

Die Suid-Afrikaanse bestuurder: Uitdagings en dilemma

R. Uys

Nagraadse Skool vir Bestuurswese, PU vir CHO, Potchefstroom, 2520 Republiek van Suid-Afrika

Aanvaar 10 Februarie 1989

The South African manager: Challenges and dilemma. The South African working environment is typified by two extremes. On the one hand there is an over-supply of unskilled labour, whilst on the other hand there is a severe shortage of qualified persons which have the applicable experience. In addition white males are mainly used to fill managerial positions. This unavoidably leads to the over-utilization of white males within the management sphere. Not only do they try to cover the whole managerial spectrum, but they also execute the majority of specialist activities. The inevitable result is total work dedication mainly to compensate for the lack of the correct training and experience. This necessarily leads to the neglect of spouse and family and a superficializing of religion, culture, and personal life. To determine to what extent this negative situation actually exists in South Africa and what need to be done to rectify it, country-wide research was undertaken and the findings are recorded in this article.

Die Suid-Afrikaanse arbeidsterrein word gekenmerk deur teenstrydighede. Enersyds is daar 'n oor-aanbod van ongeskoolde arbeid met andersyds 'n tekort aan voldoende opgeleide mannekrag wat ook terselfdertyd die korrekte blootstelling gehad het. Verder bestaan daar 'n geneigdheid om hoofsaaklik blanke mans binne bestuursposte aan te wend. Die gevolg van hierdie tekort en eensydige aanwending is dat blanke mans, veral in die bestuursveld, oorbenut is. Nie alleen probeer hulle om die totale bestuurspektrum te hanteer nie, maar ook om spesialistake uit te voer. Dit beteken noodwendig dat so 'n persoon totaal aan sy werk toegewyd moet wees om hierdie groot verantwoordelikheid en dikwels 'n verantwoordelikheid waarvoor hy nie toegerus is nie, te probeer hanteer. Ongelukkig vind dit ten koste van sy persoonlike lewe, sy gesin en huweliksmaat en sy godsdienstige lewe plaas. Die navorser wou deur middel van 'n landswye navorsingsprojek bepaal tot watter mate voorgenoemde aspekte in die Suid-Afrikaanse milieue voorkom, hoe bestuur dit hanteer, tot watter mate opofferings plaasvind, en op watter wyse ondernemings en individue hieraan aandag behoort te gee.

Inleiding en Probleemstelling

Daar bestaan tans bepaalde waarhede in die arbeidsmilieu van Suid-Afrika wat nie geïgnoreer kan word nie. Daar bestaan 'n tekort aan mannekrag wat korrek opgelei is en die regte blootstelling gehad het ten einde bestuursposte te kan vul. Daar word hoofsaaklik van blanke mans as bestuurders in Suid-Afrika gebruik gemaak. Dit beteken noodwendig 'n oorbenutting van 'n baie klein persentasie van die totale mannekragsspektrum in Suid-Afrika.

Sodanige oorbenutting vereis noodwendig werktoegewytheid, veral omdat persone dikwels poste beklee waarvoor hulle nie gereed is nie en daarom harder moet werk en meer tyd spandeer ten einde die mas te kan opkom. Gepaardgaande hiermee spandeer so 'n persoon minder tyd en aandag aan sy fisiese, aan sy gesin, sy kultuur en sy godsdiens.

Alhoewel voorgenoemde aspekte oor die algemeen as waar aanvaar word, is daar beperkte kennis oor die presiese aard en omvang daarvan. Deur middel van 'n landswye navorsingsprojek is daar dus gepoog om te bepaal hoe die Suid-Afrikaanse bestuurder in werklikheid daar uitsien, wat sy eie persepsies en eie oordeel van sy psigiese, fisiese en persoonlike lewe is. Hierdeur word daar gepoog om die Suid-Afrikaanse bestuurder vir homself, maar ook vir sy werkgewer in perspektief te plaas. Sodoende word hulle daarop attent gemaak dat bestuur, veral tans, besondere aandag behoort te geniet voordat hierdie selfverwaarlosing epidemiese afmetings aanneem en die Suid-Afrikaanse ekonomie sodoende waardevolle, skaars mannekrag verloor.

Navorsingsmetodiek en Navorsingsomvang

'n Vraelys is ontwikkel wat spesifiek op bestuur in die praktyk gerig is. Dit dek die volle spektrum: vanaf eerste bestuursvlak tot by senior bestuur- en direkteursvlakke.

Drieduisend van hierdie vraelyste is onder 'n dekbrief aan verskeie ondernemings versend. Elke onderneming het ongeveer ses vraelyste ontvang en die steekproef van ondernemings sluit onder andere die volgende in:

- alle ondernemings met werknemers wat as volle lede van die Instituut van Personeelbestuur geregistreer is (Die IPB adreslys is gebruik);
- alle ondernemings wat op die Johannesburgse Effektebeurs genoteer is;
- alle huidige M.B.A.- en oud-M.B.A.-studente van die PU vir CHO;
- alle ondernemings wat op die adreslys van die PU vir CHO en NSB geregistreer is; en
- 'n telefoongidssteekproef.

Die responskoers van hierdie steekproef was 35%. Alle terugontvangde vraelyste was benutbaar in die navorsingsprojek.

Die inligting is statisties deur 'n rekenaar verwerk, in verwerkingstabelle omgeskakel en ontleed.

Ten einde te verseker dat die gegewens betroubaar is, veralgemeenbaar is en ten opsigte van 'n Suid-Afrikaanse profiel aangewend sal kan word, is 'n kontrolestudie onderneem. As kontrole is daar 'n bykomende 800 vraelyste uitgestuur waarvan die responskoers 50% was. Aanvullend is daar ook 100 persoonlike onderhoude, wat deur middel van die vraelys gestruktureer is, gevoer. Die gegewens wat deur laasgenoemde twee studies ingesamel is, is ook op dieselfde wyse verwerk en ontleed. Die korrelasie van

die gegewens van die drie studies is feitlik 100% en daar word dus aanvaar dat die gegewens betroubaar en algemeen geldend is. Enkele bevindings en aanbevelings word vervolgens kortliks in hierdie artikel weergegee.

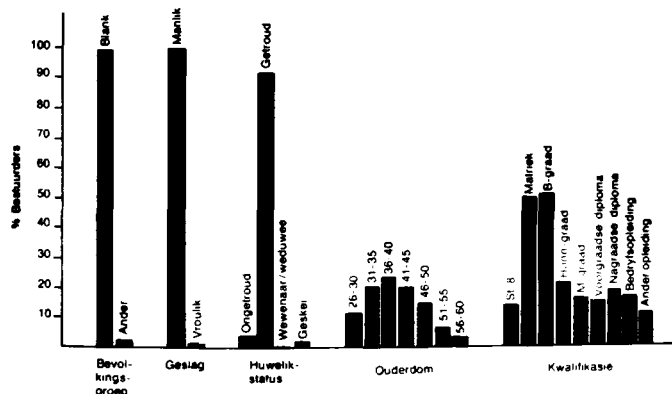
Biografiese gegewens van die Suid-Afrikaanse bestuurder

Gegronde op die biografiese gegewens van die landswye ondersoek, is daar bevind dat die tipiese Suid-Afrikaanse bestuurder blank, manlik, getroud en ouer as 26 jaar is. Die meeste bestuurders beskik oor naskoolse opleiding.

As die bevindinge van hierdie landswye ondersoek verder ontleed word, blyk dit dat bestuurders meestal tussen 26 en 40 jaar oud is en senior bestuurders tussen 45 en 50 jaar. Dieselfde beheermaatstaf geld vir alle vlakke en alle ouderdomme van bestuurders — hulle hou direk oor tien, en indirek oor ongeveer twintig werknemers toesig.

