

ONDERPRESTERENDE BESTUURDERS IN SENIOR BESTUURSPOSTE*

L D COETSEE

Nagraadse Skool vir Bestuurswese,
Potcherstroom Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

OPSOMMING

Daar bestaan aanduidings dat van die individue wat topbestuursposte bereik in groot Suid-Afrikaanse ondernemings faal in die poste. In hierdie ondersoek word gepoog om die redes hiervoor te bepaal. Inligting ingesamel by bedryfsleiers en persone wat deur bedryfsleiers gesien word as mislukkinge in topbestuursposte, dui op die bestaan van verskille in rolvereistes en verwagtinge gestel aan topbestuurders en bestuurders op laer vlakke, wat dan verskillende eienskappe van bekleërs verg. Hierdie vereiste eienskappe blyk belangrike redes te wees waarom persone wat suksesvol was in hoëvlak middelbestuursposte faal in topbestuursposte. Implikasies van die bevindinge word bespreek.

ABSTRACT

Underachievement of managers in senior management positions: There are indications that some individuals who reach top management positions in large South African organisations, are unsuccessful in these positions. This study is aimed at determining the reasons for this phenomena. Information obtained from top executives and from individuals who are regarded as unsuccessful in top management positions, indicate that important differences, do exist in regard to role requirements and expectations and thus require different characteristics from incumbents to perform successfully in top management positions. The implications of these findings are discussed.

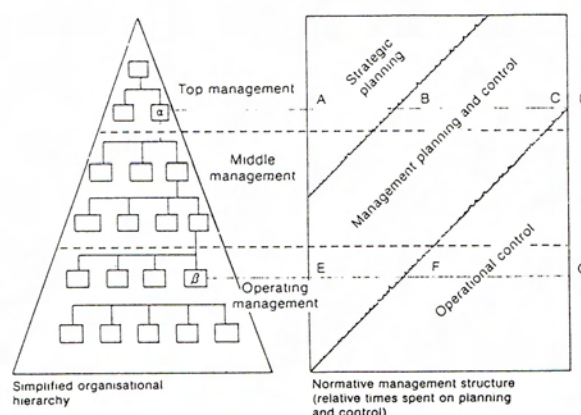
Tydens konsultasiewerk, gedurende die tydperk 1988 tot 1992, by twaalf verskillende groot Suid-Afrikaanse ondernemings, het 'n verskynsel opgeval, naamlik dat daar 'n hele aantal persone is wat topbestuursposte bereik, maar dan nie die mas opkom in die poste nie. By navraag hieroor by 11 kollegas, wat soortgelyke konsultasiewerk doen, het agt van hulle hierdie waarneming bevestig. Tydens 'n navorsingsprojek oor die verskynsel, (waaroor die artikel dan ook handel) het twintig vooraanstaande bedryfsleiers hierdie waarneming onderskryf.

Alhoewel die werklike omvang van mislukking in topbestuursposte nie vasgestel kon word nie, veral vanweë die sensitiewe aard van die probleem, is daar aanduidings dat dit beduidend genoeg is dat navorsing na die redes vir mislukking wel geregtig is. Die belangrikheid van navorsing hieroor word verder onderstreep deur die wye kommer wat onder bedryfsleiers in Suid-Afrika bestaan oor die langer termyn beskikbaarheid en gehalte van veral topbestuurders en die algemeen aanvaarde siening dat die gehalte van 'n onderneming se topbestuurders, een van die belangrikste determinante is van 'n onderneming se langtermyn sukses (Beggs en Doolittle, 1988; Dienesch en Linden, 1986; Kotter, 1990; Kouzes en Posner, 1990.) Daar kon ook geen wetenskaplike studie opgespoor word na die effektiwiteit van Suid-Afrikaanse topbestuurders nie.

Verklarings vir die mislukking van individue in topbestuursposte, wat goed presteer het in senior middelbestuursposte en waar hierdie prestasie 'n rol gespeel het in hul bevordering, is moontlik te vinde in verskille in rolvereistes en rolverwagtinge tussen die poste. 'n Ander verklaring kan wees dat sukses in topbestuursposte eienskappe (bv. vermoëns, vaardighede, kennis, oriëntasies en waardestelsels) verg wat verskil van suksesvereistes in laer vlak bestuursposte.

