ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Le Riche, F. J.H.

Article
Bestuursleiding

South African Journal of Business Management

Provided in Cooperation with:
University of Stellenbosch Business School (USB), Bellville, South Africa

Suggested Citation: Le Riche, F. J.H. (1983) : Bestuursleiding, South African Journal of Business Management, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, Vol. 14, Iss. 1, pp. 31-36,
https://doi.org/10.4102/sajbm.v14i1.1144

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/217824

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Bestuursleiding

F.J.H. Le Riche

Sentrachem, Marshalltown, Johannesburg

1982 Sertifikaatoorhandigingsfunksie van die skool vir Bedryfsleiding van die Universiteit van Suid-Afrika ter viering van die voltooiing van die sewende Bestuursopleidingsprogram deur die studente in 1981

Die sakewêreld is gestrengel in 'n hele proses van verandering. Sy vindingrykheid en navorsing is grootliks verantwoordelik vir sy tegnologiese agtergrond en vir kommersiële suksesse wat hy van tyd tot tyd behaal.

Dit is die taak van die bestuurder in die sakewêreld om die probleem wat deur hierdie vinnige veranderende omstandighede teweeggebring word, uit te pluis en dan verantwoordelik te wees vir die beplanning van die saak se medium- en langtermyntoekoms. Terwyl verandering 'n voorvereiste is vir materiële vooruitgang, bly die entrepreneur se taak die skepping van ekonomiese groei wat inpas by die omgewing waarin die saak wat hy bestuur moet voortbestaan. Hierdie omgewing word hoofsaaklik aangedui deur ekonomiese klimaat, mense, staatsinmenging, vakbonde, nywerheid en in die algemeen die publiek wat optree as verbruiker in sy grootste vorm.

Die bestuurder op alle vlakke se primêre taak bly dieselfde. Ek glo nie dat daar 'n verskil in die aktiwiteite en beginsels van bestuur is nie — of jy nou ook 'n besturen-

de direkteur se pos vul en of jy 'n bestuurder op die vloer van 'n nywerheidsaak is. Al wat verskil is die graad van verantwoordelikheid en hierdie graad van verantwoordelikheid verander ook soos die bestuurder self vooruitgang maak en beweeg tot hoër posisies in die saak waarmee hy te doen het. Op alle vlakke van bestuur moet hy leierskap toon; hy moet oor organisatoriese vermoëns beskik om alle aspekte uit te buit tot voordeel van sy aandeelhouers. Die taak van die bestuurder in Suid-Afrika op alle vlakke is veeleisend in terme van die kennis en opleiding wat nodig is om 'n saak goed en deeglik te bestuur, maar ook meer interessant omdat die effek van groter getalle nuwe bestuurders uit ander kultuurgroepe steeds baie meer aandag sal geniet as in die verlede. Soos ons almal weet word dit beraam dat teen die jaar 2000 die bevolking van Suid-Afrika, insluitende die Nasionale State, in die omgewing van 45 miljoen mense gaan wees. Dit is ook waar dat daar in 15 jaar se tyd meer as 250 000 nie-blanke matrikulante elke jaar sal afstudeer. Aan die einde van die eeu word dit beraam dat agt uit elke 10 geskoolde werkers swart sal wees. Om ekonomiese groei te handhaaf sal ons moet aanvaar dat twee uit elke drie bestuursposte deur anderkleurige mense gevul sal moet word.

In Suid-Afrika word tans slegs 5½% van die ekonomiese aktiewe bevolking as professionele, tegniese of administratiewe bestuurders geklassifiseer. Die vergelykende syfers vir die Verenigde Koninkryk en die VSA is 14,7% en 24% respektiewelik. Dit word ook duidelik aan ons gestel dat in Suid-Afrika elke bestuurder, of liefs elke topbestuurder, toesig moet hou oor 42 ander persone. In Australië is die vergelykende syfer slegs 11 persone wat deur een bestuurder gemonitor moet word. As gevolg van hierdie uitdagings is dit duidelik dat alle vlakke van bestuur in Suid-Afrika baie meer aandag sal moet wy aan sy kennis, sy kundigheid en die beginsels van bestuur, waarna ek sal verwys in 'n paar interessante gedagtes wat hierop volg:

- Leiding is die taak om jouself te vermenigvuldig deur ander mense.
- 'n Leier is 'n persoon wat in staat is om ander mense te laat saamwerk om geïdentifiseerde doelwitte te bereik.
- 'n Bestuurder moet dus 'n leier wees.