Die omvangryke navorsing wat onder die bestuursvlakke van Suid-Afrika onderneem is om te bepaal tot watter mate genoemde ongewenste, ongesonde situasie voorkom, toon die volgende. Figuur 1 gee 'n uiteensetting van die biografiese beeld van Suid-Afrikaanse bestuur. Indien daar na die grafiek verwys word, sal daar gemerk word dat 99,2% van bestuur blank is, dat 96% manlik is en dat hulle ouderdomme wissel tussen 26 en 55 jaar. 92,4% van bestuur is getroud, terwyl slegs 2,2% geskei is. Bestuur beskik in die meerderheid gevalle ten minste oor matriek, maar 'n hoë persentasie beskik oor een of ander vorm van tersiêre opleiding. 53,6 % beskik oor 'n Baccalaureusgraad en 'n groot getal (23,2%) oor 'n Honneursgraad.

Gebaseer op die gegewens kan die tragiese afleiding gemaak word dat 6% van die bevolking (blanke mans) 98,2% van alle bestuursposte vul, terwyl 9% blanke vroue en 85% anderskleuriges net 1,8% van die bestuursposte vul. As die toekomsvoorspelling — dat die blanke-bevolkingsaanwas teen die jaar 2000 negatief sal wees en sowat 62% van alle uitvoerende en bestuursposte en sowat 85% van alle kantoorposte deur swartes gevul sal moet word — waar is, lyk die toekoms bra donker. Swartmense is nog nie gereed om sodanige hoogtes te bereik nie en 'n krimpande blanke bevolking sal 'n groter wordende taak moet verrig.



Figuur 1 Biografiese beeld van die S.A. bestuurder

Deur die 'oorbenutting' van die blanke manlike arbeidsmag word 'n persoon dikwels tot 'n pos bevorder waarvoor hy nie vaardig genoeg is nie, en word persone weens 'n tekort aan vaardige bestuurslui te gou bevorder. Kenners meen dat — binne 'n afswaafase van die ekonomie — persone tot vier jaar voordat hulle daarvoor gereed is, tot 'n pos bevorder word en tot tien jaar wanneer die ekonomie 'n opbloefase beleef.

Voldoende bestuursopleiding sou die probleem gedeeltelik kon oplos, maar ervaring het geleer dat die 'beste' professionele persoon as 'n bestuurder aangestel word. Daardeur word nie net sy professionele kennis verbeur nie, maar is hy dikwels nie opgelei of vaardig genoeg vir die bestuurstaak nie.

Ondernemings sou wys wees indien hulle deur middel van opvolgbeplanning daarvoor voorsiening maak dat persone die toepaslike opleiding en blootstelling ontvang voordat hulle 'n bestuurspos beklee. Aanvullend hiertoe moet daar gepoog word om nie professionele persone uit 'n professionele veld te neem en hulle bestuursposte te laat vul as hul bestuursvaardigheid nie sterker is as hul professionele vaardigheid nie. Produktiwiteitsgewys, kostegewys en aanwendingsgewys is die aanwending van 'n professionele persoon as bestuurder dikwels negatief. Dit sal verkieslik wees om 'n parallelle struktuur daar te stel wat aan die professionele persoon die geleentheid bied om salarisgewys te groei sonder dat so 'n persoon in die bestuurshiërargie hoër in te beweeg.

Huidige werksituasie

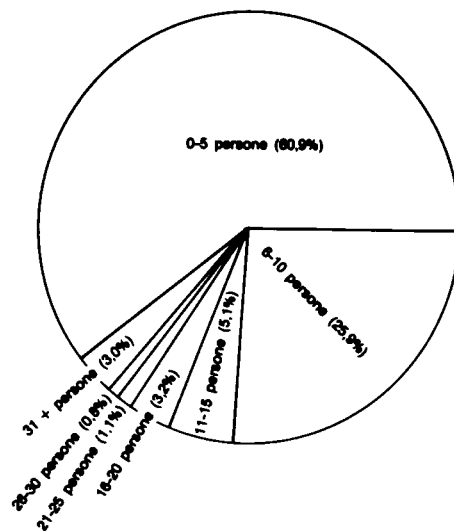
Dit word vry algemeen in die literatuur gestel dat Suid-Afrikaanse bestuur selfs tot oor twee-en-veertig persone direk moet toesig hou. 'n Landswye ondersoek onder bestuurslui het egter aangetoon, soos voorheen gestel is, dat die gemiddelde bestuurder slegs oor vyf tot tien werknemers regstreeks toesig hou. Die spanwydte van beheer in Suid-Afrika blyk uit hierdie navorsing — en ook ander navorsing wat deur die navorser onderneem is — nie so wyd te wees as wat algemeen aanvaar word nie: waarskynlik weens tussenvlak-toesighouding wat by ondernemings ingebou word. Indien daar na die landswye situasie gekyk word, blyk dit dat 60,9% van bestuur oor nul tot vyf persone direk moet toesig hou, terwyl 25,9% oor ses tot tien persone direk toesig hou. Volgens alle navorsingsbewyse is dit 'n gesonde situasie en bewys ook die teendeel van die algemene geloof van die situasie in Suid-Afrika. Onregstreeks hou 38,2% van bestuur oor nul tot twintig persone toesig, 18,1% hou oor 21 tot 50 persone toesig, terwyl 17,9% oor 100 tot 500 persone onregstreeks toesighou. Verwys na Figuur 2 vir 'n uiteensetting van die bevindings ten opsigte van spanwydte van beheer.

Die algemene geloof is, veral deesdae waar Suid-Afrika so dikwels met Japan vergelyk word, dat werknemers in Suid-Afrika dikwels van poste, en net so dikwels van onderneming verander. Hulle wy dus nie soos die Japanse werknemer 'n leeftyd of 'n halwe leeftyd aan een onderneming nie. Uit die navorsing blyk die teendeel waar te wees. Die gemiddelde werknemer beklee, voordat hy bestuurs- of selfs meer senior poste

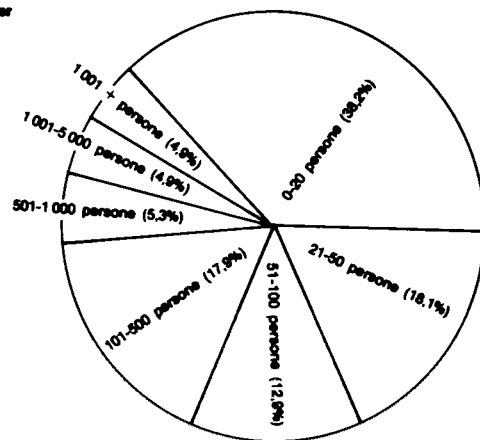
beklee, ongeveer vyf tot ses poste, en dit geskied binne slegs twee tot drie ondernemings. Die afleiding kan dus gemaak word dat dit nie rondval is wat 'n persoon help

om bo uit te kom nie, maar wel 'n konstante, goeie werkrekord binne een of twee ondernemings. Om tot op bestuursvlak te vorder neem gemiddeld ongeveer 14,5 werksjare, terwyl dit 22 werksjare neem om tot afdelingsbestuursvlak te vorder en 19,25 werksjare tot by areabestuursvlak. Spesialisposte soos seniorbestuurder, hoofaankoper en hoofregsaadviseur neem ongeveer 19,7 werksjare voordat sodanige pos beklee kan word.

