

# Waarom neem goeie bestuurders swak besluite?

Publikasie: USB Agenda

Datum: April 2014

Is die manier waarop ons koppe werk die rede waarom ons slegte besluite neem? Of kan ons die skuld op eksterne faktore pak? **Bongani Mgayi** – sakestrateeg en konsultant by die USB se afdeling vir bemaking, kommunikasie en sosialebetrokkenheidsinisiatiewe – kyk wat skuil agter ons besluite.

## Dit is net menslik ...

Volgens oorlewering het die Romeinse keiser Marcus Aurelius 'n dienaar aangestel wie se enigste doel was om al agter hom aan te stap op die Romeinse stadplein. Wanneer mense die keiser geprys het, moes die dienaar in sy oor fluister: “Jy’s maar net ’n man, jy’s maar net ’n man”.

Die suksesvolle leier loop die gevaar om hard terug aarde toe te kom as hy bly glo in sy mistieke kragte om die regte besluite te neem. Die hiërargiese organisasie sorg dat hierdie siening bly voortleef want die organisasie glo hoe nader jy aan die top kom, hoe nader is jy aan die antwoorde.

Vandag se bestuurders moet die vermoë bemeester om vinnige, intuïtiewe besluite asook stadige, rasionele besluite te neem. Die gehalte van sulke besluite word beïnvloed deur die bestuurder se inherente bevooroordeelings, kompleksiteit weens onsekerheid en gebrekkige inligting, korter reaksietye, en die onvermoë om een besluitnemingstyl vir ’n ander te verruil.

## Laat heuristiese tegnieke jou help

Bestuurders gebruik dus heuristiese tegnieke om hulle te help. Die webwerf [About.com/Psychology](http://About.com/Psychology) definieer heuristiese tegnieke as ’n kortpad of algemene strategie om besluitnemingstyd te verkort en mense toe te laat om te funksioneer sonder om kort-kort oor hul volgende aksie te dink.

Daniel Kahneman, die Israeli-Amerikaanse sielkundige en wenner van 2002 se Nobel-gedenkprys in die Ekonomiese Wetenskappe, verduidelik heuristiese tegnieke soos volg: “Wanneer jy met ’n probleem gekonfronteer word – soos jou volgende skuif op die skaakbord of ’n besluit oor ’n belegging in aandele – doen die meganiek van intuïtiewe denke die beste wat hy kan. As die individu tersaaklike kundigheid het, sal sy die situasie herken en sal die intuïtiewe oplossing wat deur haar gedagtes gaan waarskynlik korrek wees. Dit is wat gebeur wanneer ’n skaakmeester na ’n komplekse opset kyk: die skuiwe wat onmiddellik by hom opkom, is almal sterk. Wanneer die vraag moeilik is en ’n bedrewe oplossing is nie beskikbaar is nie, staan intuïsie steeds ’n kans: ’n antwoord kan jou vinnig byval – maar dit is nie ’n antwoord op die oorspronklike vraag nie. Die vraag wat die bestuurshoof in die gesig gestaar het was moeilik. Toe kom die antwoord op ’n makliker en verwante vraag by hom op en bepaal sy keuse. Dit is die wese van intuïtiewe heuristiese tegnieke: wanneer daar ’n moeilike vraag is, beantwoord ons dikwels liever ’n makliker vraag. Dit gebeur gewoonlik sonder dat ons van die vervanging bewus is.” Kahneman is ook die skrywer van *Thinking Fast and Slow*.

Heuristiese tegnieke kan dus vir foute in die probleemoplossings- en besluitnemingsproses sorg. Net omdat iets in die verlede gewerk het, beteken nie dit gaan in die toekoms werk nie. Heuristiese tegnieke neem nie die kompleksiteit van onderliggende kwessies in ag nie. Daarby is dit moeilik om met innoverende idees vorendag te kom

of om alternatiewe oplossings te soek as daar op 'n bestaande heuristiese tegniek staatgemaak word.