Uit die geskiedenis van die mens is dit baie duidelik dat ons voortbestaan en ontwikkeling op alle terreine hoofsaaklik te danke was aan persone wie leiers was en leiding kon gee. Die godsdiens en lewensfilosofie wat ons ken en ons eie is, toon ook geskiedkundig dat gedurende tye van positiewe leiding, die taak om mense te laat saamwerk om geïdentifiseerde doelwitte te bereik, altyd die vrugbaarste was. Op die politieke, wetenskaplike en sosiale terreine is hierdie beginsels steeds pertinent onder ons aandag. Kan u, in u wildste drome, u ooit 'n staat voorstel waar daar geen leiding is nie? Kan u van 'n besigheidsaak sukses verwag as daar nie positiewe leiding is nie?

Gordon Selfridge, die boerseun van Michigan wat die Britse kleinhandelaarsmetodes rewolusionêr verander het, het op 'n sekere geleentheid in die later jare van sy lewe sy personeel toegespreek en die verskil tussen 'n baas en 'n leier aan hulle geskets. Die volgende is nege belangrike beginsels:

'1. The boss drives his men — the leader coaches them.
2. The boss counts on authority — the leader gets their goodwill.
3. The boss keeps them guessing fearful — the leader arouses their enthusiasm.
4. The boss talks about "I" — the leader makes it "we".
5. The boss says "get here on time" — the leader gets ahead of time.
6. The boss finds blame for breakdowns — the leader fixes the breakdowns.
7. The boss knows how it is done — the leader shows how it is done.
8. The boss makes work a drudgery — the leader makes work a game.
9. The boss says "go" — the leader says "let's go".'

Die beginsels wat vandag onder die hoof 'Bestuursleiding' met u bespreek gaan word, is 'n groepering wat die werk volg van Henry Fayol, sowel as Louis Allen en sy medewerkers.

Bestuursleiding kan ingestel word in sewe primêre afdelings, wat uit ondervinding en bestudering van meer as 500 maatskappystrukture as die belangrikste beskou kan word. Hierdie afdelings is:

- Aanvoorwerk, of opwek van idees ('initiate').
- Neem van besluite.
- Kommunikasie.
- Motivering.
- Seleksie van personeel.
- Ontwikkeling van personeel.
- Ontwikkeling van beleid.

Aanvoorwerk, of opwek van idees

Dit beteken om iets te begin of in werking te stel. Die idee behels verder die eerste aktiwiteite wat 'n reeks aangeleenthede aan die gang kry, byvoorbeeld, die bestuurder sal verantwoordelik wees om die eerste idees te formuleer wat dan deur ondergeskiktes ontwikkel en uitgevoer kan word.

Neem van besluite

Besluite kan in twee kategorieë gedeel word:

- *Spontane besluite.* In hierdie geval word daar staat gemaak op ondervinding.
- *Beredeneerde besluite.* In hierdie geval word 'n besluit geneem na 'n deeglike en logiese program van aksie of analises.

'n Logiese besluit moet geldig wees in terme van al die feite en getuienis waarop dit baseer is. 'n Verstandige bestuursbesluit moet logies volg op die beginsels waarop dit baseer is. As ons nie oor korrekte data beskik nie, kan ons nie tot 'n logiese gevolgtrekking kom nie en kan daar dus geen logiese besluit wees nie. As die getuienis nie daar is om ons gevolgtrekkings te ondersteun nie, dan kan ons aanvaar dat die besluit gemaak is deur emosionele denke en nie as gevolg van logiese beredenering nie. Hierdie idee word genoem die beginsel van genoegsame getuienis.

