

DIE AARD VAN DIE PERSOON WAT AAN DIE SPITS VAN SAKE MOET STAAN

Uittreksel uit 'n lesing wat deel vorm van 'n reeks seminare oor Bestuurswese, wat gesamentlik gereël is deur die S.A. Akademie vir Wetenskap en Kuns en die S.A. Vereniging vir Bedryfsleiding.

— DR A. E. RUPERT



In 1965 het ek in 'n lesing aan die Universiteit van Pretoria 'n oorsig gegee oor die aard van 'n konstruktiewe leier, aan die hand van antwoorde op 'n persoonlike rondskrywe aan leiers op verskillende gebiede dwarsoor die wêreld en 'n studie van literatuur oor die onderwerp.

'n Samevattende siening van die vereistes vir konstruktiewe leierskap is natuurlik ter sake by die bepaling van die aard van 'n persoon wat aan die spits van sake moet staan.

Interessantheidshalwe wil ek verwys na die wyse waarop Amerikaanse, Britse en Europese skrywers van mekaar oor hierdie vereiste verskil:

- A. **Die Amerikaners** lê nadruk op koördinasie, oorreding, samewerking met mense, begrip en delegering. Dit weerspieël hul sogenaamde „demokratiese leefwyse”.
- B. **Die Britte**, oor die algemeen, beklemtoon moed, integriteit, oordeelsvermoë en wilskrag. Dit is die tipiese Britse kenmerk om op die **man** te konsentreer — 'n platoniese voor-treflikheid.

- C. **Die Europeërs**, oor die algemeen, beklemtoon heerserskwaliteite, natuurlike gesag, dissipline en inspirasie. Dit weerspieël die Europese aristokratiese tradisie. (Napoleon, Bismarck, De Gaulle).

Hier volg nou die vereistes vir konstruktiewe leierskap soos destyds saamgestel:

1. **Gesondheid: Liggaamlik en geestelik:**

Skynbaar is die voorvereiste van leierskap: gesondheid — en die energie wat daaruit voortspruit. Maar 'n perfekte liggaam is nie nodig nie. 'n Groot gees kan 'n swak liggaam beheers. Roosevelt was 'n verlamde man, Caesar het aan vallende siekte gely en Napoleon het maagsere gehad. Vet of maer maak ook nie saak nie, want Bismarck was vër oorgewig terwyl Ghandi vel en been was. En tog het hulle almal perkelose energie gehad.

2. **'n Gesonde lewensuitkyk:**

Maar belangriker as 'n gesonde liggaam is 'n gesonde lewensuitkyk.

Die basiese fout van ons moderne kapitalistiese staat is nie ondoeltreffendheid soos dié van die ónvrye wêreld nie — maar sinisme. Die sinikus is geen leier nie. Groot state raak in verval, miskien nie soseer as gevolg van onbekwaamheid nie, maar as gevolg van die sinisme van opvolgers wat nie kans sien om die groot daade van hul voorgangers te ewenaar nie en dan 'n beskermende vernis van sinisme ontwikkel om hul swakhede te bedek — nie net teenoor ander nie, maar ook teenoor hulself.

Die konstruktiewe sakeleier moet ook

'n gesonde filosofie oor die funksies van die sakewêreld hê. Hy moet besef dat voorspoed aansteeklik is — 'n mens kan nie met arm-lastiges handel dryf nie. Hy moet nie slegs na sukses strewende nie, maar om 'n man van waarde te wees. Want die suksesvolle mens is dikwels iemand wat meer uit die lewe kry as wat hy gee, terwyl die man van waarde meer gee as wat hy ontvang.

3. 'n Geloofsaak — Iets Besonder — 'n Leitmotiv — 'n Gees van Diensvaardigheid, 'n Gevoel van Geroepenheid:

'n Verdere vereiste vir die konstruktiewe leier is dat hy na iets besonder, iets die moeite werd, moet strewende, 'n geloofsaak waaraan hy toegewy is (en ons kan hier byvoeg: hoe groter die saak, des te groter die man).

Kol. Lyndall Urwick, doyen van bestuurskonsultante, sê: „As 'n mens 'n bewuste lewensdoel wil hê, moet hy weet dat sy lewe die moeite werd is. Wanneer hierdie iets besonder die harte van ander aangryp, is die leier seker van 'n toegewyde gevolg.”

