



# Wie rig jou af in besigheid?

**'n Afrigter is nie meer net vir die Springbokke, Proteas of Bafana-Bafana beskore nie. 'n Toenemende aantal maatskappye maak nou van 'n bestuursafrigter gebruik om hul bestuurders en beste personeel te help om beter resultate te lewer. CLAYTON SWART peil die gewildheid van dié praktyk.**



'n Vinnige soektog na die woord bestuursafrigting (*management coaching*) op die professionele sosiale netwerk LinkedIn lewer resultate van meer as 399 000 mense wat dit as deel van hul vaardighede lys. In Suid-Afrika maak van die grootste maatskappye op die JSE – soos banke, korttermynversekeraars, lewensversekeraars, brouerye en heelwat semi-staatsinstellings reeds 'n hele paar jaar lank van bestuursafrigting gebruik.

Dr Salomé van Coller-Peter, programbestuurder van die USB se MPhil in Bestuursafrigting en self 'n ervare bestuursafrigter in Suid-Afrika en Europa, sê bestuursafrigting is nog nie heeltemal deel van die hoofstroom van maniere om mense te ontwikkel nie. 'n Groter bewustheid van die

voordele wat dit vir individue en organisasies inhou is egter besig om pos te vat al is daar nog groot verwarring oor hoe mentorskap en bestuursafrigting van mekaar verskil.

“Mentorskap is waar 'n jonger werknemer saam met 'n ouer en meer ervare werknemer in die maatskappy of bedryf geplaas word. 'n Oordrag van vaardighede gebaseer op die mentor se ervaring vind plaas en die mentor skryf in 'n groot mate aan die jonger werknemer voor. Bestuursafrigting bied jou 'n vennoot wat jou help dink, wat 'n spieël na jou ophou en as fasiliteerder van jou of jou span se groei en toekomstige ontwikkeling optree,” verduidelik Van Coller-Peter.

Afrigting is tot 'n paar jaar gelede eksklusief gebruik om topbestuur te ontwikkel.

Soos die voordele hiervan na vore gekom het, het die klem verskuif na blootstelling aan alle bestuurvlakke en werknemers wat potensiaal toon.

Bestuursafrigting is nie die nuwe wonderkuur nie, waarsku Van Coller-Peter, maar dit moet gesien word as deel van 'n maatskappy se algehele ontwikkelingsplan vir werknemers. Bestuurders sê nog te gereeld vir werknemers wat met vars idees vanaf opleiding terugkeer: “Vergeet daarvan, ons gaan voort soos normaal.” 'n Geleentheid word gemis om hierdie nuwe kennis te koppel aan bestuursafrigting wat na beter resultate kan lei, meen Van Coller-Peter.

Harry Welby-Cook, die nasionale voorsitter van die bedryfsliggaam vir bestuurs-



Salomé van Coller-Peter



Harry Welby-Cook



Nathier Kasu



Lebogang Tshithlo



Nombeka Mbava

## 'Bestuursafrioting bied jou 'n vennoot wat jou help dink, wat 'n spieël na jou ophou en as fasiliteerder van jou of jou span se groei en ontwikkeling optree.'

afrioters en mentors van Suid-Afrika (Comensa – *Coaches and Mentors of South Africa*) stem saam. Hy sê hul jongste navorsing oor die stand van bestuursafrioting in Suid-Afrika toon dat 75% van maatskappye nie bestuursafrioting aan die oorkoepelende prestasiebestuurstelsel koppel nie, terwyl 95% van maatskappye dit in die algemeen gebruik om prestasie te verbeter. "Bestuursafrioting is gemik op resultate en die ontwikkeling van mense. Daarom móét dit aan 'n organisasie se bestaande strukture gekoppel word."

Nathier Kasu, hoofbestuurder van MWeb Digitaal, sê sy maatskappye het die nut daarin gesien om spesifiek van 'n bestuursafrioter gebruik te maak aangesien hy die jongste lid van hul bestuurspan was. "Dit was baie doeltreffend om die leerkurwe rondom die praktiese en die gaping in my ervaring aan te vul om 'n groter span te bestuur. Dit het my ook 'n waardevolle klankbord gegee met 'n buitestander oor kwessies by die werk sowel as op die tuisfront."

"Ek is nie seker oor die toekomstige gebruik van bestuursafrioting by MWeb ná my toetslopie nie, maar ons is gemaklik dat dit 'n goeie opsie is om talentvolle sterre in ons organisasie vir toekomstige loopbaanvordering voor te berei," het Kasu gesê.

