



Potchefstroomse Universiteit
vir Christelike Hoër Onderwys

WETENSKAPLIKE BYDRAES
REEKS H: INOUGURELE REDE NR. 155

DIE TOEKOMSWÊRELD EN BESTUURSLEIERS

Prof WN Coetzee

Inougurele rede gehou op 16 Oktober 1998

Publikasiebeheer Komitee
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
Potchefstroom
2520

Die Universiteit is nie vir menings in die publikasie aanspreeklik nie.

Navrae in verband met *Wetenskaplike Bydraes* moet gerig word aan:

Die Publikasiebeheerkomitee
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
2520 POTCHEFSTROOM

Kopiereg © 2000 PU vir CHO

ISBN 1-86822-369-8

INTREEREDE: WN COETZEE: 16 OKTOBER 1998

DIE TOEKOMSWêRELD EN BESTUURSLEIERS

Geagte meneer die Viserektor,
die Registrateur,
die Dekaan van Ekonomiese en Bestuurswetenskappe,
die Hoofdirekteur Personeel,
dames en here kollegas,
dames en here.

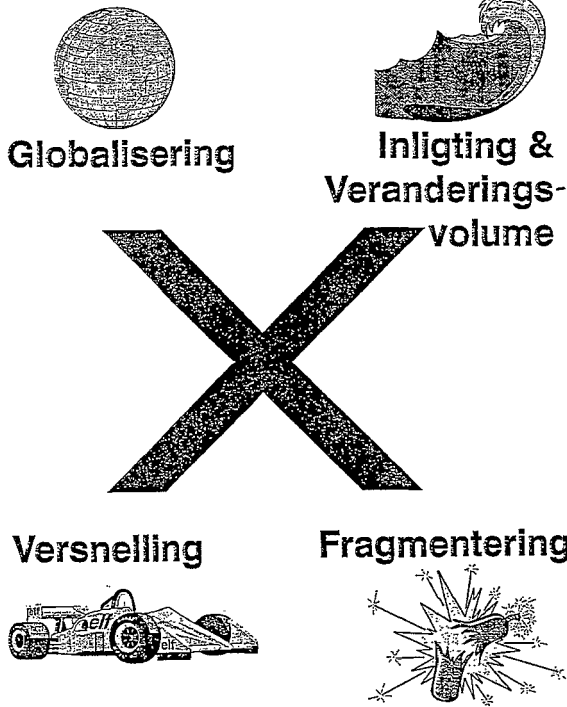
Met groot waardering teenoor die PU vir CHO vir hierdie geleentheid wil ek vanaand enkele gedagtes oor bogenoemde onderwerp met u deel. Dit is 'n voorreg dat dit in teenwoordigheid van my vrou, kinders en moeder kan geskied.

Daar is en word baie geskryf oor die wêreld van die volgende millennium. Dieselfde gebeur met eienskappe wat belangrik mag wees vir toekomstige bestuursleiers. Eerder as om 'n samevatting van deskundiges in hierdie twee verbande met u te probeer deel, sal ek poog om sekere kenmerke van die wêreld van môre uit te lig en daaruit dan afleidings van kernbestuurs-kompetensies te maak. Op hierdie wyse sal hopelik 'n samehang of perspektief na vore kom, wat moontlik kan help om beter vatplek te kry aan dit wat agter die horison lê. So iets kan nuttig wees vir opleidingsordening en mag selfs by die opvoeding van kinders bruikbaar wees.

Vasgevang in vandag raak sommige so opgewonde oor môre dat daar gepraat word asof alles nuut en anders sal wees as gister. Hier het ons die perspektief van Prediker 3:15 (1953 vertaling) nodig: "Alles wat is, was alreeds; en wat sal wees, was alreeds; en God soek weer op wat verbygegaan het." Wanneer ons dink aan die kommunikasiegeleenthede wat die Internet moontlik maak, mag ons nie vergeet wat die radio en die telefoon relatief onlangs vermag het nie. En dink maar net aan die invloed wat die drukpers 'n bietjie verder terug in die verlede uitgeoefen het (en selfs vandag nog uitoefen). As ons praat van globalisering en die kleiner wordende wêreld, ontgaan dit ons dikwels hoe Columbus, Da Gama en Diaz deur die oopbreek van nuwe handelsroetes voorheen onbekende wêrelddele nader aan mekaar getrek het. En nog verder terug, hoe die Romeinse padnetwerk die destydse wêreld oopgemaak en verklein het.