Veldmaarskalk Montgomery stel dit so: „Die begin van leierskap is die stryd om die hart en die verstand van mense — dit is die kern van die saak.”

En in die gevelede woorde van Napoleon: „'n Soldaat gaan die dood tegemoed nie om 'n paar sente per dag te verdien of 'n nietige ere-orde te verower nie. Net hy, dié man wat sy hartsnare raak, kan sy entoesiasme opwek!”

Wat nodig is, is 'n saak, 'n doel, tesame met 'n organisasie-raamwerk om die doel lewend te hou, want 'n mens verrig met lus en ywer wat jy jou hart aanvoel — dan doen jy dit goed en is dit jou moeite werd.

4. Onbaatsugtigheid:

Hoe groter die saak, des te groter moet die gees van diens wees, wat moet lei tot onbaatsugtigheid. Die hoogste voorbeeld van hierdie „begeerte tot diens” was toe die Saligmaker aan sy apostels, wat oor die

leiersposisies rusie gemaak het, gesê het: „As iemand die eerste wil wees, moet hy die laaste van almal en almal se dienaar wees” (Mark. 9 : 35).

5. Optimisme, entoesiasme, besieling en dryfkrag:

'n Verdere vereiste van leierskap is entoesiasme. Die hart is die bron, die fontein van leierskap. Goeie leiers is entoesiaste. Dit is miskien betekenisvol dat die woord „entoesiasme” van 'n Griekse woord kom wat beteken „om besiel of besete te wees deur 'n godheid”. Die pessimis, die sinikus en die nihilis is geen entoesiaste nie.

Die vuur van entoesiasme skep die dryfkrag om iets te doen, skep gewilligheid om te werk en om verantwoordelikhede te aanvaar.

Voorts moet 'n leier ander nie slegs met sy woorde besiel nie, maar deur sy voorbeeld. 'n Voormalige Stafhoof van die Amerikaanse leër, Gen. Summerall, het eenmaal gesê: „'n Leier moet alles wees wat hy wil hê sy ondergeskiktes moet word”.

6. Intelligensie en kennis

Die volgende vereiste is die nodige intelligensie en analitiese vaardigheid om 'n toekomsplan te bedink, en die vermoë om al die nodige feite wat daarmee in verband staan, byeen te bring. Hiervoor moet die leier 'n goeie oordeelsvermoë en gesonde verstand hê. Dit is nie soseer gedetermineerdheid om 'n ander te uitoorlê nie, as die vermoë om die toekomsresultaat van huidige planne van aksie te kan vooruitsien.

Die leier kyk terug na die verlede om ervaring en na die toekoms om hierdie ervaring toe te pas.

'n Deeglike kennis van sy taak is 'n absolute voorvereiste, daarna aangevul deur nimmereindigende studie om homself op hoogte te hou.

Genialiteit word dikwels beskryf as die vermoë om eindelose aandag aan die fynste besonderhede te wy, en is dus in sekere sin 99 persent perspirasie.

7. Selfversekerdheid, selfvertroue, geloof in homself maar ook nederigheid:

Om vertroue in te boesem, is een van die noodsaaklike vereistes van leierskap. Elke leier moet die nodige selfversekerdheid, selfvertroue en geloof in homself hê om by ander vertroue in te boesem.

'n Merkwaardige eietydse voorbeeld van vertroue was genl. Charles de Gaulle.

In sy boek „Le Fil de l'Épée” (in Engels vertaal as „The Edge of the Sword”) wat hy na die Pyrrhus-oorwinning van 1918 geskryf het en waarin hy sy soldate-advies aan Frankryk geë, skryf hy:

„Watter bevel die leier ookal gee, hulle moet gehul wees in 'n kleed van glansryke adel. Hy moet hoog mik, toon dat hy visie het, op grootse skaal optree en sodoende sy gesag vestig oor die mensdom wat in vlak water rondplas. Hy moet veragting vir beuselagtighede verpersoonlik en dit aan sy ondergeskiktes oorlaat om in nietighede verstrikt te raak. Alles wat ruik na gesukkel en gepeuter moet hy van hom wegstoot, en hy moet dit aan die klein mensies oorlaat om versigtig en behoedsaam te wees”.

