

VAN DIE REDAKTEUR



BESTUURSFILOSOFIE EN -PRAKTYK

"The discovery of what is true and the practice of that which is good, are the two most important objects of philosophy"

Voltaire.

Dit word vandag algemeen aanvaar dat die lewe in die wêreld gebaseer is op konflik en dat bestuur se taak in die algemeen is om 'n balans te bewerkstellig tussen uiteenlopende belange en voortdurend daarna moet streef om hulle te harmoniseer. Die geskiedenis wemel van konflikte tussen kapitaliste en werkers, tussen vervaardigers en verspreiders, tussen groothandelaars en kleinhandelaars, tussen kopers en verkopers, tussen bogeskiktes en ondergeskiktes. So 'n lys is eindeloos. Die hoofkantoor se bestuur bots dikwels met dié van die takkantore, die finansiële bestuurder se opvattings stem soms nie ooreen met dié van die bemerkingsbestuurder nie, en die ingenieur se eise bots dikwels met die verkoopsman se versoek om meer individuele konsiderasie van die verbruiker se behoeftes, ens. ens. "A certain degree of conflict is an essential element in group formation and the persistence of group life", sê Lewis A. Coser in *The Functions of Social Conflict*. (Chicago, The Free Press of Glencoe, 1956)

Die filosofie om spanning te verlig beteken egter nie dat die bestuurder ten alle koste 'n kompromis moet probeer aangaan of 'n "mnr. Gemiddelde" word nie. Die lewe is nie in 'n volmaakte ekwilibrium nie. Dit fluktueer voortdurend rondom 'n delikate balans. Die balanseringspunt is nie 'n presiese syfer tussen twee berekenbare uiterstes nie soos dit wel die geval is met 'n rekenkundige of geometriese gemiddelde. Dit fluktueer met die kollaterale omstandighede van elkeen en word geopenbaar slegs deur middel van 'n buigsame en volwasse beredenering. Aristotle het 'n lewe gebaseer op die menslike rede as die pad na geluk gesien. Deur die gulde middeweg te volg word die geestelik-ryp mens van baie dwaalweë en oponthoude gespaar.

"There are then three dispositions, two being vices, namely, excess and deficiency, and one virtue, which is the mean between them; and they are all in a sense mutually opposed. The extremes are opposed both to the mean and to each other, and the mean is opposed to the extremes". (Aristotle, Nicomachean Ethics, hoofstuk 8.)

Dus, tussen lafhartigheid en roekeloosheid lê moed; tussen nederigheid en arrogansie, beskeidenheid; tussen besluiteloosheid en impulsiwiteit, selfbeheer; tussen geheimsinnigheid en spraaksaamheid, eerlikheid; tussen onverskilligheid en hebsug, ambisie; tussen twissoekerigheid en vleitaal, vriendskap. (Aristotle)

Deur hierdie klassieke idees uit te brei na die filosofiese konsep dat tese, antitese en sintese die formule en geheim is van alle ontwikkeling en die werklikheid, is die grondslag gelê vir latere denke in die filosofie.

Watter betekenis het die denke van die groot filosofe vir moderne bestuur? Hoe kan so 'n filosofie dien as riglyne in operasionele en strategiese besluitneming?

(vervolg op bladsy 32)

karikatuur van die universiteit, waar verouderde teorie dogmaties aan verveelde en onwillige students deur ewe verveelde dosente gedoseer is deur middel van metodes wat eerder in die laerskole van die verlede tuishoort, is al tot 'n groot mate afgeskud. Ons het dit gedoen deur entoesiasme, die gebruik van verskeie metodes waar die studente betrek word en soos volwassenes behandel word, en deur op hoogte te kom en te bly van die beste wat in die wêreld aangebied word. Die groot leemte bly nou die intelligente ontwikkeling van konsepte en insigte wat beide universeel en plaaslik toepasbaar is. Die verskil tussen Suid-Afrika en ander lande moet nie oorbeklemtoon word nie — die grootste gedeelte van bestuurskonsepte is universeel toepasbaar. Daar is

(vervolg van bl. 2)

Die bestuurder word dikwels gekonfronteer met uiterstes: gesentraliseerde versus gedesentraliseerde organisasievorme; partisiperende versus outokratiese bestuurstyl; wiskundige versus nie-wiskundige vooruitskatting en beplanning wetenskaplike versus pragmatiese besluitneming; en 6f die een 6f die ander word dikwels voorgedra as die beste oplossing vir probleme. Die werklikheid is egter kleurvol en kompleks en sake kan selde indien ooit in swart en wit kompartemente ingedeel word.