Regstreekse beheer



Onregstreekse beheer



Figuur 2 Spanwydte van beheer

Byvoordele en salarisskale

Ten spyte van die 'troos' wat dikwels gegee word dat Suid-Afrikaanse bestuurders mildelik vergoed word vir hul omvangryke taak, blyk dit uit die navorsing nie so 'mildelik' te wees nie. Die gemiddelde bestuurder verdien ongeveer R4 000,00 per maand, met slegs ongeveer 'n derde van bestuur wat in die senior- tot hoofbestuurskategorie ressorteer, wat R5 000,00+ per maand verdien.

Aanvullend hiertoe ontvang die meerderheid bestuurders 'n behuisings- en vervoervoordeel. Die vervoervoordeel behels gewoonlik die aankoop van 'n motor van plus minus R29 000,00 plus 'n instandhoudings- en brandstoftoelaag. Bykomende voordele kom in die vorm van mediese skema, pensioenfonds, ongeluksversekering, groeplewensversekering en sterftebystandsfonds.

'n Aspek wat veral in die privaatsektor aftrek vind is uitgestelde vergoeding in die vorm van belastingverligting, winsdeling, lewenspolis, aandeeskemas, voorkeuraandeel en langdiensbonusse. Salarisaanvulling geskied klaarblyklik op voorgenoemde wyses.

Daar word gemiddeld verlof van 28 kalenderdae aan bestuurslui gebied — die algemene probleem is egter dat hierdie verlof nie geneem word nie: 'n verdere bydraende faktor tot selfverwaarlosing. 'n Bestuurder

Tabel 1 Verspreiding van SA bestuurders

Ouderdom	Posvlak	Beheer						
		Regstreeks		Onregstreeks		Salarisskaal		
26-30 jaar	Bestuur	(40%) ^a	0-5	(69%)	0-20	(66%)	2501-3000	(48%)
	Snr bestuur	(16%)	6-10	(21%)	21-50	(13%)	2000-2500	(32%)
31-35 jaar	Bestuur	(40%) ^a	0-5	(65%)	0-20	(49%)	3001-3500	(27%)
	Snr bestuur	(23%)	6-10	(22%)	21-50	(14%)	2500-3000	(20%)
36-40 jaar	Bestuur	(33%) ^a	0-5	(69%)	0-20	(29%)	3500-4000	(24%)
	Snr bestuur	(41%)	6-10	(19%)	101-500	(26%)	4001-4500	(21%)
41-45 jaar	Bestuur	(45%) ^a	0-5	(50%)	0-20	(32%)	3500-4000	(20%)
	Hoofbestuur	(19%)	6-10	(34%)	101-500	(18%)	5001 +	(31%)
46-50 jaar	Bestuur	(21%) ^a	0-5	(52%)	100-500	(24%)	4500-5000	(24%)
	Snr Bestuur	(31%)	6-10	(35%)	21-50	(21%)	5000 +	(30%)
51-55 jaar	Bestuur	(33%) ^a	0-5	(58%)	0-20	(25%)	3500-4000	(25%)
	Snr bestuur	(33%)			21-50	(25%)	5000 +	(25%)
55-60 jaar					51-100	(25%)		
	Snr bestuur	(43%) ^a	0-5	(58%)	21-50	(36%)	5000 +	(28%)
	Hoofbestuur	(14%)	6-10	(30%)				
	Direkteur	(14%)						

wat goeie selfbestuur toepas sal nie alleen die waarde van verlof besef nie, maar dit ook tot eie en breë voordeel benut.

Tabel 1 bevat 'n samevatting en uiteensetting van die ouderdom, posvlak, toesighoudingsgetalle en salarisskale van bestuur.

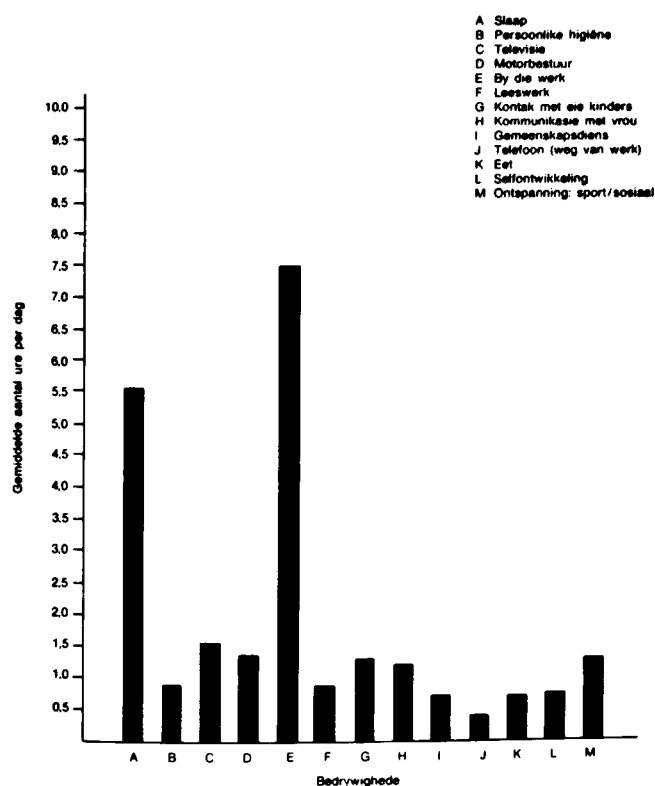
Privaatlewe

Hoewel 92,4% van bestuurslui getroud is, is dit kwalik 'n aanduiding van gelukkige huwelike en groot gesinne. Slegs 13% van hierdie respondente kon sonder voorbehoud sê dat hulle gelukkig getroud is, terwyl 'n ontstellende 43% aangedui het dat die romantiese oomblikke in hul huwelike 'n rariteit is.

'n Bestuurder se werksprestasie word hoofsaaklik bepaal deur sy verhouding tuis. Sy verhouding tuis word hoofsaaklik weerspieël in sy seksuele lewe. Indien voorgenoemde stellings waar is, is daar groot bekommernis oor die kerngesondheid van S.A. bestuur. Aangesien 26,4% erken dat hulle seksuele verhouding ontoereikend is; 27,2% aandui dat hulle nie tyd daarvoor het nie; 28,6% nie lus daarvoor het nie; 14,3% meen dat hulle seksuele verhouding onbevredigend is, en 39,1% dat hulle te moeg daarvoor is. Die frekwensie van seksuele omgang onder S.A. bestuurders is slegs nege keer per maand. Die ongesonde toestand word verder weerspieël deur die feit dat 8,9% van bestuur aangedui het dat hulle vrouens seksuele onthouding as strafmaatregel teen hulle gebruik.

Bestuurders het gemiddeld twee kinders. Dit opsigself is reeds 'n aanduiding van die geen of toekomstig negatiewe bevolkingsgroei.

