

Alice Zondi se verhaal, soos vertel deur **PENNY HAW**, wys hoe afrigting hierdie tegniese kenner gehelp het om 'n plek in haar maatskappy se direksie in te neem.



NA DRIE JAAR as 'n suksesvolle programmeerder in die inligtingstechnologie-afdeling van 'n Johannesburgse maatskappy was Alice Zondi verheug toe sy tot afdelingsbestuurder bevorder is. Haar tegniese vaardighede en vermoë om byna enige stelselprobleem op te los, was uitsonderlik, en sy was bly oor die erkenning deur die maatskappy sowel as die geleentheid om hoër op die korporatiewe leer te klim.

Drie maande later was Zondi egter sielsongeluklik en gereed om die handdoek in te gooi. Sy was deur haar nuwe spanlede geïntimideer – baie van hulle was ouer en meer ervare as sy – en sy was onseker oor hoe om hulle te bestuur en te motiveer. Al wat sy wou doen, was om agter haar rekenaar weg te kruip en om voort te gaan met dit waarin sy die beste is.

“Aan die ander kant wou ek regtig graag aanbeweeg,” onthou sy. “Ek het nuwe uitdagings verwelkom en geweet dat ek as 'n bestuurder interessante nuwe ontwikkelings in die afdeling bekend kan stel wat tot sinvolle veranderinge in die maatskappy kan lei. Ek was desperaat om die tekortkominge te oorkom wat gekeer het dat ek van 'tegnies bevoeg' tot 'n 'bevoegde leier' kon vorder, maar ek het nie geweet hoe nie.”

Glukkig vir Zondi het die maatskappy se menslikehulpbronbestuurder haar penarie raakgesien en afrigting voorgestel.

“Hy het vir my gesê afrigting is 'n kritiese platform vir leerinisiatiewe en suksesvolle organisatoriese ver-

andering. Hy het ook gesê hy glo dat die eerlike, objektiewe terugvoer wat ek sou ontvang my in staat sou stel om my doelwitte as bestuurder te behaal. In die proses sou dit my ook help om 'n leier te word wat dan weer ander kan afrig en hulle kan help om potensiaal te ontgin wat andersins onbenut sou wees. Ek was regtig opgewonde,” sê sy.

Soos Zondi verwag het, was bestuursafrigting die sleutel tot die ontsluiting van haar leierskappotensiaal. Minder as twee jaar ná haar aanvanklike blootstelling aan afrigting is sy in die maatskappy se direksie aangesel. Vandag – sonder om vir 'n oomblik te huiwer – sê Zondi dat afrigting die manier verander het waarop sy die organisasie, haar kollegas en haar werk, en die wêreld sien.

“As leiers het ons nie meer die tyd of die kapasiteit om te beheer nie,” verduidelik sy. “Ons moet bemagtig en deleger om 'n kultuur van verantwoordelikheid en self-gedrewe optrede te skep. Ek glo dat ware leierskap en afrigting sinoniem is want albei help om potensiaal en groei te ontsluit, en om dit deur verhoudings en dialoog te doen.”

Volgens dr Salomé van Coller-Peter, 'n bedryfsielkundige en internasionaal gekwalifiseerde afrigter, is Zondi se reis na leierskap deur afrigting 'n deurslaggewende uitkoms van bestuursafrigting. Van Coller-Peter is die programbestuurder van die Universiteit van Stellenbosch Bestuurskool se nuwe MPhil-graad in Bestuursafrigting wat vroeër vanjaar bekend gestel is.

Van tegnikus tot toppos

Sleuteleienskappe van bestuurders wie se tegnieke afrigtingspraktyk insluit:

- **Groter selfbewus wording** en 'n sterker verbintenis om belyning te verbeter, na terugvoer te luister, opbouende kritiek te inkorporeer en probleme kreatief op te los
- **Groter bevoegdheid** om doeltreffende verhoudings te vestig en in stand te hou wat tot hoër vlakke van vertroue en aanspreeklikheid lei
- **Verbeterde vermoë en bereidwilligheid om ander te help** om hul horisonne, verantwoordelikeidsvlakke en kapasiteit vir aksie en inisiatief te verbreed
- **Nuwe vlakke van bemagtiging**, samehorigheid en spanwerk wat help om korporatiewe doelwitte te behaal.

Haar benadering tot die afrigting van leiers en bestuurders wat hul prestasies wil versterk, is gegrond op die beginsel dat almal potensiaal het wat nog nie ontgin is nie. Hierdie potensiaal word egter nie ontwikkel nie omdat mense geneig is om prestasieplafonne te skep.

“Die doel van afrigting is om die sielkundige beperkings uit die weg te ruim wat mense vir hulself stel of wat ander vir hulle stel, en om die moontlikheid te verken om beter as jou vermoë in die verlede te presteer,” sê Van Coller-Peter. “En, in hierdie stadium van die evolusie van afrigting, help dit om bestuur op talle maniere te transformeer, en dit gaan voort om die manier te verander waarop mense kommunikeer, verwantskappe vorm en teenoor mekaar optree.”