Hoewel daar niks regtig nuuts onder die son mag wees nie, is dit tog ook so dat elke tydvak bepaalde aksente het. Die vraag is nou: waar lê die aksente vir die jaar 2000 en 'n klompie jare daarna? Dit word vervolgens in Ontleding 1 voorgestel.

Ontleding 1



In Ontleding 1 word twee asse gebruik. Die eerste as verwys na die tegnologie. Aan sy een punt kry ons die wêreld se inligtings- en veranderings- "volume" - oordadig veel daarvan. Dink maar aan die hope papier; inligting te veel om te gebruik; aanhoudende verandering wat alles relativeer. Aan die ander pool van die tegnologie-as eien ons die versnellingverskynsel. Ons praat dikwels van spoed, maar dit is meer as spoed. Dit is die toenemende spoed, oftewel die versnelling, wat dit so moeilik maak om die aankomende week of taak of geleentheid se aankoms te probeer skat. Soos met 'n versnellende trein word ons telkens verbyster deur die oomblik van kontak.

Dit is waarom dit dikwels katastrofies is om ons toekomsreaksies op grond van ervaring in die verlede te probeer peil. Soos 'n hond sy eie stert jaag, jaag die twee pole van volume en toenemende spoed mekaar in 'n skrikwekkende draaimomentum.

Die tweede as kan as die sosio-ekonomiese geïdentifiseer word. Op sy een punt sit die welbekende globalisering, die kleiner wordende wêreld. Ons vergeet egter of hoor minder gereeld van sy tweelingbroer, naamlik fragmentering of opbreking. Anders as by die eerste as, is hierdie twee pole nie besig om mekaar te jaag nie, maar gewikkel in 'n toutrek-aksie, want hulle werk eintlik presies teenoorgesteld. Van globalisering lees ons meestal in die sakeblaaie van koerante. Dit behels maatskappysamevoegings, sakevennootskappe, ensovoorts. Mense wat hieroor positief opgewonde raak en die naatloosheid geniet, is dié in die hoër kaders van ondernemings. Op die voorblad en die res van die koerant lees ons egter van fragmentering. Ons lees van Ierland en Joego-Slawië; van groepe ("Greens", gays, vakbonde en werkloses) en grense (etnies, godsdienstig); van botsing van belange en geweld. Mense wat bedreig voel deur die naatloosheid van globalisering sit nie in die topkaders van ondernemings nie, maar in die onderste lae daarvan en selfs daarbuite.

Alle nuwe ontwikkelings word vandag maklik aan globalisering toegedig, maar ons vergeet dat fragmentering ook oor 'n magtige dinamika beskik. Orson Welles het gesê: "In Italy for thirty years under the Borgias they had warfare, terror, murder, bloodshed – they produced Michelangelo, Leonardo de Vinci and the Renaissance. In Switzerland they had brotherly love, five hundred

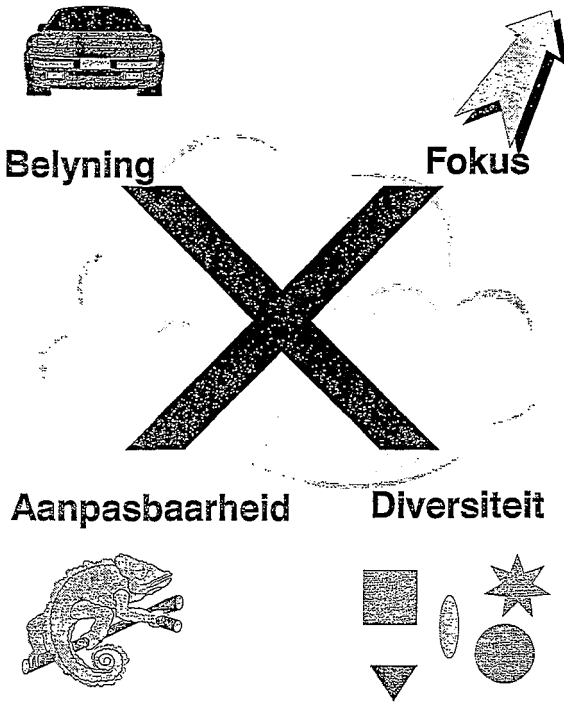
years of democracy and peace, and what did they produce ...? The cuckoo clock”.

Gooi nou die tegnologie as se draaimomentum saam met die sosio-ekonomiese as se toutrek-aksie en die resultaat is 'n reusagtige woer-woer. Presies soos 'n kind met 'n woer-woer sou staan en speel, beleef ons dikwels die wêreld om en voor ons. Is dit dan 'n wonder dat ons koppe sing en suis?