Figuur 3 verskaf 'n aanduiding van waarom daar 'n



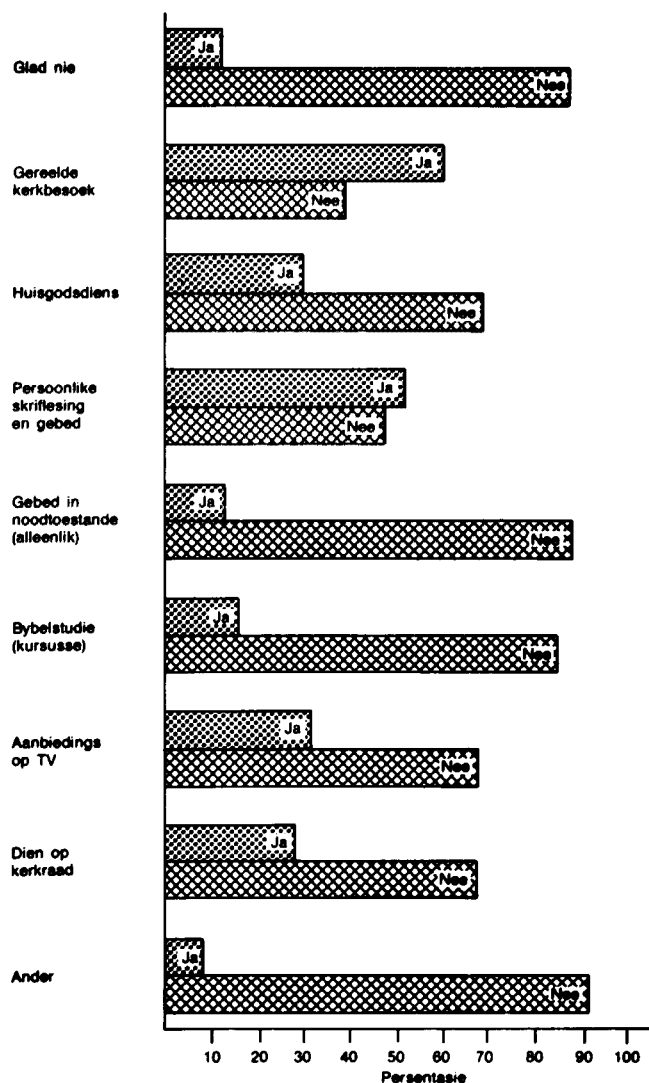
Figuur 3 Verdeling van daaglikse aktiwiteite

vraagteken oor bestuurslui se lewensgehalte geplaas kan word. Die gemiddelde bestuurder bestee 11,9 uur per dag by die werk of aan bedrywighede wat met die werk verband hou; hy slaap 5,5 uur per dag; 2,9 uur per dag is vir ontspanning beskikbaar en 'n skrale 3,7 uur vir sy vrou en kinders — indien aanvaar word dat hy saam met sy gesin eet en televisie kyk.

Lewensgehalte is nou gekoppel aan die gehalte van 'n persoon se verhouding met sy Skepper. Hoewel 15,9% en 35,8% onderskeidelik kon aandui dat die verhouding met hul Skepper besonder goed of redelik goed is, het 22% aangedui dat hulle 'n swak of geen verhouding met die Skepper het nie. 'n Verdere 38,8% het aangedui dat hulle geen kerk besoek nie, 47,7% lees nie die Bybel en bid nie, en 68,2% kyk nie eens na godsdiensprogramme op die televisie nie. 'n Skrale 30,2% hou huisgodsdiens, 15,1% woon Bybelstudiekursusse by en 29,4% dien op kerkrade. Figuur 4 gee 'n volledige uiteensetting van die respons ten opsigte van die bestuurder se religieuse lewe.

Aanvullend tot voorgenoemde het 11,3% aangedui dat godsdiens belemmerend inwerk op hul werksituasie, terwyl 17,3% aangedui het dat dit bevorderlik is.

Dit bevestig die vermoede dat bestuurslui toenemend



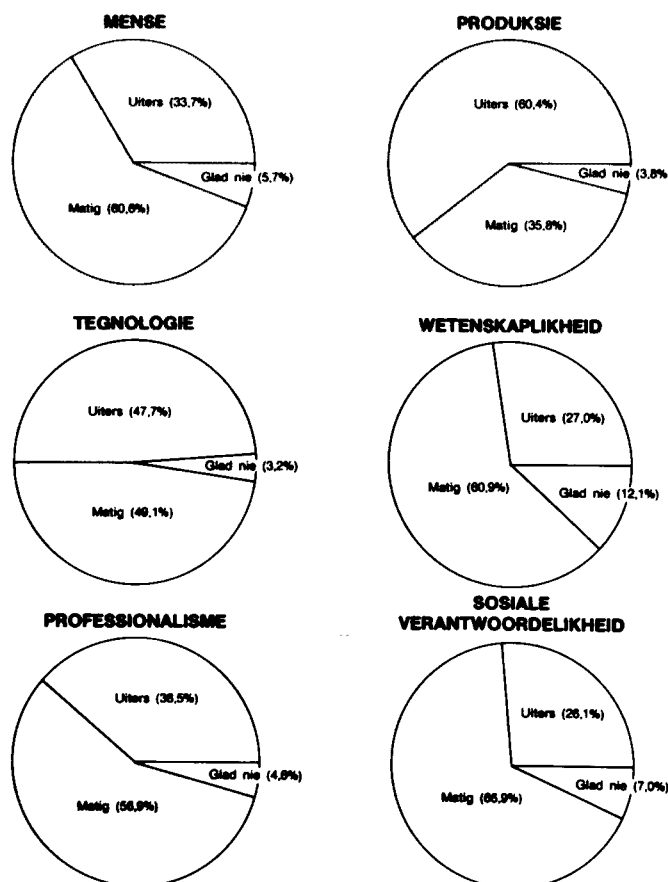
Figuur 4 Religie in die bestuurder se lewe

ontkersten. Dit lei egter nie noodwendig tot goddeloosheid nie, maar tot 'n 'god-losheid'. Egoïsme neem toe en prestasie en sukses word al hoe meer aan die mens self toegeskryf en erkenning word selde aan God of aan ander mense gegee. Bestuur se selfoordeel is dan ook dat hulle produktief is en perfeksioniste is, en daardeur self bydra tot hul sukses in beroepsvordering.

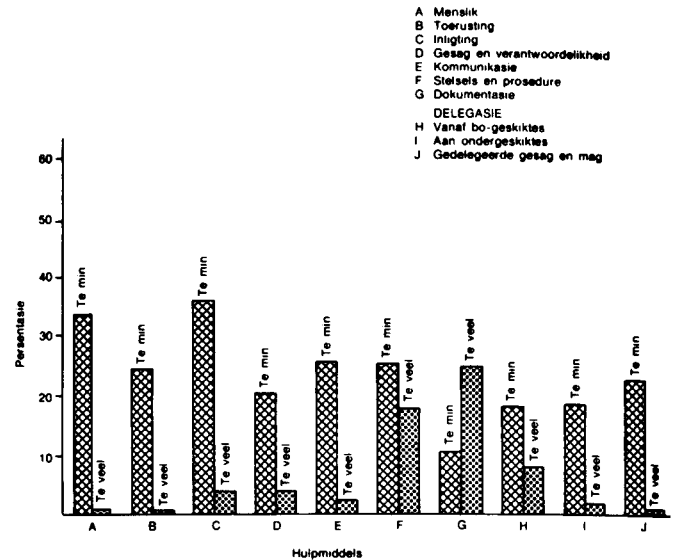
Werk- en ondernemingsbeoordeling

Die respondente is versoek om hul onderneming te evalueer ten opsigte van ses bepaalde oriëntasies, naamlik mensgeoriënteerdheid, produksie, tegnologies, wetenskaplikheid, professionalisme en sosiale verantwoordelikheid. Die meerderheid respondente is in ooreenstemming dat die meeste ondernemings uiters produksie-georiënteerd is en tot 'n baie hoë mate op tegnologie ingestel is. Professionalisme geniet 'n hoë prioriteit en ondernemings is dan tot 'n geringer mate mensgeoriënteerd. Verwys in hierdie verband na Figuur 5. Die opvallende is egter dat die harde sy van die onderneming, naamlik tegnologie, produksie en wetenskap deur bestuur as die belangrikste aspekte ervaar word, en dat die onderneming tot 'n kleiner mate ingestel is op mense en sosiale verantwoordelikheid. Dit sou ondernemings baat om aandag aan hierdie aspekte te gee omdat — indien werknemers en bestuur ondervind dat die mens van mindere belang vir die onderneming is — lojaliteit en toegewydheid aan so 'n onderneming dikwels kwyn.