### **Vinnige wins of langtermynwysheid?**

Die bestuurder se besluitnemingsvermoëns word ook deur onsekerheid en mededingende eise geraak. Ras Myburgh, 'n USB-alumnus, voormalige uitvoerende hoof van Kumba Iron Ore en stigter en uitvoerende hoof van Hindsight Financial and Commercial Solutions, sê: “Neem die voorbeeld van die bestuurder wat korporatiewe maatskaplike belegging hanteer. Eerstens is hierdie bestuurder nie die eienaar van die onderneming nie. Tweedens het hy dalk nie die basiese begrip vir die rol van sy departement óf sy verantwoordelikheid in die onderneming nie. Hierdie gebrek aan duidelike maatstawwe en 'n swak mandaat vir besluitneming sal tot swak besluite lei.

“Bestuurders moet ook teenstrydige verwagtinge kan hanteer. Markte fokus op korttermyn doelwitte. Dit maak dit maklik vir 'n bestuurder wie se groot bonus aan korttermynwinst gekoppel is om die aanleg se tweejaar-instandhoudingsplan 'n bietjie opsy te skuif.”

Die derde King-verslag oor korporatiewe bestuursgedrag vir Suid-Afrika gee die toon aan vir goeie bestuursgedrag en gevolglik doeltreffende leierskap. Dit sê: “Verantwoordelike leiers bestuur maatskappystrategieë en bedrywighede met die oog op die behaling van volhoubare ekonomiese, sosiale en omgewingsprestasie.”

Myburgh stem saam met die mening van King III: “Bestuurders kan maklik een belangegroep ten koste van 'n ander bevoordeel. Korporatiewe burgerskap behels balans, 'n wesenlike waarde van billikheid en omgee op lang termyn terwyl 'n kultuur van veerkragtigheid ten opsigte van korttermyn doelwitte gekoester word. Ondernemings met sterk direksies het 'n goeie kans om dinge reg te kry omdat direkteurs nie gevestigde finansiële belange het nie.”

### **Moet nie so seker wees nie**

Toni Beukes, kontrakbestuurder van Nordex Energy South Africa, voeg nog 'n element by die bespreking. Sy meen hoe meer mag en selfvertroue bestuurders in hul vermoëns het, hoe groter is die waarskynlikheid dat hulle riskante besluite sal neem. Die nuwe bestuurder wat nog nooit in 'n magposisie was nie, kan te seker wees van homself. As die onderneming oor tyd goed gevaar het, ignoreer die bestuurder die onderliggende of eksterne feite wat tot die sukses gelei het. Hierdie bestuurders wat té seker van hulself is, oorskakel hul eie intelligensie of vermoëns; hulle skryf sukses maklik aan hulself toe terwyl hulle ander vir mislukkinge blameer.

Beukes waarsku: “Gewilde leiers glo regtig dat hulle só goed is en dit word deur die heldeverering van hul aanhangers aangevuur. 'n Oorvloed van selfvertroue floreer in 'n diktatorskap, maar nie soveel in 'n demokrasie nie. In die werkomgewing sal beter wees om moderne magsdelingsmodelle te oorweeg waar spanne saam in 'n multi-dimensionele en konsulerende styl werk. Bestuurders moet vierkant op die aarde wees.”

Myburgh sê ook: “Enron het nie ineengestort oor bestuurstoetsing of beleid nie, maar oor bestuurders wat behep was met mag en hul eie vermoë om ander te mislei. Een ding is seker: hoe hoër jy in die organisasie beweeg, hoe meer feitlike onsekerheid en wanvoorstelling is daar. Maar dit kan reggestel word deur bevoegdheid en die waardestelsel van die bestuurder.”

Kahneman sê in sy boek hy glo dat geldige intuïsie ontwikkel wanneer ervare bestuurders leer om patrone in 'n nuwe situasie te herken en toepaslik te reageer. Hy aanvaar egter dat bestuurders se intuïsie nie altyd op hul kundigheid gegrond is nie.

### **Meer perspektiewe, beter besluite**

Kerry Sandison, hoof van die USB se Nagraadse Diploma in Leierskap en direkteur van Village Leadership Consulting, sê die volgende oor bestuurders se vermoëns om besluite te neem: “Eerstens het die wêreld toenemend ingewikkeld geword. Die dae van die ridder op die wit perd wat die koninkryk red, is verby. Die dae van die bestuurder wat al die antwoorde het, is verby. Bestuurders moet nou vrae hanteer wat niemand nog voorheen moes hanteer nie.