DR LEE KINGMA, ’n menslikehulpbronbestuurder wat in Kaapstad gebaseer is, het vier jaar gelede afrigting bekendgestel by die uitgesmaatskappy waar sy werk.

“Toe ons met afrigting begin het, wou ons seker maak dat die belegging op ’n tasbare wyse kan realiseer al is die intervensie moeilik om ten opsigte van beleggingsopbrengs op finansiële state te meet,” verduidelik Kingma, wat onlangs die boek *What’s Your Tribe?* geskryf het. Dié boek verken die Enneagram-persoonlikheidstipologie* en die toepassing daarvan in die werkplek. “Ons het ook nie afrigting as die in-ding van die maand beskou nie maar as ’n kragtige proses vir bestuurders wat ’n werklike verskil in die maatskappy wil maak.”

Sy gee toe dat dit ’n “betreklik stadige proses was omdat ons toegelaat het dat die voordele van afrigting op ’n sistemiese wyse deel van alles word”. Terselfdertyd sê sy dat die talle beduidende suksesse wat deur afrigting behaal is daartoe gelei het dat dit eerste na die organisasie se bestuurskomitee uitgerol is en daarna na alle bestuurders op ’n strategiese vlak.

“Om volhoubare maniere te vind om mense se gedrag te verander, was nog altyd een van die moeilikste uitdaginge vir menslikehulpbronskopsyns,” sê sy. “Afrigting is die doeltreffendste manier om verandering teweeg te bring. Dit ontwikkel



Dr Salomé van Coller-Peter

mense wat meer energie het en meer bewus is van hulself – mense wat tot die winsgewendheid van die onderneming kan bydra, en deur die mag van die voorbeeld kan lei deur hul verbintenis tot voortgesette selfverbetering en bemagtiging, en deur hul ondersteuning en bevordering van die positiese beginsels van afrigting.”

Volgens ’n onlangse opname deur die Chartered Institute of Personnel and Development in Brittanje verwag nege uit elke tien maatskappye dat hul bestuurders afrigting as deel van hul dag-tot-dag taak moet sien.

Die studie toon dat die oorgrote meerderheid werkgewers glo dat afrigting tasbare voordele vir individue sowel as organisasies kan inhou. Hulle glo ook dat afrigting deur ’n bestuurder of supervisor toenemend gewild word soos die waarde van volhoubare indiensopleiding in die werkplek erken word.

Die hoof van die Sentrum vir Leierskapsstudies by die USB, professor Laetitia van Dyk, het die laaste sê: “In die nuwe ekonomie moet leiers baie van hul tyd aan die afrigting van mense afstaan. Enige organisasie wat ’n leerorganisasie wil wees, moet afrigters en mentors hê om die oorgangswêreld van jong bestuurshoofde te beveilig. Afrigters bied die ruimte en veiligheid vir persoonlike verkenning en refleksie, en dit is vandag van deurslaggewende belang vir organisatoriese en individuele suksesse.” **a**

*Die Enneagram onderskei tussen nege basiese persoonlikheidstipes en hul komplekse onderlinge verwantskappe, en help mense om die oorkoepelende patroon in menslike gedrag te erken en verstaan.



Dr Lee Kingma

LEER OM AF TE RIG

Die USB se nuwe graad in Bestuursafrigting

Die Universiteit van Stellenbosch Bestuurskool het onlangs Suid-Afrika se eerste SAKO-geakkrediteerde meestersgraad (MPhil) in Bestuursafrigting bekend gestel.

Die doel van bestuursafrigting is volgens dr Salomé van Coller-Peters, programbestuurder van die MPhil in Bestuursafrigting, om topbestuur in staat te stel om belangrike leierskapbevoegdhede te ontwikkel wat hulle met potensiële uitdagings in hul huidige rol kan help en hulle vir die uitdagings van hoëvlakposte in hul organisasie kan voorberei.

Die kursus, wat uit die International Coaching Federation spruit, sal gegradueerdes toerus om hul vaardighede plaaslik en internasionaal te benut. **Kry meer inligting by www.usb.ac.za/Degrees/MPHilnCoaching.**

USB-BO se bestuursprogramme in Afrigting

USB Bestuursontwikkeling Bpk (USB-BO) – die bestuursontwikkelingsarm van die USB – bied twee nie-graadprogramme in afrigting aan. Die Sertifikaatprogram in Afrigtingspraktyk is ontwerp om bedryfsstandaardopleiding aan ’n nuwe generasie van afrigters te bied wat ’n professionele afrigtingsloopbaan wil volg. Die praktiese afrigtingsprogram, Afrigting vir Prestasie, rus deelnemers toe om noodsaaklike vaardighede aan werknemers oor te dra vir besigheidsbehoefte en korporatiewe omgewings wat altyd aan die verander is.

Kry meer inligting by www.usb-ed.com/programmes.