Vir 'n bestuurder om sy dagtaak optimaal uit te voer,



Figuur 5 Werk- en ondernemingsbeoordeling



* Sleë die "te min" en "te veel" hulpmiddels word aangedui. Die "voldoende" hulpmiddel beoordeel is nie weergegee nie.

Figuur 6 Infrastruktuur beoordeling

het hy bepaalde hulpmiddele nodig in die vorm van menslike ondersteuning, voldoende inligting, gesag en verantwoordelikheid, en veral kommunikasie. Indien dit waar is dat optimale bestuursbenutting van die infrastruktuur afhang, hoe lyk die infrastruktuur dan wat ondernemings aan hul bestuur beskikbaar stel? Vergelyk Figuur 6 vir terugvoer in hierdie verband.

In die breë beskou, is bestuur, tot 34,8%, van oordeel dat hulle te min menslike hulpbronne tot hul beskikking het en 36,1% stel dat hulle te min inligting ontvang. Hulle meen dat kommunikasie onvoldoende is om hul dagtaak doeltreffend uit te voer. Gekoppel hieraan is die mate van delegasie. Vir 'n bestuurder om werklik effektief besluite te kan neem en opdragte laer af te kan gee, moet delegasie van bo af in die eerste plek voldoende wees en gepaardgaande hiermee gedelegeerde gesag en mag. Die studie het getoon dat 19,1% van bestuur voel dat hulle te min van bo af ontvang, maar terselfdertyd erken 20% dat hulle te min aan ondergeskikte gee, en 23,5% dat die gedelegeerde gesag en mag nie voldoende is nie. Dit is waar dat dit 'n simptoom van die tyd is, veral indien bestuur na vlakke bo hul bevoegdheid bevorder word. Met hierdie toenemende bewustheid, is dit tyd dat daar veral aan delegasie, en samehangend daarmee aan inligting en kommunikasie binne ondernemings aandag geskenk word, voordat gebrek daaraan epidemiese afmetings aanneem.

Nou gekoppel aan die infrastruktuur van bestuurders, is die tyd wat hulle buite hul kantore onproduktief ten opsigte van reis, soos byvoorbeeld vir vergaderings, onderhandelings, toesighouding en inligting, spandeer. Bestuur is oor die algemeen van mening dat hierdie reistyd binne perke is, behalwe in die geval van vergaderings. Dit lyk op die oog af of dit 'n aspek is wat goed hanteer word. Dit sal ondernemings egter baat om seker te maak dat dit wat bestuur as binne perke beskou,

nie maar net so beskou word omdat hulle al so gewoon is aan reis en dit as deel van hul taak sien nie.

Ten spyte van onlangse rasionalisasies beleef bestuur steeds die rompslomp ('red tape') sindroom. Hulle voel steeds dat te veel stelsels, prosedures en verpligte dokumentasie beperkend op hulle inwerk. 'n Werklik vaartbelynde bestuursproses is slegs moontlik indien stelsels en prosedures as bestuursinstrument funksioneer en nie as 'n las beleef word nie. Verder moet dokumentasie slegs werklike bestuursinligting en nie 'onnodige feite' bevat nie.

Prioriteite en doelwitstelling

Om 'n gebalanseerde mens te wees wat sy verantwoordelikhede teenoor sy vrou, kinders en werkgewer nakom, behoort 'n bestuurder die volgende prioriteite in volgorde van belangrikheid te hê:

1. self (nie in die vorm van egosentriese selfprestasie nie, maar in die vorm van selfbestuur);
2. huweliksmaat;
3. gesin;
4. werk.

Die eise wat aan die Suid-Afrikaanse bestuurder gestel word is hoog weens die tekort aan opgeleide mannekrag, die politieke situasie en ander sosiaal-politieke faktore. Buitengewone hoë eise, onrealistiese verwagtinge en te vroeë en groot verantwoordelikhede, lei tot totale werkstoegewytheid om die mas op te kom. Dit lei weer tot huweliks- en gesinsverwaarloos, kulturele en godsdienstige vervlakking en boonop selfverwaarloos — daar is reeds na talle van hierdie aspekte verwys.

Dit is ongelukkig dat so 'n bestuurder feitlik alles vir werkprestasie opoffer, maar dit ten koste van die 'werklike self' doen. Mense glo so maklik prestasie en sukses vergoed vir alles — dat selfverwaarloos op pad na die kruin die moeite werd is.

'n Ontleding van die antwoorde wat van bestuur ontvang is, het dan ook getoon dat hierdie bestuurders se eerste prioriteit werk is (as 'n allesoorheersende eissteller). Tweedens, maar ver agter kom die huweliksmaat, derdens die gesin en dan eers die 'self' (eerstens in die vorm van selfontwikkeling — weer eens ter wille van werk — en dan as individu in die vorm van sport en ontspanning). Die voorafgaande ontleding van die werksituasie en die ondernemingsbeoordeling verskaf reeds 'n goeie aanduiding van waarom werk so belangrik is. Onder andere omdat daar te min infrastruktuur is en ook omdat die werkomgewing tot so 'n groot mate op produksie en prestasie ingestel is.

Vir enige persoon om aan te hou hard werk en aan te hou presteer moet daar aan die einde van die pad beloning wees. Binne die werksituasie is dit die bevrediging van eie doelwitte en dan veral vordering in jou loopbaan wat dien as beloning. Bestuurders voel dat hulle loopbaanvordering is soos wat hulle verwag of selfs bo hulle verwagting. Alhoewel dit vir die individu positief is, is dit 'n herhaling van die Suid-Afrikaanse sindroom. Mense word bevorder omdat daar bloot niemand anders is om te bevorder nie, en bereik die

doelwitte voordat hulle daarvoor gereed is. Die bepaalde vlak stel weer nuwe eise en eis nog harder werk om daarmee te kan volhou.

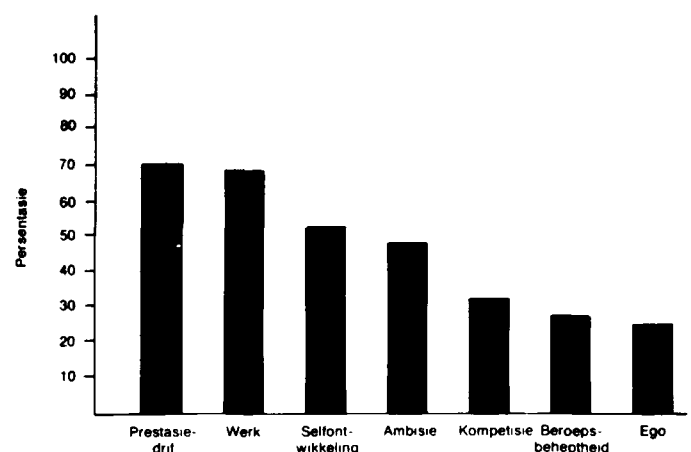
Aanvullend tot die positiewe loopbaanvordering is die feit dat 80% en meer van die bestuurders wat die vrae beantwoord het, meen hulle kan wel hulle waardes, norme, geloof, beginsels en standarde binne die werksituasie uitleef. Indien 'n mens se eie waardes en norme nie bots met die van die onderneming nie, vind 'n mens dit dikwels makliker om toegewyd vir so 'n onderneming te werk.

Hoewel persoonlike waardes, norme en standarde nie bots met dié van die onderneming nie, meen sowat 70% van die bestuurders dat hulle spanning ervaar in die uitvoer van hulle werkopdragte.

Dit word verskerp deurdat kompetisie besonder fel is en dikwels onredelike opoffering eis. Dié geslag bestuurders werk in 'n kompeterende wêreld waar die voorskrifte van die werkomgewing, en nie eie oordeel nie, die norm bepaal. Bestuurders sê ook oorspronklike idees en inisiatiewe word net tot 'n beperkte mate deur hul werkgewers aanvaar.