Voordat informasie ingesamel kan word, is dit noodsaaklik om die probleem te identifiseer en te beskryf sodat die informasie of data wat sal help om 'n besluit te neem, logies sal wees en pertinent betrekking sal hê op die gedefinieerde probleem. Die beginsels van besluitneming is dus soos volg:

- *Die beginsel van definisie* — 'n Logiese besluit kan

alleen bereik word as die probleem duidelik gedefinieer is.

- *Die beginsel van genoegsame getuienis* — 'n Logiese besluit moet geldig wees in terme van die getuienis waarop dit baseer is.
- *Die beginsel van identiteit* — Feite blyk verskillend te wees, afhangende van sienswyses op 'n spesifieke tydstip.

Logiese besluite

Om logiese besluite te kan neem is dit nodig om die logiese denkproses van nader te beskou:

- Wat is die skynbare probleem?
- Wat is die feite? Genoegsame pertinente feite moet ingesamel word voor 'n besluit geneem word.
- Wat is die werklike probleem? Om die werklike probleem te identifiseer moet ons onsself altyd afvra:
  - Wat is die eindresultaat wat ek wil bereik?
  - Het ek werklik die kern van die probleem ontdek of is die probleem 'n skynbare probleem?
  - Indien ek die werklike probleem gedefinieer het, watter ander probleme kan dalk ontstaan indien ek 'n antwoord vind tot hierdie probleem? Dit gebeur dikwels dat die oplos van een probleem talle ander probleme skep, byvoorbeeld as maandeinde rekeninge nie gou genoeg verskyn nie en 'n aantal addisionele rekenmeesters word aangestel, dan is dit duidelik dat die eerste probleem wel opgelos kan word deur finale rekeninge wat spoedig tevoorskyn kom, maar 'n tweede probleem wat onmiddellik ontstaan, is dat die onkostestruktuur van die rekeninge-afdeling moontlik heel uit verband geruk kan word.

    Dit is dus noodsaaklik om by die oplos van een probleem sover moontlik 'n studie te maak van bykomende probleme wat mag ontstaan.
  - Wat is die alternatief vir 'n primêre probleem?
  - Wat is die aangewese oplossing?
  - Watter aksie moet geneem word?

As hierdie beginsel bestudeer word sal besluite logies wees en vrugte afwerp in die sake-onderneming.

Die neem van besluite is altyd moeilik en ons moet besef dat dit altyd gepaard gaan met risiko. Die leier moet dus steeds besef dat in sy posisie besluite geneem moet word indien die maatskappy of saak waarmee hy doenig is nie alleen net kan bestaan nie, maar ook verder moet ontwikkel.

Die suksesvolle leier, of dit in besigheid of op ander terreine is, is gewoonlik dié een wat die grootste persentasie korrekte logiese besluite neem.

Kommunikasie

Dit is die werk wat 'n bestuurder verrig om 'n verstandhouding te skep tussen homself en ander mense.

In ons sakelewe is die gebrek aan begrip van kommunikasie seker een van die belangrikste oorsake vir mislukte sake en teleurstellings. Dit is dus nodig om meer aandag te wy aan die proses van kommunikasie. Hierdie proses word ingedeel in:

- meedeling ('telling')
- luister
- vra
- verstaan

In hierdie proses speel woorde die belangrikste rol, want woorde is die kommunikasiemiddel. 'n Pragtige definisie van 'n woord is die volgende: 'A word is not an unchanging crystal, but the skin of a thought which is ever changing in colour and in character'.

Ons kan ook sê dat 'n woord die simbool is van 'n idee:

- Woorde is simbole.
- Woorde het betekenisse wat aan hulle toegesê word.

Die groot beskawings van ons wêreld kan gemeet word aan die rykheid van die woordeskat wat in hulle besit is. So byvoorbeeld is die Sjinese taal ryk aan simbole; daar is ongeveer 25 000 simbole wat gelyk is aan ongeveer 200 000 woorde in Engels. Engels, Duits en Frans besit almal vanaf 230 000 woorde wat gebruik word om idees tussen mense te wissel, maar ons is ook daarvan bewus dat dieselfde woord verskillende idees kan vertolk en dus kommunikasie kan bemoeilik.