Die effek van hierdie twee asse met hulle vier pole of magte is konkreet waarneembaar in die wêreld om ons. Ons sien dit in gestruktureerde werkloosheid, die verval van die welsynstaatbenadering, die verminderde mag van regerings, migrasie en in die verskynsel dat armes armer en rykes ryker word. In die sakewêreld sien ons dit daarin dat lewensiklusse van maatskappye en produkte al korter en korter word.

Hierdie vier wêreldpole het vanselfsprekend nie besigheidsorganisasies self onaangesig gelaat nie. Vroeër is organisasies gekenmerk deur stabiele strukture, identiese benaderings en 'n blywende gerigtheid op 'n bepaalde markpunt. Vandag en veral môre se organisasies vertoon 'n amoeba-agtige soepelheid en heeltemal ander aksente. Indien die effek van die vier pole in Ontleding 1 deurgetrek word na beklemtonings in die toekomsorganisasies, manifesteer die vier pole binne organisasies soos in Ontleding 2 voorgestel.

Ontleding 2



Die naatloosheid van globalisering verg binne ondernemings 'n besondere aksent op belyning. Die inligting- en veranderingsvolume verg 'n beklemtoning van fokus. Enorme versnelling verg uiterse aanpasbaarheid en fragmentering stel groot eise aan die bestuur van verskillende vorme van diversiteit.

Fokus en belyning ontvang reeds baie aandag binne ondernemings (missies, visies, strategieë, gedragskodes, ensovoorts), want in die kleiner wordende

wêreld met verhoogde mededinging en die eise van omvangryke tegnologiese verandering is die lewensvatbaarheid, produktiwiteit en sukses van besighede daarvan afhanklik. Fokus en belyning verseker die regte uitsette of resultate. Trouens, indien fokus en belyning nog nie prakties aangespreek hoef te word binne 'n organisasie nie, het die organisasie waarskynlik vasgesteek by 'n verouderde omgewingsbenadering en uitgediende strukture en prosesse.

By aanpasbaarheid binne organisasies moet net 'n oomblik stilgestaan word. Dwarsdeur die eeue met die verskuiwing vanaf 'n landbou-ekonomie na 'n vervaardigingseconomie en later weer na 'n dienste-ekonomie, is altyd van die meer konkrete na die meer abstrakte geskuif. Soos aan die begin gesê, is daar regtig niks nuuts onder die son nie. Telkens druk die een of ander vorm van "meganisasie" mense verder in die ontasbare in, met die gevolg dat ongeskooldes en semi-geskooldes uitsak. Die rede hiervoor was en is en sal wees dat die "meganisasie" (lees ook "tegnologie") se veranderingstempo baie vinniger is as dié van die meeste mense se aanpassingsvermoë by wyse van nuwe ingesteldheid of vaardighede. Ek het onlangs gelees dat slegs 7% van die werkloos in Europa 'n kans het om nuwe vaardighede aan te leer. 93% sal agtergelaat word in die cul-de-sac van verouderde begrip en vaardighede.

Hoe reageer maatskappye en organisasies nou op hierdie eis van aanpasbaarheid? Hulle word óf kleiner óf hulle breek op in kleiner onderdele. Dit geskied onder andere deur "downsizing", deur hele bestuursvlakke uit te haal, deur desentralisasie, deur sogenaamde "outsourcing" en deur op te

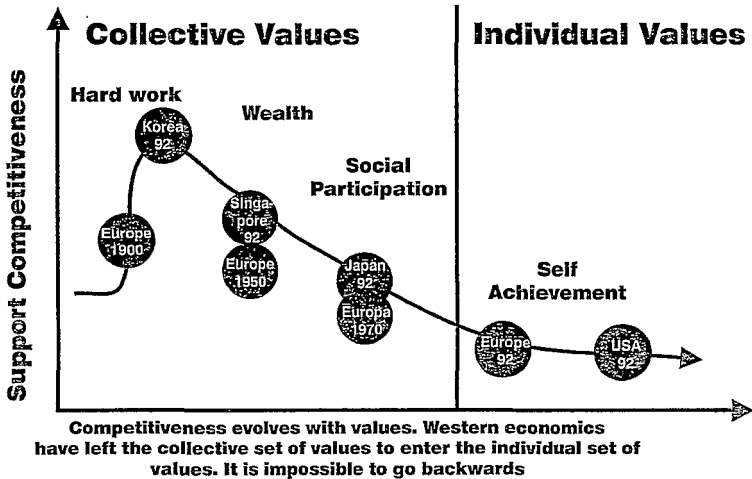
breek by wyse van ontbondeling. Die rede is eenvoudig dat kleiner dele of onderdele in staat is om vinniger aan te pas.

