

# MENTORSKAP AS BESTUURSHULPMIDDEL BINNE BOUREKENAARSFIRMAS

JJP VERSTER<sup>1</sup> en F.T. PRELLER<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departement Bourekenkunde en Konstrukslebestuur, Universiteit van die O V S, Posbus 339, Bloemfontein, Suid Afrika en <sup>2</sup> Schoombie Hartmann Bourekenaars, Posbus 35951, Menlopark, 0102, Suid Afrika

## Sinopsis

Ondersoeke het getoon dat daar in Suid-Afrika die neiging bestaan vir bourekenaars om óf buite die professie werksaam te wees, óf binne 'n kleiner firma-opset (enkelkantoorfirmas) 'n toekoms te soek. 'n Gebrekkige benadering tot die daarstel van mentorskapprogramme, asook die opleidingsproses, is as moontlike oorsake geïdentifiseer. Verder het die Suid-Afrikaanse ekonomie die afgelope aantal jare gebuk gegaan onder 'n tekort aan bekwame en opgeleide personeel - veral persone met bepaalde bekwaamhede om bestuursposte te vul.

Dit is dus duidelik dat die fokus geplaas moet word op programme om tekkortkominge binne die organisasie te identifiseer en te ontwikkel. Die ontwikkelingsleemtes van swartmense, wat vir die Suid-Afrikaanse bourekenaarsfirma van toenemende belang is, herbevestig die noodsaaklikheid vir die daarstel van effektiewe mentorskapprogramme. Mentorskap kan in die firma van die toekoms 'n sleutelrol speel in die ontwikkeling en voorsiening van bestuurstantal, mits dit geskied aan die hand van 'n effektiewe, geïntegreerde benadering.

Hierdie artikel ondersoek mentorskap as bestuurshulpmiddel binne 'n professionele bourekenaarsfirma. Daar word gefokus op definisies van mentorskap, mentor en protégé; die rol van mentorskap in die ontwikkeling van personeel; voordele van mentorskap; keuses en koppeling van mentor en protégés; vroulike protégée en protégés van kleur; asook mentorskap en die organisasie. Die daarstel van 'n toekomsperspektief van mentorskap in die bourekenaarsprofesse beklemtoon die belangrikheid van mentorskap as hulpmiddel tot die bevordering van die belange van die professee.

Research has shown that there is a tendency for quantity surveyors to either work outside the profession, or to seek their future within a smaller firm (single office firm). Possible causes of this tendency have been identified as a negative attitude towards the establishment of mentorship programmes, as well as the education process. Furthermore, the South African economy has, over the past number of years, been characterised by a shortage of competent and trained personnel - especially people with specific competence to fill managerial positions.

Thus it is clear that the focus should be on programmes aimed at identifying shortcomings within the organisation, and their development. The development void experienced by black people is of particular importance to South African quantity surveying firms, and confirms the necessity for the establishment of effective mentorship programmes. Mentorship could play a key role in the firm of the future with regard to the

development and provision of management ability, provided that these programmes are implemented with an effective, integrated approach.

This article investigates mentorship as a management tool within a professional quantity surveying firm, with the focus on definitions of mentorship, mentor and protégé; the role of mentorship in the development of personnel; the advantages of mentorship; the selection of and relationship between mentor and protégé; the female protégée and protégés of different race groups; as well as mentorship and the organisation. A future perspective of mentorship and the quantity surveying profession emphasises the importance of mentorship as management tool in promoting the interests of the profession.

---

## 1. INLEIDING

Samson (1987: 14) het aangetoon dat op 28 Februarie 1986 slegs 64 persent van die lede van die Vereniging van Suid-Afrikaanse Bourekenaars binne professionele praktyke werksaam was. Dit blyk ook verder dat van die totale aantal bourekenaarskantore wat op 28 Februarie 1991 ingelyf was by dié Vereniging, 48,7 persent enkelkantoorfirmas was. 'n Vraag wat opduik, is: "Waarom bestaan die neiging vir bourekenaars om óf buite die professie werksaam te wees óf in 'n kleiner firma-opset 'n toekoms te soek?"

'n Deel van die antwoord kan geleë wees in 'n gebrek aan formele of informele mentorskapprogramme binne die groter bourekenaarsfirmas. As besef word dat die Suid-Afrikaanse ekonomie die afgelope 15 jaar benadeel is deur 'n tekort aan opgeleide en bekwame personeel met bepaalde vaardighede om bestuursposte te vul, is dit duidelik dat die fokus geplaas kan word op programme om bestaande talent binne organisasies te identifiseer en te ontwikkel. Omdat mentorskap ook gekoppel kan word aan die vooruitgang van swartmense, wat in die Suid-Afrikaanse bourekenaarsfirma waarskynlik toenemend belangrik gaan word, het dit ongetwyfeld sosiale, ekonomiese, politieke, morele en etiese waarde.