Schutte (1981, p.12) het 'n model saamgestel (Figuur 1) ter verduideliking van wat hy die normatiewe bestuurstruktuur noem en waarin hy aandui wat die relatiewe tydsbesteding aan bestuursaktiwiteite behoort te wees.

Figuur 1: Normatiewe bestuurstruktuur (Schutte 1981:12)



Die verskille tussen die rolle strategiese beplanning ('n belangrike topbestuursrol) en bestuurs- (besigheids) beplanning en kontrole (die belangrikste middelbestuursrol) en operasionele of tegniese kontrole, kan as volg aan die hand van Schutte (1981, pp.6-7) verduidelik word:

Strategiese beplanning is die proses deur middel waarvan besluit word op die missie en doelstellings van die organisasie, oor die bronne wat gebruik sal word om die doelstellings te bereik en oor die strategiese riglyne en beleid om die bestuurs- of besigheidsbeplanningsproses te rig en beheer.

Bestuurs- (besigheids) beplanning en kontrole is die proses waardeur seker gemaak word dat bronne bekom en effektief benut word ter bereiking van die organisasie se doelstellings. Hierteenoor behels operasionele of tegniese kontrole die proses waarmee verseker word dat spesifieke take doeltreffend uitgevoer word.

Strategiese beplanning word gesien as hoofsaaklik 'n topbestuursfunksie terwyl topbestuurders ook (volgens die normatiewe model, Figuur 1) heelwat tyd bestee aan bestuursbeplanning en kontrole en nie wesenlik betrokke is by operasionele kontrole nie. Die middelbestuurder se rol behels in teenstelling hiermee veral bestuursbeplanning en kontrole, operasionele kontrole en baie min strategiese beplanning.

*Die navorsing is onderneem met behulp van finansiële steun deur die RGN en Eskom.

Volgens Schutte (1981, pp.12-13) toon empiriese navorsing dat werklike bestuurspraktyke afwyk van die normatiewe model, maar dat dit nie afbreuk doen daaraan nie dat strategiese bestuur veral 'n topbestuursrol is.

Sedert die verskyning van Schutte (1981) se boek het Suid-Afrikaanse ondernemings, in navolging van veral Amerikaanse maatskappye, al hoe meer bewus geword van die noodsaaklikheid van strategiese beplanning vir langtermynoorlewing en verhoging van organisasie effektiwiteit. Alhoewel daar nie syfers beskikbaar is oor die omvang van strategiese beplanning in Suid-Afrikaanse ondernemings nie, is daar heelwat aanduidings dat meeste organisasies vandag aktief strategiese beplanning doen en dat die proses veral (en in gevalle uitsluitlik) die rol is van top- of strategiese bestuurders.

Die strategiese bestuursproses begin volgens skrywers soos Bennis (1989; 1990), Kotter (1982; 1990), Kouzes en Posner (1990), Srivastva en medewerkers (1984) en Steiner (1983) by 'n leierskapsvisie. Die visie het direk te make met die onderneming se missie wat weer beslag kry in strategiese beplanning.

Heelwat empiriese studies, wat veral in die Verenigde State van Amerika onderneem is, dui daarop dat topbestuurders se rolle en strategiese bestuursaktiwiteite verskil van dié van middelbestuurders, bv. Kotter (1982), Luthans, Rosenkrantz en Hennessey (1985), Rock (1977) en Steiner (1983). Beggs en Doolittle (1988) praat dan ook deurgaans van topbestuurders as "strateë", terwyl Srivastva en medewerkers (1984) onomwonde sê dat strategie formulering 'n topbestuursfunksie is.

Uit die bespreking hierbo kan afgelei word dat die rol van topbestuurders, veral hul strategiese bestuursrol, maar waarskynlik ook hul bestuursbeplanning en kontrole take, verskil van dié van middelbestuurders.

Die vraag wat nou ontstaan is of hierdie strategiese rolle van topbestuurders vermoëns, vaardighede, kennis en style vereis wat verskil van dié van middelbestuurders. Die vraag is veral belangrik omdat topbestuurders gewoonlik gekeur en aangestel word uit middelbestuursgeledere waar, soos hierbo aangedui, daar verskillende rolverwagtinge en moontlik ook verskillende vaardighede en vermoëns vereis word.