“Tweedens, omdat bestuurders hierdie kompleksiteit waarneem, voel hulle óf onseker óf onder druk om besluite te neem, ongeag wat hulle weet. Dit lei tot lae-risiko besluite om aandeelhouers gelukkig te hou óf arrogansie – ‘Ek weet alles, ek kan dit doen’.

“Derdens het ons elkeen ons eie besluitnemingstyl wat deur aspekte soos kultuur en opleiding beïnvloed word. Sommige mense is baie konsulerend en kan vasgevang word in ooralisering. Ander is weer aksie-gerig en word beïnvloed deur dit wat hulle dryf – hulle gee nie om oor konsultasie nie.”

Wat hierdie skrywers en kenners sê is dat vandag se bestuurders die bevoegdheid moet ontwikkel om te erken dat leierskap en bestuur ’n spanpoging is. Dit hang nie net van ’n enkele bestuurder af nie. Bestuurders het veelvoudige perspektiewe nodig om veelvoudige belangegroepes te kan beïnvloed. Daarom moet hulle leer om diverse groepe mense by besluitneming te betrek.

Sandison voeg by: “Onderlinge afhanklikheid is een van die sleuteleienskappe van suksesvolle mense, selfs al ondersteun korporatiewe kultuur en die vergoedingskemas dit nie. Tog het dapper leiers die nederigheid om insette van ander te vra.

“Dit is baie moeilik vir mense om in uiters mededingende organisasies kwesbaar te wees. Hulle kan nie vir raad vra nie omdat dit as swakheid beskou word. Daarenteen is dit eintlik die sterk leier wat vir verskillende perspektiewe en insette vra. Die waarskynlikheid is groot dat hierdie soort leier goeie besluite sal neem. In die dorpsparadigma is dit selde dat konings of koninginnes besluite op hul eie neem. Daar is altyd eers beraadslaging en dan ’n besluit.”

Tegnologie maak die toleransiesiklus korter. Die korttermynbenadering vra wat aanvaarbaar is plaas van wat volhoubaar is. Bestuurders is dus onder druk om vinnige besluite te neem sonder om die toekoms in ag te neem.

Kahneman sê: “Vinnige denke sluit albei variante van intuïtiewe denke in – dié wat op kundigheid gegrond is en dié wat op ervaring gegrond is – plus die verstandelike aktiwiteite van persepsie en geheue wat geheel en al outomaties funksioneer. Die spontane soeke na ’n intuïtiewe oplossing misluk soms wanneer geen kundige oplossing of heuristiese antwoord by ons opkom nie. Wanneer dit gebeur, vind ons dat ons dikwels oorskakel na ’n vorm van denke wat stadiger en meer doelgerig is.”

Ten slotte sê Sandison : “In ’n dinkomgewing leer jy die vaardighede aan om as deel van goeie besluitneming saam te dink in plaas daarvan om die tyd te bestee om jou eie siening te regverdig. Prosesse soos konsultering en omgewingsverkenning vind ook in ’n dinkomgewing plaas. Hierdie proses is stadiger en sluit besinning in.

“Besinning gebeur deesdae selde omdat die volgende projek reeds aan die gang is. Die vaardigheid om te weet wanneer om stadiger te gaan en wanneer om vinnige besluite te neem verg volwassenheid, beïnvloedingsvaardighede en die vermoë om vas te staan wanneer jou bestuurder ’n vinnige antwoord soek. Dit verg ook moed, die selfbewussyn om teenintuïtief te wees en die selfvertroue om jou oortuigings te verdedig.”

### **Selfbewussyn – die sleutel tot beter besluitneming**

Volgens Kerry Sandison is selfbewussyn een van die sleutelnoodsaaklikhede wat aan aspirantleiers op die USB se Nagraadse Diploma in Leierskapontwikkeling geleer word. Selfbewussyn gaan oor IK en EK. Bestuurders moet die selfbewussyn hê om doelbewus iets te doen wat ongemaklik en teenintuïtief is.

#### **Kan dit aangeleer word?**

“Ja, maar dit is ’n lewenslange reis van leer en aanpassing soos jy vorder. Deur selfbewussyn ontwikkel jy nuwe gewoontes en die vermoë om iets op ’n ander manier te doen.”