In sy geskifte dui hy aan dat 'n groot man 'n groot plan moet hê wat hom gelykwaardig is.

Sonder vertroue sal 'n leier nooit 'n groep in teenspoed bymekaarkry of bymekaarhou nie.

En ons moet onthou dat vertroue wederkerig is, dat 'n mens vertroue kan verwag slegs as jy vertroue gee.

Nogtans kan geen leier vertroue behou tensy daardie vertroue gepaard gaan met nederigheid nie, wat op sy beurt spruit uit onbaatsugtigheid. Genl. Eisenhower het dit goed gestel:

„Geen leier kan mense win as hy hom skuldig maak aan verwaandheid nie, veral as dit gepaard gaan met onkunde. 'n Leier moet probeer om te begryp, nie bloot om soos 'n martinet mense te hiet en gebied nie. As hy werklik sy manne wil verstaan, moet hy daardie eienskap, nederigheid, besit.”

Die gesiene Amerikaanse sakefilosoof Clarence Randall sê: „Daar is in werklikheid 'n baie dun grens tussen vertroue en eiewaan, d.w.s., tussen geloof in jouself en oorversekerdheid. Sukses vereis selfontleding, 'n nugtere waardebeepaling deur 'n mens self van sy eie talente en beperkinge. Hieruit moet voortvloei die diep, innerlike oortuiging dat hy, binne die raamwerk wat hy vir homself gestel het, bevoeg en geheel in staat is om die uitdaging van die lewe rondom hom tegemoet te gaan. Dit is selfvertroue. Egotisme is wanneer jy hierdie selfde dinge glo maar by ander daarvoor spog”.

8. Wel-ter-talenheid:

'n Mens kan 'n geloofsaak hê, geesdriftig daarvoor wees, die nodige kennis en vertroue hê, en nogtans nie in staat wees om jou idees oor te dra aan diegene wat jy moet besiel om daardie idees te verwesenlik nie.

Leierskap vereis presiese en kragtige oordrag van idees. 'n Leier moet in staat wees om hom duidelik uit te druk, sowel skriftelik as mondeling, en in die jongste geskiedenis staan sir Winston Churchill uit as die grootste voorbeeld van hierdie vereiste: wel-ter-talenheid. Hy het sy geweldig bewoë lewe met sy volk gedeel juis deur sy grootse skryfvermoë en sy wonderbaarlike welsprekendheid.

Daarom is dit van die grootste belang dat ons skole en universiteite selfs nog meer tyd daaraan moet bestee om hul studente te help om beide die gesproke en die geskrewe woord te beheer.

As 'n mens jouself nie duidelik kan uitdruk nie, is jy gans en al verlore.

9. Durf en Moed:

Een van die hoofvereistes vir 'n leier is dat hy durf en moed moet hê. Burggraaf Slim beklemtoon dat die moed van die gewone manskap eerder fisies van aard is, maar hoe hoër die militêre rang, hoe meer word hierdie moed 'n morele moed.

'n Leier moet bereid en gewillig wees om tydig risiko's te neem teneinde sy doel

te bereik. Toe Napoleon gesê het dat hy generaals verkies wat die geluk aan hul kant het, het hy eintlik bedoel generaals wat bereid is om te waag; en burggraaf Montgomery praat van die moment vir moedigheid. „Wanneer daardie oomblik aanbreek, sal die ware leier hom losruk van die bekende om die onbekende aan te gryp”.

Genl. De Gaulle stel dit so:

„Alexander sou Asië nooit verower het, Galileo sou nooit bewys het dat die aardbol draai, Columbus sou Amerika nooit ontdek het, Richelieu sou die gesag van die kroon nie hervestig het nie, as hulle nie in hulself geglo het en hul taak met volle mag aangepak het nie. Boileau sou nooit die wette van klassieke goeie smaak bepaal het, Napoleon sou nooit 'n ryk opgebou het, de Lesseps sou nooit die Suez-landengte deursteek het, Bismarck sou nooit Duitse eenheid gevestig het en Clemenceau sou sy vaderland nie gered het nie, as hulle geluister het na die raad van die kortsigtiges, of die stem van die versigtiges en die beskeie wankelmoediges nie”.