Sorcher (1985) is van mening dat die onderskeidmaking tussen bestuurders en leiers (of topbestuurders) 'n uitmuntende raamwerk verskaf vir die ontwikkeling van metodes om potensieële topbestuurders (bedryfsleiers) te evalueer.

Die oorsprong van die siening dat daar 'n onderskeid is tussen leiers en bestuurders is waarskynlik Zaleznick (1977) se navorsingsartikel: "Managers and Leaders: Are they different?", op grond waarvan hy tot die slotsom kom dat daar wel belangrike verskille bestaan: bestuurders doen dieselfde dinge oor en oor, maar dit is leiers wat innoveer. Waar 'n goeie leier ook 'n bestuurder moet wees, is 'n bestuurder nie noodwendig 'n leier nie. Die leier moet in staat wees om wesenlike veranderinge in die organisasie aan te bring, in teenstelling met die "transaksionele" bestuurder wat aanhou om dieselfde soort kontakte te hê met werknemers, kliënte en die gemeenskap.

Zaleznick (1977) stel ook vas dat leiers en bestuurders verskil ten opsigte van hul oriëntasie tot doelwitte, persepsies van werk, interpersoonlike style en selfpersepsies. In aansluiting hierby sê Main (1987) dat die tradisionele bestuurder (die model van rasonale besluitneming) nie kan voldoen aan en opgewasse is vir die moderne leierskapseise nie. Hy beskryf ware leiers as individue wat 'n visie kan vorm oor die toekoms van sy eie onderneming en wat kollegas kan inspireer om saam te werk om hierdie toekoms te bou. Main sien die belangrikste verskil tussen leiers en bestuurders as dat leiers nie bang is vir verandering nie, maar dit eerder verwelkom en veroorsaak.

Kouzes en Posner (1987) kom op grond van hul uitgebreide studie oor leierskap tot die volgende gevolgtrekkings oor die verskil tussen leiers en bestuurders. Leiers en leierskap word geassosieer met die omkeer van maatskappye wat besig was om te misluk, die begin van entrepreneuriese ondernemings, die ontwikkeling van nuwe produkte en dienste of ander ondernemingstransformeringe. Hierteenoor word bestuurders geassosieer met kostebesparing, verhoogde doeltreffendheid, die teweeg bring van stabiliteit, die reëling van die ordelike gang van sake en tegnieke wat hul toepas om organisasieprosesse te kontroleer.

Wanneer mens dus aan leiers dink, word situasies van turbulensie, konflik, innovasie en verandering herroep terwyl ons aan bestuurders dink wanneer ons tye herroep van stabiliteit, harmonie, instandhouding en konstantheid.

In aansluiting by wat tot dusver gesê is oor die verskille tussen leierskap en bestuur, moet ook verwys word na Bennis se siening. Bennis, wat vandag beskou word as 'n kundige by uitstek op die gebied van leierskap, se jarelange navorsing het uitgeloop op drie boeke wat die afgelope aantal jare verskyn het. In die eerste, geskryf in medewerking met Nanus, sê die skrywers (Bennis en Nanus 1985:21) dat die kernprobleem van baie onsuksesvolle ondernemings is dat hulle oorbestuur ("overmanaged") en onderlei ("under-led") word. Hulle verduidelik die verskil tussen leierskap en bestuur as volg: Om te bestuur beteken om "daar te stel", om te bereik, om beheer te hê of verantwoordelik te wees, om uit te voer. Leierskap is beïnvloeding, voorloop in rigting, roete, aksie en opinie. Bestuurders doen dinge reg, leiers doen die regte dinge. Hierdie onderskeid is van kritieke belang en kan volgens Bennis en Nanus opgesom word as aktiwiteite van visie en oordeel – d.w.s. doelmatigheid ("effektiwiteit") – dit is leierskap, teenoor bestuur – wat aktiwiteite van bemeestering van roetine behels, d.w.s. doeltreffendheid ("efficiency").

In sy tweede boek Bennis (1989) sê Bennis dat die verskille tussen leiers en bestuurders baie groot en van besondere belang is en in sy derde boek, verduidelik Bennis (1990, pp.77-79) die verskille tussen leiers en bestuurders verder, en kom tot die gevolgtrekking dat elke leier ook in 'n sekere sin bestuurs-eienskappe moet hê. Die siening is heeltemal verstaanbaar as Schutte (1981) se model; (Figuur 1) in ag geneem word, waarin aangedui is dat bedryfsleiers se rolle, bo en behalwe die strategiese rol, ook bestuurswerk behels. Die omgekeerde is egter nie deurgaans waar nie, bestuurders beskik nie noodwendig oor leierseienskappe en 'n leierskaporiëntasie nie, soos in die besprekings hierbo verduidelik, en dit is waarskynlik 'n rede waarom goeie bestuurders dikwels nie suksesvol is in topbestuur of leiersposte nie.