Alhoewel 64,2% van bestuur volkome gelukkig is met hul bepaalde beroepskeuse, is daar 'n ontstellende 34,5% wat ongelukkig met hul werkgewers is. Dit is onrusbarend as daar op bestuursvlak die stelling gemaak word, omdat bestuur grootliks die klimaat in 'n onderneming bepaal en ongelukkigheid op hierdie vlak dikwels na onder deursyfer. Ondernemings sal hieraan aandag moet gee. Wanneer die profiel van die groep oor aspekte soos ambisie, kompetisie, prestasiedrif en beroepsbehepthed, soos vervat in Figuur 7, ontleed word, kan 'n beter begrip vir aspekte soos selfverwaarloos, spanning en die belangrikheid van werk verkry word. Uit hierdie figuur is dit duidelik dat prestasiedrif 'n allesoorheersende en baie belangrike drif by die meeste bestuurders is. Dit blyk hieruit dat om te werk en presteer om sy ambisie te vervul, vir bestuur die belangrikste is.

Oppervlakkig beskou, blyk eienskappe soos prestasiedrif, selfontwikkeling, ambisie, kompetisie en beroepsbehepthed besondere karaktereenskappe te



Figuur 7 Profiel van bestuurder t.o.v. persoonlikheids-eienskappe

wees. Die meerderheid bestuurders sou hierdie eienskappe nog verder wil uitbou en uitleef. Kortsigtig beskou lyk dié eienskappe, gekoppel aan prestasie en prestige, na 'n aanloklike doelwit, ondanks al die opofferings. Word hierdie eindpunt egter bereik met 'n wankelrige huwelik, vervreemde kinders, swak gesondheid, geen vriende en oppervlakkige geloof, verloor die prestasie al sy glans. In die praktyk is telkemale bewys dat sukses soveel soeter smaak as dit met 'n gebalanseerde werkpatroon en lewenswyse gekombineer kan word.

Om so 'n groot werkklas te kan hanteer en om die hele tyd besig te wees om te kompeteer, het 'n mens 'n gesonde liggaam nodig. Bykans 'n kwart van bestuur se massa is bogemiddeld, 14% se cholesterolvlak is bogemiddeld, 20,5% twyfel aan hulle fiksheid, terwyl 22,6% glo dat hul spanningsvlak bogemiddeld is. Voorgenoemde is vir ondernemings 'n aanduiding dat daar nie alleen na die fisiese nie, maar ten opsigte van spanning ook na die geestelike sy van hul werknemers en veral van bestuur omgesien sal moet word as hulle die wedloop wil volhou.

Lewenskwaliteit

Alles is slegs die moeite werd indien 'n mens aan die einde van die dag kan voel dat die kwaliteit van lewe ook hoog is, en nie net die kwaliteit van werk nie. Indien die enigste aspek van die lewe wat uitstaan en betekenis het, werk is, het bestuur dit tog nie reggekry om selfbestuur toe te pas om sodoende sy lewensgehalte te verbeter nie. Van die respondente het 66,6% erken dat hulle graag dinge in hulle lewe sou wou verander. Indien daar na die antwoorde op ander vrae gekyk word, wat nou bespreek sal word, blyk dit dat dit die persoonlike sy en veral die huweliksy van hul lewe is waar hulle probleme ondervind. 87,3% voel dat hulle geen onoplosbare probleme by die werk het nie, dat hulle bevoeg voel by die werk, dat hulle werksdoelwitte gerealiseer word. In reaksie op dieselfde vrae ten opsigte van hul huwelikslewe, erken 21,3% dat hulle konflik met hulle eggenoot beleef as gevolg van die werk, 14% glo dat hulle anders by die huis as by die werk optree en 24,5% het verwyte ten opsigte van swak keuses, hetsy beroep of huweliksmat of ander keuses. Hierdie faktore lei tot probleme tuis.

Van bestuur doen 77,6% hoofsaaklik persoonlike doelwitstelling en glo dat hulle beheer oor hierdie prioriteite en doelwitte het. Hulle voeg dan by dat hulle voel dat hulle ambisie genormaliseer is, en hulle glo dat hulle die durf het om nee te sê wanneer dit nodig is. Op dieselfde vraag erken hulle egter dat hulle by hierdie doelwitstelling, ambisies en prestasies nie hulle eggenote insluit nie. Aanvullend tot voorgenoemde voel 29,4% dat hulle nie die beginsel en praktyk van gemeenskaplikheid tuis toepas nie, terwyl amper 65% erken dat die lewensromantiek in hulle lewe verlore gegaan het. Gekoppel aan wat voorheen gestel is ten opsigte van harde werk, en in teenstelling daarmee die kontras wat geskets is van die situasie binne die huwelikslewe, blyk dit asof bestuur besig is om eensydig

te ontwikkel. Werk en prestasie is vir bestuur van die grootste belang. 'n Balans van die verskillende lewensfasette impliseer selfbestuur wat tans nie in hulle lewens aanwesig is nie.

Die belangrike rol wat bestuurders in die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse ekonomie speel, en die feit dat hoë eise en groot uitdagings gestel word, kan nie ontken word nie. 'n Swak gesondheidstoestand, 'n afgeskepte geestestoestand en 'n troebel gesinsverhouding vervlak egter die waarde van sukses. Tydige 'beroepsbekering' met gepaardgaande goeie selfbestuur mag moontlik bydra tot 'n verdieping en verbreding van sukses en die ervaring daarvan.

Voorvereistes vir 'n gebalanseerde werk- en persoonlike lewe

Alvorens daar begin kan word met 'n aktiewe en konstruktiewe proses van rekonstruksie en herstel, is dit nodig dat die simptome, asook die kondisie van gebrekkige selfbestuur, erken en herken sal word. Terselfdertyd moet die skuldige persoon strewe na 'n kentering en bereid wees om die pad van beroepsbekering te loop. (Die volgende word met erkenning aan Prof. Johann Coetzee weergegee.)

1. *Persoonlike strategiese bestuur* is die eerste tree in die rigting van beheer en struktuur. Presies dieselfde proses waardeur strategiese bestuur op ondernemingsvlak toegepas word, geld ook hier. 'n Lewe sonder bestemming, doelwitte, aksiestappe, begroting, prestasiebestuur en evaluering, is slegs 'n stuk eksistensiële chronologie wat verloop en beslis geen sinryke ervaring nie. Om hierdie proses prakties toe te pas, verlang dieselfde ingesteldheid en tegniek wat elders geld. Dit is nodig om periodiek indringend te besin oor die eie lotsbestemming, of daar groei plaasgevind het en of daar 'n opbrengs op die poging was. Verder is dit belangrik dat daar gereeld evalueer sal word en dat daar veral toestemming verleen sal word aan ander genomineerde persone om dergelike evaluering te mag doen. Uit hierdie proses word tekortkominge en areas van verwaarloosende tydig geïdentifiseer en kan remediërende prosesse begin.

2. *Die meeste mense beskik oor strewes, doelwitte en prioriteite.* Die probleem is egter dat hierdie dimensies slegs teoretiese versugtinge bly en selde realiseer. Hier is dit veral belangrik om belangstelling, geneigdheid en voorkeur te respekteer en om te bepaal of daar verskeidenheid, verrassing en alternatiewe bestaan in elke dag. Dit is belangrik om te bepaal watter areas van verwaarloosende dominant is.

3. *Daar moet gewaak word teen die krag van die portuurgroep.* Dit is juis die portuurgroep wat slaafse konformerende gedrag tot gevolg het waarbinne die individu sy eie waardes en norme inruil en volgens die voorskrif van hierdie portuurgroep funksioneer.