Inderdaad sou hulle nie — maar hulle het durf gehad!

10. Wilskrag en Doelgerigtheid:

Maar durf en moed is nie genoeg nie. Die leier moet boonop ook die „wilskrag” hê om op sy ingeslane weg koers te hou — hy moet doelgerigtheid, volharding en beginselvastheid hê om in alle omstandighede aan te hou. Hy moet die wilskrag hê om selfs in die wildernis in te gaan, as dit dan moet. Hy moet die wilskrag hê om eensaam te wees, want eensaamheid is dikwels een van die nadele van leierskap.

Só het genl. De Gaulle dit gestel:

„Die leier moet die eensaamheid aanvaar wat die „ellende” is van hoogstaande wesens. Voldaanheid en rustigheid en die eenvoudige vreugdes wat as geluk bekend staan, behoort nie aan diegene wat posisies van groot mag beklee nie. Die keuse moet gedoen word, en dit is 'n swaar keuse:

vandaar die vae melancholie wat steeds by die hoogs geplaastes voelbaar is”.

Die leier moet die prys betaal vir sy leierskap: onder meer lang ure en slapelose nagte, want niemand het nog ooit op 'n werksdag van agt uur 'n groot leier geword nie.

11. Aanpasbaarheid en Buigsaamheid:

Die lot van die dinosaurus, daardie grootste van alle prehistoriese diere wat van die aardbol verdwyn het omdat hy nie in staat was om hom aan te pas nie, is 'n goeie voorbeeld van die gebrek aan hierdie eienskap. Konstruktiewe leierskap vereis buigsame denke, die gewilligheid om resultate na waarde te skat en foute te erken. Dit beteken nie dat beginsels voor dienstigheid moet swig nie, maar dat 'n mens buigsaam moet wees in die bereiking van jou duidelik gestelde doelwitte.

Burggraaf Slim skryf: „Sonder buigsaamheid kan wilskrag 'n gevaar word. As 'n leier verkeerd is en hy is te hardkoppig om sy besluite te verander, beteken dit dat hoe sterker hy is des te groter sal die ramp wees waarop hy sy medemens kan afstuur.”

Hy moet ook buigsaam genoeg wees om aan verskillende mense op verskillende wyses opdragte te gee. Auren Uris beskryf drie vorme van leierskap, nl. „outokratiese”, „demokratiese” en „vrye-teuel” — leierskap, en meld dat die kuns van leierskap grootliks daarin lê om te weet wanneer (en teenoor wie) jy elk van hierdie metodes moet gebruik.

12. Skeppende Verbeelding en Visionêre Inisiatief:

Ek hoef nie te beklemtoon hoe belangrik visie vir leierskap is nie. Visie veronderstel voldoende verbeelding om tendense raak te sien en probleme vooruit te sien. Visie wat die gees tot skeppingsvernuf beweeg om hierdie probleme tegemoet te loop, en voldoende inisiatief om op te tree ten einde die probleme op te los.

Visie vereis 'n hoë graad van skeppingsvernuf en wek dikwels konflikte. Maar sonder verandering vaar 'n organisasie dikwels rustig heen totdat hy op die rotse beland.

In hierdie verband is juiste tydreëling van die grootste belang. Die aërodinamiese tipe ontwerp wat die Volkswagen in die naoorlogse jare so 'n gewilde utiliteitsmotor gemaak het, het gefaal in die Chrysler „Airflow” van die voorspoedige dertigerjare.

Die ware toets van leierskap is daarin geleë om op presies die regte tydstip 'n verandering te maak.

13. „Common Sense”, Gebalanseerde Oordeel, 'n Sin van Verhoudinge, Gesonde Verstand:

„Common sense” klink algemeen en doodgewoon, en tog is dit 'n seldsame eienskap, wat in werklikheid neerkom op 'n gebalanseerde oordeel. Die Afrikaans „Gesonde Verstand” is op die man af.

Gesonde verstand is 'n kombinasie van intelligensie en ondervinding. Dit kan nie onderrig word nie, maar dit kan wel aangeleer word.