Sorcher (1983, p.113) sê dat hierdie verskille tussen leiers en bestuurders, soos ook hierbo verduidelik, waarskynlik grootliks daarvoor verantwoordelik is dat bestuurders vorder tot senior poste in 'n maatskappy maar dan nie in staat is om die vereistes van leierskap te voldoen nie. Sorcher sê verder dat die prosesse betrokke by die verdeling van verantwoordelikhede, balansering van verskillende behoeftes van werknemers en die onderhandelinge oor verskille in menings tussen mense (tipiese bestuursaktiwiteite) **sielkundig verskillend** is daarvan om mense betrokke en opgewonde te kry oor 'n nuwe gedagte, die voordele daarvan aan hulle te kommunikeer en om hulle persoonlike betrokkenheid in die neem van risiko's te bewerkstellig – dit is tipiese leierskapsaktiwiteite.

Wat tot dusver gesê is oor die verskille tussen leiers en bestuurders kan opgesom word soos in Tabel 1 uiteengesit.

As die inhoud van Tabel 1 saamgevat moet word om die verskille tussen leierskap en bestuur in enkele woorde tipeer, is die sleutelwoorde t.o.v. leierskap waarskynlik verandering en leiding tot verandering en t.o.v. bestuur, die bestuur of instandhouding van die gegewe.

TABEL 1
SAMEVATTING VAN DIE VERSKILLE TUSSEN LEIERS EN BESTUURDERS

LEIER	BESTUURDERS
– het 'n langer termyn visie	– het 'n korter termyn siening
– is op toekoms gefokus	– is op die huidige gefokus
– bevraagteken die status quo	– aanvaar (en bewaar status quo)
– bereid om risiko's te neem, is pro-aktief	– gerig op instandhouding; stabiliteit, konstantheid, is reaktief
– dra visie oor, skep verwagtinge, entoesiasme, 'n motiverende omgewing	– fokus op beleid, metodes stelsels en strukture
– delegeer vryelik	– delegeer versigtig
– is doelmatig of effektief, doen die regte dinge	– is doeltreffend ("efficient"), doen dinge reg

Teen die agtergrond van die bespreking hierbo is die doel van hierdie studie om te bepaal of die mislukking van 'n aantal persone wat gefaal het in topbestuursposte in Suid-Afrikaanse ondernemings, toegeskryf kan word aan verskille in rolvereistes en verwagtinge tussen topbestuursposte en ander poste, asook aan andersoortige vereistes (in terme van eienskappe soos vermoëns, vaardighede, kennis en oriëntasie en bestuurs- of leierskapsgedrag) wat nodig is vir suksesvolle funksionering in topbestuursposte.

METODE EN STEEKPROEF

Die metodologie wat gebruik is kan as volg saamgevat word: Met behulp van die menings van vyf bedryfsleiers, persone wat hoë aansien geniet en top poste in die sakewêreld beklee (dus persone wat getipeer kan word as sg. "captains of industry"), is 'n verdere groep van nege en twintig bedryfsleiers of topbestuurders geïdentifiseer wat: (1) senior uitvoerende poste (top- of strategiese bestuursposte) beklee of uitvoerende direkteure is van groot ondernemings – ondernemings met minstens 1 000 geskoolde werknemers en (2) deur kollegas buite hul eie ondernemings – die vyf persone hierbo genoem – en deur ander kollegas uit die verdere groep van nege en twintig – as suksesvolle bedryfsleiers beskou word.

Indien daar redelike twyfel bestaan het by meer as een lid van die gesamentlike groep van vier en dertig, of 'n spesifieke individu as 'n werklike suksesvolle topbestuurder getipeer kan word, is die betrokke individu se naam van lys verwyder en word die inligting wat op hom betrekking het (indien dit op daardie stadium reeds bekom is), vir die doeleindes van hierdie studie negeer.