Welby-Cook skat dat Suid-Afrikaanse maatskappye oor die afgelope paar jaar na raming meer as R100 miljoen aan bestuursafrioting spandeer het. "Presiese syfers is nie beskikbaar nie, maar gegewe die hoeveelheid besigheid wat ek en baie ander bestuursafrioters in die land doen, is dit my raming. Dit toon dat bestuursafrioting ernstig opgeneem word. Daar is 'n behoefte en

mense reageer deur hul vaardighede aan te pas en voordeel hieruit te trek as verskaffers van sulke dienste. Dit is nie noodwendig 'n slegte ding nie."

Jacques Myburgh, 'n IT-bestuurder en bestuursafrioter in Kaapstad, sê die tariewe van bestuursafrioters wissel per uur na gelang van verskeie faktore – soos die tipe afrioting wat verlang word, opleiding en agtergrond. Comensa se navorsing toon die tariewe vir die bestuursafriotingsbedryf in Suid-Afrika wissel vanaf R150 tot meer as R3 000 per uur. Hul navorsing toon daar is geen verband tussen kwalifikasies en uurlikse tariewe nie.

Die jongste navorsing toon dat die gebrek aan swart bestuursafrioters in die land een van die grootste uitdagings is.

Lebogang Tshithlo, 'n bestuursafrioter in Gauteng, sê dit is beslis nie 'n raskwessie of dat swart bestuursafrioters uitgesluit word nie. "Daar is baie swart bestuursafrioters binne maatskappye en organisasies wat praktiese ondervinding het, maar nie oor die nodige kwalifikasies beskik nie. Die kwessie is om die swart bestuursafrioters te vind en hulle bewus te maak van organisasies wat opleiding in dié veld verskaf."

"Die persoonlike uitdaging wat ek as 'n jong bestuursafrioter het, is dat ouer swart mans vra wat kan ek moontlik vir hulle leer aangesien ek jonger as hulle is. In een geval wou 'n wit man my nie as sy afrioter hê nie. Albei hierdie situasies is nie 'n probleem vir my nie aangesien die ontvanger van 'n bestuursafrioter se dienste gemaklik moet wees. Dit is die eerste stap," verduidelik Tshithlo.

Welby-Cook stem saam en sê daar is baie

swart bestuursafrioters. Dit is ook een van die groepe wat die meeste groei toon in hul lidmaatskap by Comensa. "Diversiteit is belangrik en daarom moet ons swart sakelui aanmoedig om betrokke te raak as bestuursafrioters – veral as hulle reeds sulke dienste lewer." >



## Kies só 'n bestuursafrioter

### Vra uit oor die bestuursafrioter se:

- Ervaring in die beroepswêreld
- Ervaring as 'n konsultant
- Resultate
- Sertifisering as 'n afrioter
- Akkreditasie
- Universiteitsopleiding
- Ervaring in berading of terapie.

Vra ook betroubare bronne watter bestuursafrioters hulle aanbeveel en voer 'n onderhoud met die afrioter wat jy in gedagte het vóór jy finaal besluit.

Bron: AMA Coaching: A Global Study of Successful Practices (2008)

## 'Ons is gemaklik dat dit 'n goeie opsie is om talentvolle sterre in ons organisasie vir toekomstige loopbaanvordering voor te berei.'


Van Collier-Peter meen baie aandag moet nog geskenk word aan die opleiding van "meer kultuur- en taaldiverse afrigters. Baie kliënte sou graag in hul moedertaal afgerig wil word indien moontlik. Ons werksmag in Suid-Afrika is geweldig divers en dit sal voordelig wees om meer diverse afrigters in die mark te hê."

Nombeka Mbava, bestuurder van beplanning en prestasie by die Suid-Afrikaanse Nasionale Ruimteagentskap, sê haar vorige werkgewer, Sasol, het "een sin" in hul beleid gehad wat haar toegelaat het om van 'n bestuursafrigter gebruik te maak.

"My afrigter was 'n senior bestuurder wat my spesifiek met loopbaangedrewe groei gehelp het. Die resultaat hiervan was dat ek my MBA by die USB aangepak en voltooi het, wat ek destyds as 'n groot uitdaging gesien het. Ek dink bestuursafrigting moet deel wees van die aanbod aan werknemers. Dit gaan nie net oor geld nie, maar dat werknemers weet 'n maatskappy bied verdere geleentheid vir groei en ontwikkeling deur die gebruik van bestuursafrigting."