Hoe dan nou gemaak? Hier volg enkele proposisies, ontleen aan *Management International Review*, vol 15, 1975, p. 50.

1. In die geval van kritiese bestuursaangeleenthede moet die twee uiterste intellektuele oplossings eers onderskei word.
2. Die guide middeweg kan dan vasgestel word deur te soek na 'n intellektuele antwoord wat die beste kenmerke van albei uiterstes kombineer. Moet nooit verval in ekstreme denke of intellektuele grille nie, al huldig invloedryke groepe of die oorgrote meerderheid bestuurders sulke opvattinge. Elke bestuurder moet 'n winsgewende balans tussen elke stel botsende doelwitte bepaal.
3. Vermoë bestuurskonsepte of -metodes wat geneig is om konflik binne of buite die organisasie aan te moedig of te vererger, maar is eerder klem op intra-organisasiekompetisie. Die begrip kompetisie is baie na aan die proses van konflik, maar per definisie behels kompetisie nie die gebruik van dwang of geweld soos in die ware konflik-situasie nie. Die ander uiterste — waar mededinging totaal ontbreek of waar werknemers bang is om met mekaar te wedywer — is ewe nadelig vir die produktiwiteit van die organisasie. Samewerking moet eerder beklemtoon word. In hierdie verband kom Fayol se beklemtoning van die esprit de corps vir doeltreffende bestuur, die noodsaaklikheid van spanwerk en kommunikasie, weer tot hulle volle reg.
4. Die bestuurder moet bewus wees van die dilemma waarin hy horn bevind: in die middel van die pad kan hy ewe maklik raakgery word deur motors uit beide rigtings. Ekstremiste beskou diegene met 'n gebalanseerde siening dikwels as die grootste ondeugde. Hulle jaag die man in die middelposisie in mekaar se kampe; die lafaard beskou die brave man as voortvarend, die voortvarende beskou horn as 'n lafaard. Wat die man in 'n uitvoerende posisie ookal doen, hy is onderworpe aan kritiek deur diegene wat horn beny. As hy baie tyd by sy meerdere deurbring, is hy 'n "rugkrapper" — as hy dit nie doen nie, is hy "op die pad uit". As hy 'n voorstander is van komitees, kan hy nie besluite neem nie, word gesê. As hy besluite neem sonder raadpleging vooraf, is hy 'n diktator. As hy meer personeel aanstel, is hy 'n empaaierbouer — indien hy dit nie doen nie, is hy 'n slawedrywer. Dit verg moed om die guide middeweg te volg.
5. As 'n bestuurder soms in die slaggat van die ekstreme posisie trap, kan hy dit korrigeer deur na die ander uiterste oor te hel totdat die guide middeweg bereik word. 'n Mens moet natuurlik nie 'n gewoonte daarvan maak om van die een uiterste na die ander te swaai nie. Dit is iets wat die jeug graag doen. Die volwasse en ervare bestuurder weerhou horn van oormatige reaksie na die ander uiterste as hy by geleentheid foutiewelik in 'n uiterste posisie beland het.

Ten slotte, ons het reeds ver gevorder met die ontwikkeling van beskrywende na normatiewe kennis oor bestuur. In die fabrieksaanleg, in die kantoor of in die lesingsaal moet ons meer as slegs bestuurstechnieke oordra. Bestuur is 'n sosiale taak en dit vind nie in 'n vakuum plaas nie.

egter omstandighede plaaslik en in soortgelyke lande wat 'n ander siening vereis om die situasie beter te kan verstaan en te kan hanteer.

BIBLIOGRAFIE

- ¹ Ackoff, R.L. Toward an Idealized University, *Management Science*, 15, 1968, p. 121.
- ² Morkel, A.T. Managing Technological Knowledge Within the Organisation, *Business Management/Bedryfsleiding*, Jaargang 6, no. 2, 1975, pp. 31-35.
- ⁵ Macmillan, I.C. Organisational politics — A prerequisite perspective for general management. *Business Management/Bedryfsleiding*, Jaargang 6, no. 4, 1975, pp. 11-20.