As gevolg van dié werkwyse is die groep van vier en dertig na sewe en twintig verminder. Van die oorblywende groep is twee individue oorlede voordat onderhoude met hulle gevoer kon word, een persoon het geëmigreer voordat hy bereik kon word, een se bydrae tydens die onderhoud was van so 'n aard dat dit geen sin gemaak het nie, terwyl een nie bereid was om inligting te verstrek nie en met twee ander nie afsprake gereël kon word nie. Inligting bekom van twintig suksesvolle bedryfsleiers was dus bruikbaar en is in hierdie studie benut.

Die topbestuurders waarmee onderhoude gevoer is, was deurgaans gewillig om onderpresteerders te identifiseer en inligting oor hulle onderprestasie en redes daarvoor te verskaf. Hulle was egter nie almal bereid om hierdie persone by name te noem en veral nie om toe te laat dat onderhoude gevoer en vraelyste by hulle afgeneem word nie. By navraag het geblyk dat die belangrikste redes hiervoor was dat van die topbestuurders gevoel het dat hulle vertrouensbreek sou pleeg of hul verhouding met die persone sou skaad. Ten spyte van

versekeringe dat onderhoude en vraelyste met die grootste omsigtigheid hanteer sou word en dat daar nooit aan die persone te kenne gegee sal word nie dat hulle as onderpresteerders gesien word, wou topbestuurders nie dié risiko loop nie.

Dit was slegs moontlik om toegang tot enkele onderpresterende topbestuurders te kry en daar kon slegs by 16 inligting ingewin word. Met die meerderheid van die persone kon slegs onderhoude gevoer word. Die belangrikste rede hiervoor is dat die betrokke bedryfsleiers wat die persone uitgewys het, nie wou toelaat dat hulle gevra word om vraelyste in te vul nie, maar net dat onderhoude met hulle gevoer word. Al ses tien is individue wat deur die bedryfsleiers geïdentifiseer is as persone wat nie die mas kon opkom in topbestuursposte nie.

Meetinstrumente

Daar is drie vraeboë opgestel, waarmee gepoog is om allerlei aspekte rakende die suksesvolle en nie-suksesvolle funksionering van bestuurders en leiers te ondersoek. Die vraeboë kon egter op 'n veel kleiner skaal benut word as wat aanvanklik beplan is, vanweë die redes wat reeds genoem is. Waar dit moontlik was om wel inligting met die vraeboë in te samel, is die inligting in die navorsing benut.

Daar is daarin geslaag om gestruktureerde onderhoude te voer met al die persone hierbo genoem (20 suksesvolle en 16 nie suksesvolle topbestuurders). Vir die doel is twee onderhoudskedules opgestel, een vir gebruik by die suksesvolle – en die ander vir gebruik by die onderpresterende topbestuurders.

Die vroeë wat tydens die onderhoude gestel is, en ook die wat op die vraeboë verskyn, is grotendeels gebaseer op 'n literatuurstudie (waarvan gedeeltes hierbo bespreek is) en was deurgaans daarop gerig om inligting te bekom oor die eienskappe (bv. gedrag en bestuurstyl) van suksesvolle en nie-suksesvolle topbestuurders en sieninge oor faktore wat 'n direkte invloed het op sukses en mislukking in topbestuursposte.

Aangesien daar nie daarin geslaag kon word om genoeg vraelyste af te neem nie, is die inligting wat wel met behulp van vraelyste bekom is, net soos die onderhoud inligting, ontleed deur tema- of inhoudsanalises daarvan te maak aan die hand van Kerlinger (1980) se beskrywing van hierdie metodiek.

Die doel van die benadering was om die ooreenkomste of parallele tussen die sieninge van die verskillende mense wat by die ondersoek betrek is te identifiseer. Die ooreenstemmende temas (feite, beskouinge, houdings, ens.) is as analise eenhede gebruik en temas wat deur 60% of meer respondente uitgewys is, is in aanmerking geneem vir besprekingsdoeleindes.

Daar word dus by die weergawe van die resultate van hierdie ondersoek en die bespreking daarvan, gekonsentreer op die gekombineerde en geïntegreerde gegewens wat met behulp van die verskillende instrumente ingesamel is.