Een van die probleme waarmee ons in Afrika te kampe het, is dat daar min Bantoetale is wat meer as 15 000 eie woorde tot sy beskikking het. Dit is dus nie moontlik om in sy eie taal met hom te kommunikeer of gedagtes te wissel op dieselfde basis as byvoorbeeld met 'n Engels-magtige persoon nie.

In die sakelewe is dit dus noodsaaklik dat ons veral in Afrikaans 'n woordelys opstel. Hierdie woorde definieer idees aan hulle toegesê, sodat ons mekaar deeglik kan verstaan en gedagtes kan begryp.

In die proses van kommunikasie is daar talryke struikelblokke en versperrings:

- *Om selektief te luister.* Wat hier bedoel word is om net te luister waarna jy wil luister en nie na die hele omvattende storie nie.
- *Emosionele struikelblokke.* 'n Persoon kan nie kommunikeer wanneer daar vrees, haat, nyd, ens. opbruis nie. Sodra een van hierdie emosionele toestande ontstaan, word 'n muur gebou tussen die individue wat met mekaar moet kommunikeer.
- *Die dwaalbegrip van transmissie of oordra van gedagtes.* Dit gebeur dikwels dat die persoon wat praat, aanvaar dat die luisteraar dieselfde interpretasie gee aan die woorde wat hy gebruik. Dit is dus nodig om seker te maak dat die begrip verstaan word en dat die interpretasie wat gegee en ontvang word dieselfde is.

  Die dwaalbegrip van transmissie is een waarmee ons daagliks doenig is wanneer ons poog om in die sakelewe veral met ons nie-blankes te kommunikeer. In hierdie geval is die probleem groter as by groepe waar dieselfde tale gebruik en verstaan word.

Nadat ons kommunikasieversperrings bespreek het, kom ons nou by die proses van beter kommunikasie. Om beter kommunikasie te bewerkstellig, is daar drie belangrike beginsels:

- *Die beginsel van lynverlies.* Wat hierdeur bedoel word, is dat die effektiwiteit van 'n kommunikasie neig om te verswak namate die lyn van die kommunikasie verleng word, byvoorbeeld hoe groter die maatskappy en hoe groter die aantal persone wat dieselfde kommunikasie van een na die ander moet dra, hoe groter

is die moontlikheid van verlies aan die werklike idee. Ek dink hier onwillekeurig aan 'n speletjie wat ons as kinders gespeel het: ons het in 'n kring gesit en 'n sekere sin is van die een na die ander in die oor gefluister. Sonder om werklik te probeer om die saak te verdraai, was dit altyd 'n verdraaide gedagte wat by die laaste persoon uitgekom het.

Hierdie beginsel van lynverlies moet steeds op gelet word en goed verstaan word.

- *Die beginsel van emosionele aantrekkingskrag.* Kommunikasie met 'n emosionele gedagtegang neig om op 'n baie billiker wyse aanvaar te word. So byvoorbeeld was daar 'n bekende advertensie in Amerika vir sekere tablette wat ou mans 'n bietjie jonger sou laat voel. Die volgende woord is gebruik: 'We make young colts out of over 45s'. Die emosionele aantrekkingskrag van hierdie sin het besondere vrugte afgewerp. So ook is ander voorbeelde van belang waar die emosionele betekenis van die woord help om die kommunikasie te verbeter: die woorde 'used motorcars' het geen aantrekkingskrag nie, terwyl die term 'pre-owned' veel meer aantreklik is vir die luisteraar.
- *Die beginsel van aanwending.* Hierdie beginsel behels die idee van hoe meer 'n kommunikasie aangewend word, hoe beter sal dit verstaan en onthou word. Herhaal dus kommunikasies. Die drie voorgemelde beginsels is belangrik om beter kommunikasie te bewerkstellig.

Ons kom nou by hoe om gedagtes oor te dra ('how to negotiate'):

- Jy moet weet wat jy wil sê.
- Jy moet jou gehoor ken.
- Sorg dat jy gunstige aandag geniet.
- Sorg dat die gehoor verstaan wat jy wil sê.
- Verkry onthouvermoë of retensie.