Dis wat die Franse noem „le sens du praticable”, die kennis van wat moontlik en onmoontlik is.

14. Begrip

Die grondslag van alle menslike begrip is dat 'n mens jou in die plek van ander moet kan stel. Dit lei tot regverdigheid. Die konstruktiewe leier moet die nodige sensitiviteit besit om „empatie” te kan hê — daardie wonderlike eienskap wat „behendige menslike verhoudinge” te voorskyn roep.

So 'n leier ken mense, hul motiewe, ambisies, aspirasies, hul krag en swakhede. Juis daarom kan hy hulle aanspoor en hulle lei.

Hy sal dus in staat wees om die regte personeel te kies en hy sal hulle help om tot groter bekwaamhede te groei en te ontwikkel.

15. Organisering — Delegering — Vertroue:

Die pittigste definisie van 'n konstruk-

tiewe sakeleier wat ek u kan gee, is dat hy 'n **praktiese dromer** is en 'n **realistiese optimis**. Hy moet derhalwe die nodige vaardigheid hê om te kan organiseer, wat eintlik daarop neerkom dat hy doeltreffend moet kan deleger, want hy kan lei en bestuur alleen in dié mate waarin hy kan deleger. Die grondslag van gesagdelegering is immers vertroue. Hy moet andere vertrou as hy vertrou wil word. Vertroue is aansteeklik.

Maar die leier moet ook weet wie om te vertrou, en daarom is keuring 'n basiese onderdeel van doeltreffende langtermynbeplanning.

16. Beslistheid:

Die ware leier moet die gawe van beslistheid hê wanneer dit nodig is asook die vermoë om „nee” te kan sê. 'n Man wat nie nee kan sê nie, is geen leier nie, hoogstens wat u noem 'n „jolyt-leier”.

Mnr. Clarence Randall beklemtoon dat mense wat nie ja of nee kan sê nie, en dit nie reguit kan sê op die aangewese tyd nie, nie geskik is vir hoë poste nie.

17. Karakter

„Die heel belangrikste bestanddeel van leierskap is karakter — een van die uitmuntendste woorde ... wat moeilik ontleed of omskryf kan word. Die goeie bestuurder het feitlik sonder uitsondering 'n kode van waardes wat uit sy etiese en geestelike lewe voortspruit”, in die woorde van Clarence Randall.

Ek sou sê dat hierdie kode van waardes die volgende eienskappe insluit: eerlikheid, integriteit, betroubaarheid, lojaliteit, nederigheid, opregtheid en standvastigheid.

'n Verdere woord oor een of twee van hierdie eienskappe.

In enige sake-onderneming wat lank wil voortbestaan, is eerlikheid inderdaad die beste beleid. En ons moet onthou dat dit lank duur om 'n goeie naam op te bou, maar dat daardie goeie naam binne 'n oomblik kan verdwyn as gevolg van net een wandaad. Betroubaarheid word slegs deur die tyd bewys.

Lojaliteit is een van die mooiste bates in die lewe — die één eienskap wat nie met geld gekoop kan word nie en verdien moet word. Dit is 'n karaktereienskap wat ek bo alle ander stel.

Om oor 'n humorsin te beskik vereis nederigheid, want as 'n mens nie vir jouself kan lag as jy in die spieël kyk nie, het jy geen nederigheid nie. Iemand mag sukses hê deur 'n manelpak te dra, 'n pluiskel op te sit en sy mond dig toe te hou — maar hy sal nooit werklik 'n groot konstruktiewe leier wees nie.

Standvastigheid is daardie wonderlike gawe om kalm te bly temidde van 'n storm.

Dit beteken nie dat 'n mens normaalweg kalm en besadig moet wees nie. Intendeel, dis dikwels energieke mense soos Churchill wat kophou en rustig voortgaan terwyl almal om hom beangs tekere gaan, maar wat rusteloos en moeilik raak wanneer almal om hom doodkalm en besadig is.

Soos moed nodig is in gevaar, is standvastigheid nodig in teenspoed.

18. Die „Algemenis”

Sakeleierskap is die vermoë om diverse bestanddele van 'n besigheid as 'n geheel te sien, en om vinnig te kan uitken wat belangrik is.