Die wyse van inligting insameling en die ontleding daarvan soos hierbo beskryf asook die vertolking daarvan, behels dieselfde benadering as wat gevolg word in van die bekendste moderne studies na leierskap, bv. die van Bennis (1989 en 1990), Bennis en Nanus (1985), Kousez en Posner (1987), McCall et al. (1988), Sorcher (1985), en Srivastva & medewerkers (1984). In meeste van hierdie studies is slegs van onderhoude as inligtingsinsamelingstegniek gebruik gemaak.

Die steekproef proefpersone hierbo is nie ewekansig bepaal nie en is nie verteenwoordigend van suksesvolle en nie-suksesvolle Suid-Afrikaanse topbestuurders nie. Verder is heelwat beperkings geplaas op die insameling van inligting. Desnieteenstaande hierdie tekortkominge behoort die ondersoek resultate, indien dit bevindinge ondersteun soos in die literatuur aangetref, tog van waarde te wees.

RESULTATE

Faktore wat deur die respondente uitgesonder is, behels 'n wye verskeidenheid optredes, oriëntasies, gedrag, en eienskappe wat grootliks ooreenstem met wat in die reeds beskrewe literatuur oor die onderwerp aangetref word.

Die resultate kan, in terme van die tema analise, in die volgende kategorieë ingedeel word:

Rolvereistes

Die belangrikste faktore wat 'n rol speel in sukses in topbestuursposte soos deur die groep bedryfsleiers geïdentifiseer, is die skepping van 'n visie en missie en die vereenselwiging van ander hiermee. Dit behels die vermoëns om:

- 'n visie te vorm van die toekoms en van wat die onderneming in die toekoms gaan wees en hoe dit gaan funksioneer;
- deurlopend te fokus op die visie en die gepaardgaande missie van die onderneming en om die visie so oor te dra ("te verkoop") dat almal in die onderneming hul daarmee vereenselwig;
- om aan almal in die onderneming dié perspektief te gee sodat hysy presies weet hoe sy rol inpas by die breë prentjie van waarmee die onderneming besig is en hoe belangrik elke individu se rol is.

Die bedryfsleiers het beklemtoon dat die visie en die missie van suksesvolle topbestuurders gegrond is op 'n duidelike waardestelsel, wat ook die waardes moet wees waarop die onderneming se totale werksaamhede berus.

Die skepping van visie en die oordra daarvan impliseer verandering en behels die belangrikste metode van hoe effektiewe leiers vernuwing bewerkstellig. Dit verduidelik ook hoekom effektiewe leierskap met verandering en vernuwing geassosieer word. Die bevindinge is in lyn met die beskouing van skrywers soos Bennis (1989 en 1990), Kotter (1982; 1990), Kouzes en Posner (1990), Srivastva en medewerkers (1984) en Steiner (1983), wat almal beklemtoon dat die strategiese bestuursproses sy beslag kry in die leier se visie.

Die tweede rolvereiste wat die bedryfsleiers uitwys en wat ander eienskappe wat hulle as belangrik ag saamvat en dit in gedragsdinamika vergestalt, is die vermoë van doeltreffende topbestuurders om effektiewe mense in die onderneming aan te stel, om die regte mense om hul te versamel en hulle as spanlede te benut. Onsuksesvolle volgelinge maak leiers onsuksesvol, daarom is een van die belangrikste besluite wat 'n leier neem – wie hy in sy span toelaat. Die vermoë om "wenners" in jou span aan te stel of om andersins prosedures te onderwerp en in werking te stel om "wenners" te bekom en te behou, speel 'n besonder groot rol in sukses in topbestuursposte. Dié eienskap is nie beklemtoon in die literatuur wat geraadpleeg is nie.

Bevoegdheidsfaktore

Die redes waarom die topbestuurders wat as onsuksesvol beskou word as sulks deur die groep bedryfsleiers getipeer word, kan in twee breë kategorieë ingedeel word. Die eerste kategorie kan beskryf word as "onbevoegdheidsfaktore" bv. gebrekkige leierskapsvermoëns en vaardighede, kennis, ervaring en persoonlikheidstekortkominge. Die tweede kategorie behels bepaalde foute wat die persone in hul werk maak en wat dan deur ander (en in gevalle ook deur die betrokke onsuksesvolle individue self) waargeneem word as bewyse van en redes vir onbevoegdheid. Die verband tussen die twee kategorieë is nie in hierdie studie ondersoek nie. Op die oog af wil dit egter voorkom of van die faktore in die eerste kategorie oorsake mag wees van die foute wat gemaak word. Hier sal volstaan word met 'n kort beskrywing van die eerste kategorie faktore.