Dit is noodsaaklik dat kommunikasie onthou word en dat die idee binne die kommunikasie behou word totdat die taak verrig is. Sorg dat jy terugvloei van idees kry. Wanneer 'n idee oorgedra word aan 'n persoon of 'n gehoor, sal die idee beter verstaan word as daar 'n terugvloei van gedagtes is wat aandui of die eerste kommunikasie werklik verstaan is of nie. Hierdie terugvloei is besonder belangrik en om dit te bewerkstellig moet ons

- vrae vra,
- sien of die uitvoering korrek is.

Indien voorgemelde idees van hoe om te kommunikeer nie werk nie, dan bly daar die goue reël vir almal, naamlik, *leer om te luister.*

Daar bestaan 'n paar redes wat gereeld kop uitsteek vir swak kommunikasie:

- Die metode van kommunikasie mag verkeerd wees. Byvoorbeeld, 'n persoon verstaan nie as hy 'n ding lees in teenstelling met wanneer hy 'n ding hoor nie. In 'n maatskappy is dit dus noodsaaklik om ondergeskiktes te resorteer onder dié wat verstaan deur te lees en dié wat beter verstaan deur om dit te hoor. Herhaal albei as dit nodig is.
- Swak kommunikasie kan verder bewerkstellig word deurdat die persoon aan wie die storie vertel word selfsugtig luister of verstaan in dié sin dat hy glo of verwag dat die kommunikasie wat van bo af kom 'top secret' is en dit bly dus by hom en gaan nie verder nie. Die moontlikheid van selfsug moet dus nie onderskat word nie.
- Swak kommunikasie kan verder veroorsaak word deur emosionele blokkasies. Die kommunikasie sal nie korrek wees as die luisteraar bang, omgekrap, kwaad of opgewonde is nie. Dit is dus noodsaaklik om emosionele blokkasies te verwyder.

Motivering

Die motivering van mense is 'n onderwerp wat veel aandag in die verlede geniet het en nog steeds meer aandag in die toekoms sal geniet. Motivering is die taak van 'n bestuurder om sy mense te inspireer, aan te moedig en hulle aan te spoor om tot aksie oor te gaan. In motivering moet ons probeer vasstel wat die hoofdryfkrag ('the main spring') in die mens is. Ons moet ook aanvaar dat die mens verskillend is maar dat mense ook almal dieselfde is. Ons is verskillend in talle opsigte, maar ons is dieselfde omdat ons grotendeels dieselfde basiese behoeftes het en ons voel dieselfde basiese emosies onder sekere omstandighede.

Daar is verskillende gedagtes aangaande die rede vir die mens se aktiwiteite en die Amerikaners het besluit dat die primêre dryfkrag in 'n mens die gedagte is van 'ek wil belangrik voel'. Om belangrik te voel kan deur talle aktiwiteite bereik word, byvoorbeeld

- om te gee, óf om te ontvang;
- die belangrike rol van geld; (ek verdien 'n bietjie meer as 'n ander en voel dus meer belangrik).
- nie-finansiële aansporings, byvoorbeeld die gevoel van belangrikheid as gevolg van sterkte in die kompeterende wêreld;
- die gevoel van sekuriteit;
- status;
- groeps- of sosiale aanvaarbaarheid.

Wanneer persone nie gemotiveerd is nie, bestaan die gevaar dat daar steeds frustrasies kan ontwikkel. Sulke persone ontwikkel 'n aggressiewe houding, òf aanvaar die luilekker lewe met geen sorge of probleme in sy werk of lewe nie, òf begin om ander mense te blameer vir alles wat verkeerd gaan en rasionaliseer alles op 'n negatiewe basis.