Sover dit ondernemings aangaan, vra diversiteit in die vierde en laaste plek ook kortliks die aandag. Diversiteit in die sakewêreld het baie verskillende fasette. In die toekoms sal diversiteit van produkte en dienste 'n belangrike rol speel, maar so ook diversiteit van diensverhoudings. Waar besighede in die verlede baie sterk op permanente werksverhoudings gesteun het, gaan deelydse en tydelike dienskontrakte vorentoe meer prominent word. Met ontbondeling en desentralisasie sal ook meer en meer aanvaar moet word dat afdelings, divisies en filiale wesentlik verskil en stelsels vir menslike hulpbronne, finansies en inligtingstegnologie sal vir sodanige verskeidendheid voorsiening moet maak. Juis daarom is belyning die teenoorgesteelde pool van diversiteit op die voorgesteelde as.

Dit is egter by die diversiteit van mense waar swaar bestuursei vir organisasies gestel gaan word. Verskillende kulture sien aspekte soos tyd, vergoedingserkenning en die belang van groepsverhoudings anders. Waar ons later hieronder vinnig terugkom na waardes, is die volgende grafiek 'n besonder treffende voorbeeld van verskille van waardes tussen lande. Die belang van die grafiek lê daarin dat dit enersyds 'n meedoënlose beweging van lande vanaf die kollektiewe na individuele waardestelsels aandui, en andersyds uitwys dat die ondersteunende rol van waardes in gemeenskappe aan die afneem is. Van hierdie twee tendense moet deeglik kennis geneem word deur organisasies wat verskillende kulture bevat of wat samewerkings-

ooreenkomste oor kultuurgrense heen aangaan. Die grafiek is oorgeneem uit die 1992 *World Competitiveness Report*.

The Competitive Impact of Values



Indien daar na bostaande grafiek gekyk word, is 'n interessante vraag waar Suid-Afrika op so 'n grafiek sou lê.

Ons het begin met wêreldtoekomstendense en toe die kring nouer na die organisasies van vandag en môre getrek. Daar is gesien dat die vier pole van die twee asse van wêreldtendense oorgedra kan word op organisasietoekomstse. Dit manifesteer in belyning, fokus, aanpasbaarheid en diversiteit. Nou wil ons die kring nog nouer trek na die bestuursleier van môre. Weer eens word dieselfde pole op die bestuursleier geprojekteer. Dit beteken dat die organisasie-eis van belyning van die bestuursleier die hoedanigheid van toekomsargitek verg. Fokus verg die hoedanigheid van 'n navigerende mededinger, aanpasbaarheid dié van 'n markgeoriënteerde

oportunis en diversiteit dié van 'n mensmobiliseerder. Hierdie vier toekoms-eise vir 'n bestuursleier word vervolgens in Ontleding 3 hieronder voorgestel.

Ontleding 3



Toekomsargitek



Navigerende mededinger



Markgeörienteerde oportunis

Mens-mobiliseerder



Om aan elkeen van hierdie vier eise te voldoen, sal die bestuursleier in een of ander kombinasie oor 'n verskeidenheid kompetensies moet beskik. Kompetensies word in hierdie verband gebruik om kennis, vaardighede, gewoontes, houdings en waardes te omvat. Dit kan insiggewend wees om kompetensies te orden in terme van welke hoofbestuurseis bepaalde kompetensies as ondersteuning benodig. Myns insiens steek daar baie

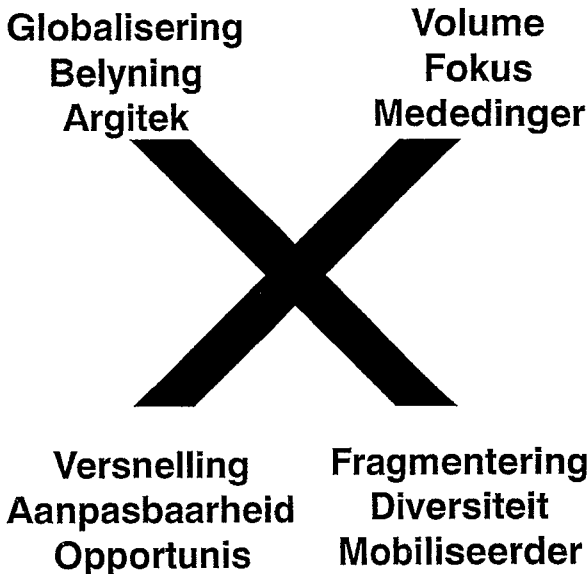
meriete in die onderstaande indeling, hoewel dit natuurlik nie die enigste wyse is waarop so 'n indeling gemaak sou kon word nie.