Leierskapsvermoëns en vaardighede

Die bedryfsleiers het faktore soos gebrekkige leierskapsver-

moëns, vaardighede, kennis, insig en ervaring aangedui maar het daarop gewys dat die onderpresteerders wel suksesvol was in hul vorige poste (tipiese hoë vlak middelbestuursposte) en dat hulle, in meeste gevalle, juis na topbestuursposte bevorder is op grond van hul prestasie in hul vorige poste.

Sewentien van die twintig bedryfsleiers (85%) het spontaan onderprestasie in verband gebring met die verskynsel dat effektiewe bestuurders bevorder of aangestel is in leierskapsposte waar verskillende vermoëns en vaardighede vereis word. Die oorblywende drie bedryfsleiers het by spesifieke navraag aangedui dat hulle meen dit tot 'n meerdere of mindere mate 'n rol kan speel.

Spesifieke aspekte waarna respondente verwys het sluit in:

- Onderpresteerders is meer gerig en bestee meeste tyd daaraan om dinge gedoen en afgehandel te kry en nie daaraan om dinge beter te doen nie.
- Hulle verstaan nie die belangrikheid van verandering en aanpassing nie en is nie vaardig genoeg in die bestuur van verandering nie.

Die bevinding strook met Main (1987) en Zaleznick (1977) se siening oor redes waarom suksesvolle hoë vlak middelbestuurders faal in strategiese bestuursposte.

Inisiatief, kreatiwiteit en innovasie

Meer as 75% van die groep bedryfsleiers noem 'n gebrek aan oorspronklike denke as 'n oorsaak van onderprestasie. Onderpresteerders is deur dié bedryfsleiers beskryf as "te geyk, te berekend, te bang om risiko's te loop, te bang om 'n fout te begaan".

'n Ander aspek wat uitstaan is 'n waargenome ontoereikende vermoë om by ander genoegsame betrokkenheid, deelname, identifikasie en ondersteuning te ontlok. Die beskrywing sluit aan by die verskille wat bestaan tussen leiers en bestuurders, soos in Tabel 1 opgesom.

Leierskapstyl

In gevalle waar onderpresteerders se leierskapstyl uitgewys is as 'n struikelblok, is die style beskryf as:

- te gerig op resultate en nie op hoe resultate behaal word nie,
- te veel gerig op aktiwiteite, strukture en prosesse,
- te gerig op beheer en kontrole.

Die bevinding ondersteun ook die verskille wat tussen leiers en bestuurders bestaan, soos dit uiteengesit is in Tabel 1.

Menseverhoudingsvaardighede

Gebrekkige menseverhoudingsvaardighede is die enigste van die "onbevoegdheidsfaktore" wat deur 'n beduidende persentasie (69%) van die onderpresteerders self uitgewys is. Die oorgrote meerderheid bedryfsleiers was ook van mening dat menseverhoudingsvaardighede 'n oorsaak is van mislukking.

Emosionele volwassenheid

Eienskappe wat waarskynlik met emosionele onvolwassenheid te make het en wat deur respondente uitgewys is, is 'n lae selfbeeld, 'n gebrek aan selfvertroue en wantroue in en onderskatting van ander mense.

GEVOLGTREKKINGS

Die eienskappe hierbo genoem en wat getipeer is as bevoegdheidsfaktore, toon belangrike ooreenkomste met die faktore wat in die literatuur geïdentifiseer en in die artikel na verwys is, bv. die bevindinge van Bennis en Nanus (1985), Bennis (1989; 1990), Kouzes en Posner (1990), Kotter (1982), Main (1987), Sorcher (1985) en Zaleznick (1977).

Van die gevolgtrekkings wat gemaak is op grond van hierdie navorsing, is reeds in die voorafgaande bespreking weergegee en word nie hier herhaal nie. Die kern gevolgtrekkings is egter belangrik en word kortliks saamgevat.