Ons kan motivering van mense nou opsom in die vorm van sekere beginsels:

- *Die beginsel van deelname.* Wanneer persone die geleentheid gegee word om deel te neem in besluite, sal hulle gemotiveer word om toe te sien dat die resultate suksesvol is.
- *Die beginsel van kommunikasie.* Motivering om resultate te behaal neig om in verhouding te vermeerder met die informasie wat aan persone gegee is in verband met 'n saak.
- *Die beginsel van erkenning.* Motivering om resultate te behaal neig om te vermeerder wanneer mense erkenning gegee word vir hulle bydrae in die bereiking van die resultate.
- *Die beginsel van afvaardiging* ('delegation'). Motivering om resultate te behaal neig om te vermeerder wanneer mense outoriteit gegee word om besluite te kan neem wat die resultate wat verkry moet word,

affekteer.

- *Die beginsel van wederkerigheid* ('reciprocation'). Mense neig om gemotiveer te word en om resultate te bereik in dieselfde graad as wat hulle 'n wederkerige belangstelling geniet in wat hulle behaal het.

Die genoemde vyf beginsels word beskou as die belangrikste beginsels om mense te motiveer en die Amerikaners noem hierdie idees 'Take People Action'.

Seleksie van personeel

Vroeër is genoem dat bestuurders ander bestuurders kan ontwikkel; ook is dit duidelik dat die menslike faktor in die funksie van bestuur by verre die belangrikste is. Om hierdie rede is die seleksie van personeel 'n bestuurstaak en resorteer direk onder die hoof van bestuursleiding.

Die metodes van seleksie kan wel verskil, en sal ook verskil van groep tot groep, maar my persoonlike mening is dat hierdie belangrike funksie 'n taak is van bestuurders. In Amerika, en in 'n klein mate in Suid-Afrika, word buiteorganisasies, nywerheidsielkundiges, ens. gebruik om personeel te selekteer, maar myns insiens is dit 'n rigting wat ek nie wil aanbeveel nie.

Ontwikkeling van personeel

Die ontwikkeling van personeel is steeds een van die belangrikste fasette in 'n maatskappy en hierdie ontwikkeling kan gedefinieer word as die 'werk' wat 'n bestuurder verrig om te help om die bestuurders en kandidate vir bestuur op te lei deur die verbetering van hulle kennis, hulle houding ('attitude') en hulle vernuf. Gewoonlik word baie tyd en energie vermors in maatskappye in die ontwikkeling van personeel deurdat die doelwitte van die maatskappy of groep nie spesifiek gedefinieer en beskryf is nie. Voordat personeelontwikkelingsprogramme aangebied word, is die volgende aspekte uiters noodsaaklik:

- Bestudeer weer eens die doelwitte van die maatskappy.
- Beplan 'n suiwer en korrekte organisatoriese struktuur.
- Plaas mense in omgewings óf poste waar hulle hul eie vernuf en kennis ten beste kan aanwend.
- Sorg dat daar werkverrigtingstandaarde opgestel is.
- Beplan 'n redelike en billike vergoeding, dit wil sê mense moet betaal word en as hulle hul eie standaarde en kwalifikasies verbeter, moet die besoldiging verhoog word.
- Duidelike verantwoordelikheidslyne moet vasgestel word vir elke individu.
- Belangrike aspekte en basiese beginsels in die ontwikkeling van mense is:
  - alle mense kan ontwikkel word;
  - die standaard wat hy wel bereik sal varieer van persoon tot persoon;
  - bestuurders word gewoonlik in hulle werksomgewing ontwikkel — 80% van bestuurders kom uit maatskappye self;
  - bestuurders ontwikkel dieselfde soort bestuurders;
  - eie ontwikkeling van 'n persoon deur sy eie inisiatief is gewoonlik die beste ontwikkeling.

Die stappe wat gevolg word om mense te ontwikkel, kan kortliks soos volg opgesom word:

- Sorg dat jy jou man ken.
- Wees verseker dat jy self weet wat die taak is wat die man moet verrig.
- Bepaal sy huidige werksverrigting. Om 'n individu se aktiwiteite of werkverrigting te meet, kan mens gebruik maak van:
  - sy onmiddellike hoof se idees;
  - strafgroepe se idees;
  - idees wat bepaal hoe goed of hoe swak 'n man is.

