Die enigste uitweg wat bestaan is: Leer deur te doen. Dit is die beste metode wat gevolg kan word sodat die bedryfsleier kan verstaan hoe om werklik in 'n georganiseerde raamwerk te dink.

Hierdie doel kan bereik word deur die bedryfsleier intensiewe seminare in probleemoplossing en besluitneming te laat bywoon. Sodanige seminare betrek 'n reeks van realistiese oefeninge wat elke bedryfsleier die geleentheid gee om deeglik ondervinding op te doen in die vaardigheid om alle soorte bestuursinligting in 'n skerp gefokusseerde wyse te gebruik. Op hierdie wyse is dit wel moontlik om die basiese elemente van 'n korrekte dinkproses in 'n kort tyd oor te dra. Om terugkoppeling te verwesenlik moet so 'n seminaar opgevolg word deur 'n periode van ses maande, waar in die konsepte prakties toegepas word in die werklike werksituasie en met die seminaarleier se hulp en aanmoediging.

Indien alle bedryfsleiers in 'n onderneming dieselfde georganiseerde metode gebruik om

- (vi) Die moontlike oorsake van 'n afwyking word afgelei van die relevante veranderings wat gevind word wanneer die probleem ontleed word.
- (vii) Die aanneemlikste oorsaak van 'n afwyking is daardie oorsaak wat al die feite in die spesifikasie van die probleem, bevredig.

Probleemontleding behels dus 'n skerp waarneming en ontleding, asook spesifieke vergelykings wat daarop gemik is om die oorsaak vas te pen. In teenstelling hiermee vereis besluitneming dat duidelike doelstellings en alternatiewes, wat versigtig geevalueer is, gestel moet word sodat aksie geneem kan word.

Eksplisiet gesien is 'n probleem altyd 'n afwyking van die standaard of norm wat gestel is. 'n Besluit aan die anderkant is 'n keuse tussen verskeie metodes om 'n sekere doel te bereik.

Om die beste besluite te neem word die volgende sewe konsepte in volgorde betrek:

- Die doelstellings van 'n besluit moet vasgestel word.
- Die doelstellings moet in order van belangrikheid geklassifiseer word.
- Alternatiewe planne moet ontwikkel word.
- Die alternatiewes moet teenoor doe vasgestelde doelstellings geevalueer word.
- Die keuse van die alternatiewe plan wat die beste in staat is om al die doelstellings te bereik verteenwoordig die tentatiewe besluit.
- Die tentatiewe besluit word ondersoek vir toekomstige moontlike nadelige gevolge.
- Die effek van die finale besluit word gekontroleer deur ander aksies te neem wat daarop gemik is om te voorkom dat moontlike nadelige konsekwensies in probleme ontwikkel en om seker te maak dat die aksies waarop besluit is, uitgevoer word.

Bestuur en die Informasieontploffing:

Intussen, tot tyd en wyl dat 'n bedryfsleier die geleentheid kry om sy dinkproses formeel te verbeter, is daar wel 'n paar gedagtes wat hy kan toepas om die universele probleem van om in die inligting te verdrink, die hoof te bied. Enkele gedagtes is die volgende:

- (i) **Vermý om die inhoud van die inligting te absorbeer.**

Die wyse waarop sommige bedryfsleiers elke stukkie inligting verslind lei onwillekeurig tot die gevolgtrekking dat hulle studente is wat verslaaf is aan die gewoonte om alles te wil leer. Die geheim is egter om te bepaal watter inligting is belangrik en watter is onbelangrik. Daar moet vooraf besluit word watter inligting benodig word — die res kan met veiligheid verontagsaam word.

- (ii) **Daar is 'n perk aan die inligting wat benodig word vir 'n beslissing.**

'n Eenvoudige voorbeeld is die uitsoek van 'n geskikte hotel om 'n jaarlikse verkoopsmansaamtrek te hou. Die bemakingsbestuurder het uit die aard van die saak heelwat feite nodig, maar hy hoef nie al die hotelfasiliteite wat in die suidelike halfgrond beskikbaar is, te bestudeer nie. Deur eerstens te besluit op sy doelstellings, naamlik, wat moet hy bereik, in teenstelling met wat wil hy bereik, stel hom in staat om 'n perk te plaas op die inligting wat benodig word om 'n rasonale beslissing te neem.

- (iii) **Moenie probeer om op gelyke terme met 'n gesaghebbende te kom nie.**

'n Uitvoerende beamppte mag verantwoordelik wees vir die toesighouding oor hooggespesialiseerde tegnoloë in feitekennis wat hy nie verstaan nie. Hy mag moontlik besluit om die feitekennis noukeurig te leer sodat hy met die spesialis te op gelyke vlak kan gesels. So 'n stap is gedoem tot mislukking, want die

inhoud van al die gespesialiseerde velde kan nie binne die bestek van 'n leeftyd deur een persoon bemeester word nie.

Maar hoe kan die bedryfsleier kontroleer of hierdie tegniese spesialiste werklik suksesvol funksioneer in die organisasie? Die antwoord is opgesluit in die tegniek om die proses van besluitneming te verstaan, en te evalueer hoe die spesialiste 'n finale beslissing bereik het. Indien die spesialiste 'n stap in die proses weggelaat het, het die bedryfsleier rede om te vermoed dat die beslissing onder verdenking staan.