Om in verzet te kom teen die verwagtinge van, en gedragskodes binne die portuurgroep, verg buitengewone durf en is dikwels 'n baie pynlike proses. Vanweë die beroepskultuur, wat gekenmerk word aan prestasie en sukses ten alle koste, is dit moeilik om teen hierdie tendens in te beweeg en terselfdertyd dieselfde suksesse

en prestasies te handhaaf. Feit is egter, alle lede van die 'wrede' portuurgroep het 'n diep-begronde hunkering na die teendeel, maar kan net nie die brug slaan nie. Die sosiale pyn wat disaffiliasie veroorsaak en die kneusing van die selfbeeld in die proses, maak dit net nie die moeite werd vir die portuurgroep-afhanklike nie.

4. *Ambisie moet genormaliseer word.* Dit is immers so dat nie alle persone in hul hiërargie hoofbestuurders sal word nie. Dikwels word dit ook deur werkgewers geïmpliseer vir 'n groot menigte aspirante dat almal kans staan om hoofbestuurder te word. Statisties is dit net nie waar nie. Hiervoor is dit nodig dat individue hulself moet afvra of hulle hoegenaamd billik teenoor hulself is om te aspireer vir sporte hoër as hul werklike potensiaal en vermoëns.

Die organisasieleer wat promosie altyd grafies verteenwoordig in terme van vertikale groei, is verkeerd. Daar moet sterk klem geplaas word op laterale groei sodat individue, op hul vlak van bevoegdheid, lateraal bevoeg kan bly en nie promoveer na 'n vlak van onbevoegdheid nie. Hierdie kennis oor werklike ambisie en potensiaal word opgedoen deur eerlike introspeksie en selfevaluering deur die individu. Selfbestuur impliseer ook hierdie dieper dimensie van introspektiewe eerlikheid.

5. *Pas die beginsel van gemeenskaplikheid toe ten opsigte van beroepslewe.* Hierdie faktor noodsaak die integrasie van die eggenoot in alle besluite rondom werk en beroep. Dit beteken veral dat aan die gade inspraak en mede-seggenskap gegee sal word sodat daar 'n sinergie sal ontstaan ten opsigte van die bestuur van die loopbaan.

Die gedagte dat die broodwinner alleenreg het op die keuses rondom werk en loopbaan, is fataal. Die deelgenote in hierdie proses (eggenote en gesin) het ewe veel reg om betrokke te wees aangesien hierdie proses, en die energie daarin losgelaat, (tipies) net gesubsidieer word deur die vrou en kinders.

6. Bestuurders wat beskik oor sterk beheerstelsels het reeds *die kuns en durf aangeleer om 'NEE' te sê*. Om selektief 'NEE' te sê beteken nie om te onttrek en te isoleer nie. Dit impliseer 'n objektiewe en rasonale evaluering van alle versoeke en 'n meer selektiewe kompromittering. Dit is so dat suksesvolle persone, met 'n hoë prestasiedrif, aandag en werk lok. Dit is juis hierdie persone wat alles gedoen kry en daarom meer vrag kan hanteer. Dit is ook tipies persoonlikhede (A-tipe) wat maklik geïrriteerd raak met wanprestasie en ondergemiddelde mense. Om hierdie rede neig hulle tot aanvaarding van alle werk, ook namens ander persone aan wie dit gedelegeer is, om standarde te handhaaf en spertye te haal.

7. Om bestuurder te wees beteken nie dat die unieke self ingeruil moet word in die proses nie. Dit beteken juis om uniek te bly en om die reg om 'anders' te wees, onvoorwaardelik uit te leef. Bestuurders wat tipies geword het, is juis persone wat die simptome toon van totale beheerverlies. Bestuurders wat lewe ooreenkomstig eie waardes en norme en nie hipersensitief is vir die impak wat uniekheid en andersheid ontlok nie, ervaar psigiese vrede en groei.

8. In die vorige gedeelte is sterk klem gelê op die feit dat daar hard gewerk moet word deur elke bestuurder in Suid-Afrika. Die proses van oorlewing vra optimale bydrae. *Dit is egter nodig om anders te leer hard werk* en opnuut te kyk na die persoonlike stel kundigheid en vaardigheid. Hierbenewens moet die beste hulpmiddele benut word om werkvrug te verlig en effektiwiteit en produktiwiteit te verhoog. Hieromtrent kan inderdaad 'n eie kritiese evaluering gereeld gedoen word.

9. *Herontdek die lewensromantiek!* Die bestanddele van werkromantiek lê in afwisseling, verrassing, balans, beheer, erkenning en vergoeding. Die klem val egter op balans tussen werk, ontspanning en afwisseling tussen die dimensies wat energie vereis.

Wanneer stereotipering en roetine die norm word dui dit op 'n gebrek aan romantiek.

10. *Werk soos wat jy glo.* Indien daar versoenbaarheid bestaan tussen persoonlike ideologie en werk- en loopbaanverwagtings, is dit die belangrikste sinchronisering van die totale proses. Indien daar normatiewe botsings bestaan op hierdie gebied, is daar diepliggende en fundamentele konflik. Selfbestuur beteken juis om 'n omgewing te identifiseer waar daar gelykmatig normatief gewerk kan word.

11. Een van die mees belangrike voorvereistes vir selfbestuur is 'n *sensitiewe werkgewer*. Terwyl hierdie aspek van die moderne bestuurswese histories nie 'n probleem was nie, of as sodanig geïdentifiseer is nie, noodsaak die omvang daarvan huidige sensitiewe werkgewers. Soos wat daar vir mediese ondersoek gerapporteer word, word daar gepleit dat vir destigmatisering van emosionele ondersoek en 'n sensitivering van werkgewers om dit voorwaardelik toe te pas op bestuur.

Deur voorkomende instandhouding te doen en besorgd toesig te hou oor die geestelike welstand van bestuurders, maak 'n werkgewer 'n baie sinvolle belegging.

Persoonlike toekomsbestuur

Die meeste mense wat deur hierdie materiaal werk, beleef baie positiewe emosies. Daar ontstaan 'n behoefte om summier 'n 'nuwe blaadjie om te slaan' en al die verwyt oor verwaarloosende weg te werk.

By die meeste mense eindig dit ongelukkig daarby. Dit bly slegs by positiewe emosies en gaan selde oor tot wesenlike strategiese bestuur.

Noudat hierdie punt in die oefening in selfbestuur bereik is, moet daar besluit word of 'n persoon 'n tipiese 'suksesvolle mislukking' wil wees en of hy verrassend anders suksesvol gaan wees. Indien die tweede opsie gekies word, kan dertig (30) minute belê word in elementêre toekomsbestuur deur 'n paar aksiestappe te formuleer. Die meegaande handleiding (Aanhangsel 1) mag dalk help.

Samevatting

Die doel van hierdie artikel is nie om 'n kwetsende aanslag teen die Suid-Afrikaanse werkgewer of bestuur te loods nie. Daar word slegs gerapporteer dat

gebrekkige selfbestuur 'n akute probleem geword het en fundamentele verhoudings en instellings vertroebel. Indien dit gekwantifiseer kon word, sou dit 'n baie groot kostefaktor wees wat Suid-Afrika beslis nie kan bekostig nie.

Meer belangrik egter: elke werkbehepte en selfverwaarloosde het 'n brandende behoefte na kalmte, arbeidsvreugde, visie, beheer, geluk en selfbestuur.

Summary

Biographical information of the South African manager

Based on the biographical details found in the country-wide research, the typical South African manager is white, male, married and older than 26 years. Most of the managers have acquired tertiary education.