Toekomsargitek	Navigerende Mededinger
• Strategiese denke • Stelseldenke • Visie	• Alternatiewe oplossings • "Benchmarking" • Kompetierend • Interne lokus van kontrole • Emosionele ratsheid • Missie-realiserings
Markgeoriënteerde Opportunis	Mensmobiliseerder
• Kliëntoriëntasie • Rekenaar- en syfergeletterdheid • Besluitneming • Entrepreneurskap • Innoverend • Onderhandeling • Risikoneming	• Aanspreeklikheid • Afrigting • Kommunikasie • Konflikbestuur • Kultuurvriendelik • Bemagtigend • Metend • Deelnemend • Vertrouegenererend

Kundiges mag van my verskil oor die belang wat aan sekere kompetensies geheg word of die wyse waarop hulle georden kan word, maar daar bestaan goeie praktiese gronde om so te werk te gaan. In elk geval sou baie waarde uit so 'n indeling gehaal kan word indien dit aangewend word by nuwe aanstellings, bevorderings en loopbaanbeplannings.

Daar kan nou begin word met 'n samevatting. Die kombinasie van Ontledings 1, 2 en 3 sal dan as volg daar uitsien:

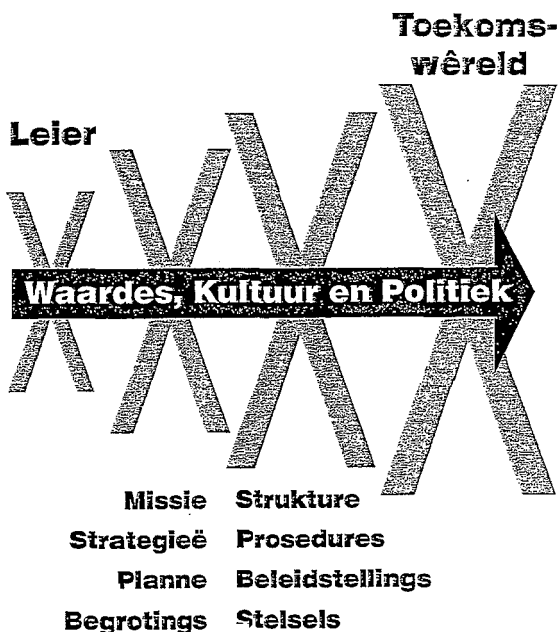
Ontleding 1,2 & 3



Om egter waarlik 'n begrip te vorm van hoe die regte soort toekomsleier kan inwerk op die planne, prosesse en strukture van organisasies om 'n effektiewe toekomsonderneming te vorm wat die toekomswêreld met sukses kan betree en ontgin, moet die analitiese of ontledingsvolgorde wat tot hiertoe gevolg is, presies omgekeer word. Daardeur kan die denke wat tot hier plaasgevind het, omgeskakel word in aksie of **doen**. Dit is dan ook presies wat ons graag by

ons toekomsleiers en toekomsorganisasies in Suid-Afrika sou wou sien gebeur. So 'n sintese model word vervolgens voorgestel.

Sintese



Hierbo is gesê en geïllustreer dat die ondersteunende rol van gemeenskapswaardes wêreldwyd aan die afneem is. Dit veroorsaak dat organisasies wat die stewigheid van waarde-sement wil benut, dit binne die organisasie self sal moet kweek, aanwend en beloon om sodoende 'n mededingende en effektiewe organisasiekultuur en 'n konstruktiewe organisasiepolitiek te ontwikkel. Gevolglik word waardes, kultuur en politiek in die sintesemodel hierbo nie as onderliggend uitgebeeld nie, maar as 'n bindende krag wat vanaf die bestuursleier dwarsdeur die hart van die organisasie sigbaar uitloop op 'n suksesvolle ontmoeting met die

toekoms-wêreld. Nou ondersteun dit nie net nie, dit gee rigting, dit fokus en dit verskaf die broodnodige energie!

Ek dank u.

/mr/willie121

Ferdinand Postma-Biblioteek



010493773Y