(iv) Gebruik vergaderings om inligting te verwerk en nie as platform vir die lug van algemene menings nie

Selfs ten spyte van ordelike agendas kan vergaderings belangrike tydverkwisters in organisasies wees. Baie ervare voorsitters het male sonder tal ondervind dat dit moeilik is om die lede almal op dieselfde spoor te hou. Die spraaksame lid met 'n troetelgedagte is moeilik om te beheer. Maar hierdie is egter simptome en nie oorsake van waarom vergaderings dikwels misluk nie.

'n Vergadering moet gesien word as 'n tegniek om inligting te verwerk. Wanneer die doel van 'n vergadering is om die voorsitter te help om 'n beslissing te maak, dan moet die voorsitter vir spesifieke inligting vra. Hy behoort hom te beperk tot die verkryging van die nodige inligting, die evaluering daarvan en 'n bespreking van die verskillende alternatiewe beskikbaar. In Suid Afrika het bedryfsleiers wat hierdie tegniek volg, 'n tydsbesparing van tot 40% gerapporteer.

(v) Moenie tot gevolgtrekkings raak nie.

Omdat daar druk uitgeoefen word op bedryfsleiers om vinnig te besluit wanneer hulle met 'n probleem gekonfronteer word, raak hulle baie keer tot die verkeerde gevolgtrekking. Alvorens tot aksie besluit word, wat 'n probleem sal korreger, is

dit noodsaaklik dat die oorsaak van die probleem met sekerheid bepaal word.

So byvoorbeeld het 'n sekere bestuurder nadat hy 'n reeks droogskoonmaaksake oorgeneem het, gevind dat daar 'n merkbare vermindering in verkope gedurende die somermaande intree. Hy het dadelik besluit dat die veranderinge wat hy laat aanbring het vir hierdie vermindering verantwoordelik is. Hy het slegs 'n geringe verandering aan die masjiene aangebring en van goedkoper chemikalieë gebruik gemaak. Om die probleem te korreger het hy die veranderde masjiene met nuwe toerusting vervang wat weer dunder chemikalieë vereis het. Dit het egter nie die probleem opgelos nie.

Hy het toe 'n sistematiese probleemontleding, stap vir stap gedoen, en gevind dat die vermindering slegs by vier van die sakegroep ingetree het. Hierdie vier in die groep het eksklusief vir blankes droogskoonmaakgeriewe aangebied. Hy het verder gevind dat die blankes gedurende die somermaande minder van 'n droogskoonmakery gebruik maak as die nie-blankes.

(vi) Wees op die hoede vir nagevolge.

Die nagevolge van 'n beslissing moet onder alle omstandighede bestudeer word, ongeag hoe goed die beslissing is wat geneem is. Rangskik hierdie nagevolge in volgorde van belangrikheid en moontlikheid dat dit wel kan optree, en bepaal dan tot watter mate die doel van die beslissing nadelig beïnvloed kan word.

Dit is 'n goeie bestuurstegniek om eers sorgvuldig die nagevolge toets toe te pas voordat finaal besluit word op 'n koers wat ingeslaan moet word.

(vii) Maak u 'n beslissing; los u 'n probleem op; of voorsien u potensiële probleme?

'n Bedryfsleier moet ten alle tye deeglik bewus wees van die verskille tussen bogenoemde drie aktiwiteite. In al drie gevalle word die inligting wel deur 'n metodiese en sistematiese proses hanteer. Die individuele stappe en volgorde is egter verskillend.

Tyd is 'n belangrike faktor by die oorweging van watter proses om te gebruik. So byvoorbeeld lê 'n probleem se fundamente in die verlede en kan dit nie verander word nie. 'n Beslissing het betrekking op die tydstip: Nou! Op sterkte van sy ondervinding en wat hy in die toekoms wil bereik besluit 'n bedryfsleier op die beste metode van optrede, binne die raamwerk van die heersende situasie.

Die voorsien van potensiële probleme is 'n blik in die toekoms. Dit is die eerste stap wat geneem moet word nadat 'n besluit geneem is. Daar moet onmiddellik voorsien word watter potensiële probleme kan opduik wat die plan van aksie van koers sal ruk. Internasionale ondervinding dui daarop dat een van die algemeenste redes vir die mislukking van puik programme is dat implimenterdes geen aandag geskenk het aan voorkomende maatreëls teen moontlike oorsake van potensiële probleme nie.

(viii) Dit is die kwaliteit van die inligting wat tel.

Alhoewel baie inligting tans beskikbaar is, is daar nog maar net 'n breukdeel van die informasie wat regstreeks op be-

stuursaktiwiteite betrekking het. 'n Lywige verslag mag die resultaat van toegewyde arbeid wees maar dit gee nie die kern detail wat die bestuurder nodig het nie. Die bestuurder moer eers besluit wat hy wil hê en dan 'n ondergeskikte vra om daardie spesifieke informasie uit die verslag te kondenseer.

Ten slotte.

Die enigste manier om die inligtingsontploffing te bestuur is om bedryfsleiers te voorsien van praktiese gereedskap. Hierdie tegnieke moet algemeen toepasbaar wees, onafhanklik van die aard van die onderneming. Sodanige tegnieke bestaan, naamlik die menslike verstand moet meer effektief gebruik word.

Bibliografie.

1. Kepner, C.H. en Tregoe, B.B.
The Rational Manager.
McGraw — Hill Book Company 1965.
2. Kepner, C.H. en Tregoe, B.B.
Developing Decision Makers.
Harvard Business Review, Vol. 38,
No. 5, 1960.