- Daar bestaan rolvereiste en rolverwagting verskille tussen die strategiese bestuur (d.w.s. topbestuurs- of leierskapsrolle) en ander bestuursrolle.
- Dié verskille is van so 'n aard en omvang dat dit daarop dui dat dit vermoëns, vaardighede, instellings en style vereis van die bekleërs van topbestuursrolle, wat sielkundig verskillend is van dié in ander bestuursrolle.
- Uit die bogenoemde twee gevolgtrekkings, volg 'n derde nl. dat hierdie verskille tussen leiers (topbestuurders) en ander bestuurders en die verskillende verwagtinge en vereistes wat die rolle kenmerk, van die belangrikste redes is waarom die onsuksesvolle topbestuurders wat by die studie betrek was, nie die mas daarin opkom nie. Die kern oorsaak is waarskynlik daarin geleë dat hulle die poste bereik het omdat hulle suksesvolle bestuurders is maar dan nie noodwendig oor die vereiste leierskapsvermoëns en leierskapsbevoegdheidskenmerke beskik om suksesvol te wees in topbestuursposte nie.

Alhoewel hierdie studie se resultate ooreenstem met die bevindings en sienings van ander navorsers, word die veralgemeenbaarheid van die bevindings beperk deur die reeds bespreekte metodologiese en steekproef tekortkominge van die studie. Meer in diepte navorsing na die redes vir mislukking in topbestuursposte is nodig. Die omvang van die probleme en die gevolge daarvan op ondernemingseffektiwiteit behoort ook spesifiek nagevors te word. Hoe die hierbeskrewe onbevoegdheidsfaktore verband hou met mislukking moet ook nagevors word.

IMPLIKASIES VAN DIE BEVINDINGE

- In beide die literatuuroorsig en empiriese gedeeltes van hierdie studie is belangrike verskille tussen die strategiese bestuursrolle (leierskap) en bestuurswerk beklemtoon. Hierdie verskille moet deurgaans by aangeleenthede soos strategiese beplanning, organisasie strukturering en herstrukturering in ag geneem word.
- Diegene verantwoordelik vir die keuring van strategiese bestuurders moet insgelyk besef dat daar nie alleen 'n verskil is tussen die leierskap- en bestuursrolle nie, maar dat uiteenlopende vereistes en verwagtinge aan die bekleërs gestel word. Hierdie verskille en vereistes moet in ag geneem word wanneer aktiwiteite beplan en onderneem word soos; mannekrag-, opvolg- en loopbaanbeplanning, aanstelling en bevordering van bestuurders en keuring van strategiese bestuurders of leiers.
- Die huidige praktyk (waarvan die bestaan ook deur hierdie studie bevestig is) dat leiersposisies in ondernemings dikwels gevul word deur persone wat effektiewe bestuurders is, behoort so ver doenlik vermy te word. Daar moet vooraf bepaal word of diegene wat oorweeg word vir leierskapsposisies, wel oor leierskapspotensiaal beskik. Kriteria wat tans gebruik word in takseersentra, keuringsaktiwiteite en ander keuringsbenaderings, is gewoonlik bestuurs- en nie leierskapskriteria nie. Waar potensiaalbeplanning vir strategiese leiersposte gedoen word, moet leierskaps- in plaas van bestuurskriteria gebruik word.
- Spesifieke aandag aan die opleiding van potensiele bedryfsleiers is nodig. Opleiding, ook aan Suid-Afrikaanse sakeskole, is tipies bestuurs- en nie leierskapsopleiding nie.

VERWYSINGS

- Beggs, J.M. & Doolittle, D.C. (1988). Mintzberg revisited: a study of chief executive officers. *Leadership and Organization Development Journal*, 9(6), 17-21.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. (1990). *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dienesch, R.M. & Linden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, July, 18-34.
- Kerlinger, F.N. (1980). *Foundations of behavioural research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kotter, J.P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, November-December, 156-67.
- Kotter, J.P. (1990) What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1990). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. & Hennessey, H.W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *Journal of Applied Behavioural Science*, 21(3), 255-270.
- Main, J. (1987). Wanted: leaders who can make a difference. *Fortune*, September 28, 92-102.
- Rock, R.H. (1977). *The chief executive officer*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Schutte, F.G. (1981). *Integrated management systems*. Durban: Butterworths.
- Sorcher, M. (1985). *Predicting executive success*. New York: John Wiley.
- Srivastva, S. & Associates. (1984). *The executive mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steiner, G.A. (1983). *The new CEO*. New York: MacMillan.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*. May-June, 67-78.