Dit kan natuurlik ook gedoen word deur sielkundige toetse, persoonlike onderhoude, sowel as wat die Amerikaners noem 'councelling'. 'Councelling' is die aktiwiteit waar die bestuurder 'n ope en vrye bespreking voer met die persoon om hierdeur sy eie idee te kry van hoe goed of hoe swak die persoon is. Ek glo nie dat die idee van 'councelling', wat heel interessant maar tog ingewikkeld is, in Suid-Afrika in 'n groot mate gebruik word nie.

In bestuursleiding moet die bestuurder steeds bewus wees dat die ontwikkeling van sy mense gepaard gaan met sy eie aktiwiteite, byvoorbeeld:

- Is hy 'n goeie persoonlike voorbeeld of nie?
- Gee hy self aanmoediging terwyl sy mense werk?
- Reël hy kursusse en seminare?
- Gee hy moontlike bestuurders genoegsame outoriteit om byvoorbeeld op te tree as voorsitters van komitees, ens.?

Die ontwikkeling van personeel is belangrik en interessant.

Ontwikkeling van beleid

Onder die hoof 'Bestuursleiding' kom ons nou by die ontwikkeling van beleid. Voordat beleid ontwikkel kan word, moet daar eers gesorg word dat die organisatoriese struktuur van die maatskappy korrek is. Hierdie organisatoriese funksie is die werk wat 'n bestuurder verrig om aktiwiteite te identifiseer en te groepeer sodat hierdie take deur persone uitgevoer kan word. Dit is dus noodsaaklik dat aandag gewy word aan organisatoriese struktuur, afvaardiging ('delegation') en werkverhoudings. Dit is noodsaaklik vir elke bestuurder om steeds organisatoriese kaarte op te stel van hoe sy afdeling fungeer en waar mense spesifiek inpas. Dit word ook aanvaar dat organisatoriese kaarte of stelsels gereeld verander moet word omdat hulle vanself snel verander. Organisatoriese kaarte is nie mense nie, maar wel die 'huis' waarin mense in die maatskappy hulself bevind. Voordat 'n huis dus gebou word, word 'n organisatoriese spesialis, naamlik 'n argitek, gebruik om 'n plan op te stel; hy weet wat hy wil doen deurdat hy 'n doelwit in oog het, en gaan dan voort om sy planne te voltooi.

In die organisatoriese struktuur is daar 'n belangrike beginsel, naamlik die beginsel van die einddoelwit. Die organisatoriese struktuur moet só beplan word dat dit die doelwit wat gestel is, sal bereik.

- *Die beginsel van spesialisasie.* Die werk of plig wat toegesê word aan 'n individu moet gespesialiseerd wees om in te pas by sy opleiding en om dit sodoende so maklik moontlik te maak.
- *Die beginsel van maksimum kontrole* ('maximum span'). 'n Bestuurder behoort die maksimum aantal persone wat hy doeltreffend kan bestuur, onder sy beheer te hê.

- *Die beginsel van minimum vlakke.* Die aantal organisatoriese vlakke moet tot 'n minimum beperk word. As dit nie die geval is nie, vind ons dat kommunikasie effektiwiteit verloor deur wat ons vroeër bespreek het onder die 'beginsel van lynverliese'.

Nadat die organisatoriese struktuur duidelik gestel is, is dit noodsaaklik vir die leier om langtermyn-ideaalplanne op te stel, sowel as korttermynplanne wat tussentyds belangrik mag wees.

'n Paar ander punte wat ook nog van belang is in die taak van bestuursleiding, is die volgende:

- Informasie moet so gou moontlik aan alle vlakke van die personeel beskikbaar gestel word.
- Minimum aandag moet aan komitees bestee word. Komitees het gewoonlik geen status nie en is soms nie spesifiek en doelgerig genoeg nie.
- Die hoofbestuurder moet sorg dat daar die kleinste aantal assistent-bestuurders in sy organisasie is.
- Elke individu moet die entrepreneur-atmosfeer ontwikkel, dit wil sê dit is mý maatskappy.
- Die bestuurder moet nie vergeet om te delegeer nie, selfs wat betref verantwoordelikheid, outoriteit en die meet van resultate.