Von Clausewitz beskryf hierdie vermoë in sy standaard-handboek oor oorlogvoering wat meer as 100 jaar gelede geskryf is. Hy sê dat die bevelhebber 'n geheeloorsig moet hê wat hy kry uit 'n natuurlike gawe wat Von Clausewitz noem „Ortsinn”, 'n sin van omgewing. Hierdie vermoë om met sy geestesoog 'n ruimte te sien wat sy oog nie kan verken nie, is 'n daad van die verbeelding. Die waarneming kom deels van die natuurlike oog deels van die geestesoog, wat die leemtes aanvul met idees wat spruit uit kennis en ervaring.

Dit is presies wat in besigheid nodig is, nie soseer 'n insig en volledige kennis van elke klein besonderheidjie nie, maar 'n oorsig oor die samehang en verband van al die bestanddele.

In dié verband kan leierskap die beste geïllustreer word deur die voorbeeld van 'n orkesdirigent. Hy hoef nie in staat te wees om elke instrument in sy orkes te bespeel nie, maar hy moet die partituur deeglik ken.

Leierskap is derhalwe dikwels eerder 'n geval van goeie oordeel as van gespesialiseerde kennis. Daarom is die „algemenis” eerder as die spesialis die geskikste vir sakeleierskap.

DIE VEELSYDIGE MAN

Dit is juis om hierdie rede dat ek by herhaling gepleit het vir die veelsydige, gebalanseerde ... die aanpasbare man.

Om te lei, te administreer, te bestuur, en te motiveer het ons die veelsydige man nodig wat 'n nuwe koers kan verken, maar wat ook kan begryp en versoen.

Moderne bedryfsleierskap vereis 'n oormaat van organisatoriese bedrywigheid, bemarkingskennis, kundigheid, tegniese en sielkundige kennis en sosio-politieke en wetlik-finansiële waaksaamheid.

Die eise wat aan leierskap gestel word, het in dieselfde mate gegroei as rasionalisasie en outomatisasie. Met die steeds toenemende tegniese vaardigheid het die probleem van menslike kwalifikasies al groter geword.

Die probleem is nie soseer op tegniese gebied nie. Hier kan ons behoeftes met behoorlike opleiding bevredig word — die probleem is eerder in ons begrip van menslike situasies.

Die knap spesialis moet 'n deeglike tegniese kennis hê, maar dit gee hom nog nie die vermoë om leiding te neem in menslike aangeleenthede nie, hetsy op industriële, politieke of sosiale gebied.

Die oplossing is nie noodwendig die vermindering van spesialisasie nie, maar die aanvulling daarvan deur 'n breër-gebaseerde algemene opleiding. Elke nyweraar moet opleiding hê sowel op die gebied van feitelike en presiesheidsdenke as op die gebied van abstrakte idees, want besigheid is 'n mengsel van die twee.

Ons het dus veelsydige mense nodig. Die

veelsydige man is die man wat nie in so 'n mate gespesialiseer het dat hy in die proses sy persoonlikheid verloor het nie. Veelsydigheid in die bestuurswese omvat meer as blote kennis. Dit behels 'n breër menslikheid.

Ek is bekommerd dat ons in ons huidige sakesamelewing nie die veelsydige bestuurder oplewer nie — bloot omdat ons waarde nie reg

takseer nie. Myns insiens is die grootste behoefte van die toekoms die ontwikkeling van meer en beter leiers op alle gebiede van ons strewe — leiers wat die kennis, durf, oortuiging en menslike begrip het om die probleme van 'n krimpende wêreld, van vryer handel, van die bevolkingsontploffing en die behoefte aan beter leeftoestande vir alle mense, baas te raak.

AANSOEK OM LIDMAATSKAP

Die Sekretaris,
S.A.V.B.
Posbus 2502
PRETORIA

Geliewe die nodige aansoekvorme vir lidmaatskap van die S.A. Vereniging vir Bedryfsleiding te pos aan die volgende adres:-

Mnr.
.....
.....
.....

APPLICATION FOR MEMBERSHIP

The Secretary,
S.A.I.B.M.
P.O. Box 2502,
PRETORIA

Please forward the necessary application forms to apply for membership of the S.A. Association of Business Management to:-

Mr.
.....
.....
.....