"Ek was self onlangs genader om as mentor en afrigter vir 'n kollega op te tree. Wat ek graag wil sien, is die stel van standarde vir bestuursafrigters. Almal kan sê hulle is afrigters. Daar moet dus 'n beheerliggaam of professionele registrasie wees sodat jy verseker is jy koop die dienste van iemand met 'n kwaliteitstempel," sê Mbava.

Dit is juis wat die toekoms vir bestuursafrigting inhou, sê Van Collier-Peter. "Organisasies en individue gaan al hoe meer daarop aandring dat bestuursafrigters by 'n plaaslike of internasionale liggaam geakkrediteer is, dat hulle volgens 'n etiese kode optree, oor bewese ervaring beskik en toepaslike kwalifikasies in bestuursafrigting van 'n gerekende instansie kan toon."

Welby-Cook voorspel dat bestuursafrigting oor die volgende drie jaar meer geformaliseer sal word en nader aan 'n professionele bedryf sal beweeg wat aan streng standarde moet voldoen. "Dit behels registrasie by die regering wat 'n nasionale databasis van bestuursafrigters sal hou, en die handhawing van etiese kodes sodat maatskappye weet watter dienste hulle koop en sodoende vir kwaliteit betaal." Hy verwag ook verdere groei van bestuursafrigting in die res van Afrika. 

## Faktore vir sukses



- Die afrigter en die persoon wat afrigting ontvang se persoonlikhede moet ooreenstem.
- Kies jou afrigter op grond van bewese probleemoplossingsvaardighede.
- Vra die afrigter vir bewys van ervaring – as 'n konsultant en in die sakewêreld.
- Gebruik 'n eksterne afrigter behalwe in die geval van probleemwerknemers.
- Koppel afrigting aan die maatskappy se oorkoepelende prestasiebestuurstelsel en opleiding.
- Meet toegevoegde waarde deur:
  - Die individu se produktiwiteit en bydrae
  - Afrigting se bydrae tot wins
  - Die bepaling van die produktiwiteit van die werknemers wat die hoofafrigting ontvang.

Bron: *AMA Coaching: A Global Study of Successful Practices (2008)*

## USB MPhil in Bestuursafrigting dra by tot skep van plaaslike vaardighede

Die eerste groep van sewe professionele bestuursafrigters het einde 2011 ná twee jaar se studie hul MPhil in Bestuursafrigting by die Universiteit van Stellenbosch Bestuurskool (USB) ontvang. Nóg 'n groot aantal van die eerste inname sal na verwagting vanjaar dié gesogte graad voltooi.

Volgens dr Salomé van Collier-Peter, hoof van die USB se bestuursafrigtingsprogram, het die eerste en daaropvolgende klasse reeds 'n groep studente gelok wat baie ervare is. "Dit was 'n uiters professionele en mededingende groep wat verskeie groot maatskappye in Suid-Afrika verteenwoordig. Hulle was slaggeërd om 'n magistergraad in afrigting te voltooi. Hulle kan nou 'n sleutelrol speel in die transformasie van hul maatskappye en die skep van 'n nuwe leierskapkorps. Hulle kan as interne bestuursafrigters optree wat mense op enige bestuursvlak kan ondersteun," sê Van Collier-Peter trots.

Studente op hierdie program moet 40 uur se afrigting gee sowel as 20 uur se afrigting ontvang. Dit is dus 'n baie praktiese program wat relevante vaardighede opbou, verduidelik Van Collier-Peter.

Die studente se projekte het gestrek vanaf die bemagtiging van swart vroulike entrepreneurs en die oordrag van kennis deur NRO-bestuurders ná opleiding by die USB tot by 'n skoolhoof wat sy onderwysers deur bestuursafrigting bemagtig.

USB Bestuursontwikkeling bied ook 'n kort kursus in bestuursafrigting aan wat die basiese vaardighede dek.

**Vir meer inligting oor bestuursafrigting besoek**

[www.usb.ac.za/coaching](http://www.usb.ac.za/coaching) en [www.usb-ed.com](http://www.usb-ed.com).

**Kry meer inligting by Libby Kok by**

021 918 4246 of [libby.kok@usb.ac.za](mailto:libby.kok@usb.ac.za).