Due to the overloading of the white male manpower, an employee is often promoted too soon and to a post for which he is not adequately trained because of a shortage of efficient managers.

Present work situation

It is commonly accepted that S.A. management has to supervise up to 42 employees directly. This country-wide survey has indicated that the average manager does only supervise directly over five to ten people. The span of control in South Africa does, based on research, thus not seem to be as wide as is generally accepted.

The general belief these days, where South Africa is often being compared to Japan, is that employees in South Africa often change positions and just as often companies. From the country-wide research the contrary appears to be true. The average employee fills about five to six positions within two or three companies before he moves to a managerial or even more senior position.

It takes on average 22 years to progress to the level of general manager, 21 years to become a director and 19,2 years to progress to the level of area manager. It only takes 14,5 years to progress to the level of manager.

Fringe benefits and salary scales

Although it is often said that South African managers are remunerated sufficiently and even extensively for their major tasks, it doesn't seem all that extensive according to the research. The average manager earns R4 000 per month with only a third of the managers within senior and general manager levels earning R5 000+ per month.

In addition the majority managers receive a housing and transport allowance. The transport allowance includes a vehicle of plus minus R29 000 and a petrol allowance. Additional benefits include medical aid, pension fund, accident insurance, group life insurance and a funeral fund. On an average management receive 28 calendar days leave per year.

Private life

Although 92,4% of the managers are married, it is barely an indication of happy marriages and big families. 43% admitted that romantic moments within their marriages are non-existing. The manager's job

achievement is mainly determined by his relationship at home. His relationship at home is mainly reflected in his sexual life. If the before-mentioned statements are true, there is great concern about the core health of management, taking into account that 26,4% admitted that their sexual relationships are inadequate, 27,2% admitted to not having time for it and 27,2% feel that their sexual relationship is unsatisfactory.

The average manager spends 11,4 hours per day at work and on activities related to his job, he sleeps 5,5 hours per day, only 2,9 hours per day are available for relaxation and a pathetic 3,7 hours per day are left for his wife and children, surmising that he dines with his family and watches television with them.

The quality of life is linked to the quality of one's relationship to your Creator. Although 15,9% and 35,8% respectively could indicate that their relationship with their Creator is exceptionally good or fairly good, 22% indicated that they experience a bad or experience no relationship with their Creator. Another 38,8% indicated that they do not attend church services, 47,7% do not read the Bible and 68,2% do not even watch religious programmes on television. Only 30,2% have family worshipping. Bible study courses are attended by 15,1% and 29,4% serve on a church council.

Work and company evaluation

It was required from the respondents to evaluate their company in respect of six specific orientations, namely human orientation, production, technology, science, professionalism and social responsibility. Professionalism has a high priority, whilst they have a lesser people orientation. It is obvious that in management's experience the hard side of management, namely technology, production, and science are more important to companies than the human and social responsibility side.

It is true that optimum manager utilization depends on the infrastructure. Within a broad spectrum, 34,8% of management is of the opinion that they receive too little human resources and too little information. They believe that communication is insufficient to carry out their daily task efficiently. Linked to this is the degree of delegation. For a manager to take decisions effectively and to delegate lower down in the structure, the delegation from the top must be sufficient and parallel to this the delegate power. The study indicated that 19% of management experienced too little delegation from the top, but 20% admitted at the same time that they delegate too little to their subordinates.

Priorities and objectives

To be a balanced human being that meets his responsibilities towards spouse, children and employer, a manager should have the following priorities:

1. the self (not in the form of egoistic self-achievement, but in the form of self-management);
2. spouse;
3. family;
4. work.

It is said that a manager often sacrifices everything for job achievement but at the expense of the 'real self'. It is often believed that achievement and success compensate for everything and that deprivation is worthwhile on the road to success.

An analysis of the answers received from managers indicated that their job is their first priority (as extensive demander). The second one, far behind the first, is their spouse, thirdly the family, and then the 'self'. (Firstly in the form of self-development once again for the sake of the work and then as individual in the form of sport and recreation).

Although there is no clash between personal values, norms and standards, and those of the company, 70% of the managers admit that they experience stress in the execution of their assignments.

On analysis of the group's profile of aspects such as ambition, competition, need for achievement, and obsession with a career, one can develop a better understanding for the present situation of self-neglect, stress and the importance of work. As can be seen in Figure 7 the ambition to achieve is overpowering. They rate work, competition, and ambition with personal development as the most important aspects in their lives. The main aim of the average manager seems to be to achieve and to fulfil his ambition.

Superficially considered qualities such as ambition, achievement, personal development, competition and obsession with a career, seem to be recommendable qualities. The majority of managers would therefore prefer to improve on these qualities even further.

In the short term these qualities linked to achievement and prestige, seem an attractive aim, despite all the sacrifices. However, if this objective is reached but there is a shaky marriage, alienated children, bad health, no friends and superficial faith, the achievement loses all its glory.

In practice it has often been proved that success is more rewarding when combined with a balanced working pattern and personal way of life. To be able to cope with such an extensive work load and to be busy competing the whole time, one should have a healthy body. In looking at S.A. managers, this becomes questionable. Almost 25% of the managers' mass is above-average, 14% of management's cholesterol level is above-average, 20,5% doubt their own fitness, while 22,6% believe that their stress level is above-average.

Quality of life

Everything is only worthwhile if at the end of the day one feels that the quality of one's life and not only the job quality, is high. If work is the most important aspect of a manager's life, then such a manager has not succeeded in applying self-management to improve his quality of life.

On analysis of their answers to the questions regarding problems that they experience in their lives, it seems that problems are particularly prominent in their personal lives and marriages. 87,3% said that they do not experience any insoluble problems at work, that they

feel competent there and that their objectives are being realized at work. 27,8% admitted to conflict with their spouse as a result of their work, 14 % of management said that they act differently at home than at work, and 24,5% said they experience reproaches because of bad choices, either occupation, marriage partner or other choices. These factors lead to problems at home.

Work and achievement are of the greatest importance to management. The balance of the different facets of life implicate self-management which is not present in their lives at present.

The important role which management plays in the development of the South African economy and the fact that high demands and big challenges are being set cannot be denied. A bad state of health, careless spiritual state, and a disturbed family relationship, superficialize the value of success. Prompt 'career conversion' in conjunction with good self-management can contribute to improvement and a broadening of success and the experience thereof.

Aanhangsel 1 Oorsiglys van persoonlike en lewensdoelwitte

Onderwerp	Aksiestappe wat nou geneem moet word
1. Kry 'n greep op u lewe	
– Verhoog self-insig	
– Beplan die toekoms	
– Evalueer u groei en ontwikkeling	
– Fokus op doelwitte	
– Stel prestasiestandaarde	
– Ontwikkel meetinstrumente	
2. Raak betrokke by verstandelike, geestelike en liggaamlike groei	
– Beplan nuwe ervarings	
– Kom uit ou groewe	
– Beplan nuwe kontakte en ontdekkings	
– Waag nuwe ondernemings	
3. Doen gereeld 'n persoonlike ondersoek na	
– Belangstellings	
– Begeertes	
– Prestasievlakke	
– Ambisies	
– Eerlikheid	
– Selfbeheersing	
4. Ontwikkel aksieplanne	
– Stel persoonlike doelwitte vir:	
loopbaan, gesin, selfontwikkeling	
– Herondersoek jou lewenstyl gereeld	
– Evalueer jou prestasiepotensiaal	
– Beplan vir verrassing en verandering van jou lewenspatroon	
5. Beplan vir selfbestuur	
– Versoek terugvoering/kommunikasie van ander oor jouself	
– Vier prestasies gereeld	
– Integreer alle fasette van jou lewe	
– Handhaaf beginsels en standaarde	