Mentorskapprogramme kan 'n sleutelrol vervul in die ontwikkeling en voorsiening van bestuur talent, veral as dit geskied aan die hand van 'n effektiewe, geïntegreerde benadering. Ten einde die potensiaal van mentorskap te beskou, moet die volgende vraagstukke ontleed word:

- Hoe definieer bestuurslui die begrippe mentorskap, mentor en protégé?
- Wat is die rol van mentorskap in die ontwikkeling van personeel?
- Wat is die voordele van mentorskap?
- Tot watter mate bepaal die keuse van mentor of protégé die sukses van mentorskapprogramme?
- Hoe word vroulike protégées en anderskleurige protégés hanteer?
- Wat is die verband tussen mentorskap en die organisasie?

- Wat is die toekomspektief vir mentorskap in die Suid-Afrikaanse bourekenaarsprofessie?

## 2.DIE BEGRIPPE MENTORSKAP, MENTOR EN PROTÉGÉ

Mentorskap is, volgens Nasser (1987), 'n proses waardeur die kennis, vaardighede en lewenservaring van 'n uitgesoekte, suksesvolle bestuurder oorgedra word aan 'n ander werknemer in die organisasie, sodat die werknemer kan groei in bekwaamheid, vaardighede en doeltreffendheid, of anders gestel "mentoring ... relates closely to the apprenticeships typical of craft traders. But mentoring, as viewed today, doesn't concern formal roles as much as it does relationships" (Wilbur 1987: 38).

Die mentorskapverhouding betrek twee persone: mentor en protégé. Zey (1984: 7) beskryf die mentor as "a person who oversees the career and development of psychological support, protecting and at times promoting or sponsoring". Moerdyk en Louw (1990: 24) verwys ook na mentorskap as: "interactions between equals ...'buddy' mentoring or 'peermentoring'". Dit kan moontlik van toepassing gemaak word op 'n professionele praktyk soos bourekenkunde, waar die agtergrond 'n redelike mate van sinergie toon weens gelykvormige onderrig- en opleidingstandaarde.

Mentors kan dus beskou word as persone met 'n bepaalde stand, status en posisie binne 'n organisasie wat ondergeskiktes met bestuurspotensiaal kan identifiseer en ontwikkel. Hulle is derhalwe in 'n posisie om hierdie talentvolle werknemers se vordering en loopbaanontwikkeling binne die organisasie te beïnvloed.

Alhoewel verskeie definisies van mentorskap aangetref word, kom min definisies van 'n protégé voor. Bosman, Van der Merwe en Hiemstra (1984) beskryf 'n protégé as 'n beskermling. Wanneer gekyk word na die eienskappe waaraan 'n protégé voldoen, blyk dit dat 'n protégé gedefinieer kan word as 'n begunstigde persoon met bestuurspotensiaal en die vermoë om gesag, verantwoordelikheid en risiko onder beskerming van 'n mentor te aanvaar. Die mentor-protégé verhouding is egter nie slegs 'n verhouding om toekomstige bestuurders te ontwikkel nie, maar kan ook gerig wees op iemand met potensiaal vir 'n spesialis-pos, byvoorbeeld 'n rekenaarprogrammeerder.

Die mentorskapverhouding is 'n komplekse en belangrike verhouding, en behels meer as die normale bestuurder-ondergeskikte verhouding of bloot goeie onderlinge verhoudinge tussen twee mense in die organisasie. Mentorskapprogramme kan 'n belangrike rol vervul in elke organisasie.

### 3.DIE ROL VAN MENTORSKAP IN DIE ONTWIKKELING VAN PERSONEEL EN BESTUURSTALENT

Uiteenlopende opinies word in publikasies gehuldig oor wat die rol van die bestuurder behoort te wees wanneer hy as mentor optree. Samevattend kan hierdie rol soos volg omskryf word:

As **onderwyser** dra die mentor organisatoriese en beroepsvaardighede aan die protégé oor en word laasgenoemde onderrig in gesagsverhoudinge, organisasiepolitiek en -klimaat. Gedurende hierdie proses word vertroulike inligting met die protégé gedeel; is die mentor behulpsaam met die oplos van spesifieke probleme; en skep hy leer- en ontwikkelingsgeleenthede vir die protégé.

As **raadgewer** en siekundige **ondersteuner** poog die mentor om selfvertroue by die protégé te kweek en aan sy selfbeeld te bou. As **tussenganger** tree hy op as bemiddelaar wat die protégé teen oormatige organisasiedruk beskerm en as hoë presteerder met besondere bestuurstantal aan ander bestuurders "verkoop".

As **borg** vervul die mentor 'n belangrike rol om die protégé op sy loopbaanpad te bevorder en sodanige bevordering te inisier. Die mentor tree ook op as die **duiwel se advokaat** wanneer hy die protégé met bepaalde standpunte konfronteer, hom leer om selfgeldend op te tree, sy saak te stel en homself te verdedig. Die mentor moet 'n ondersteunende afrigter wees en die geleenthede en klimaat skep vir die protégé om homself te leer ken.

Die rol wat die mentor in die ontwikkeling van personeel en bestuurstantal speel, stel hoë eise aan hom en sy tyd, terwyl dit ook sekere risiko's inhou, byvoorbeeld wanneer 'n protégé as bestuursmateriaal bevorder word.

#### ■ Die voordele van mentorskap

Mentors, protégés en organisasies stel om verskeie redes in die mentorskapverhouding belang - waarskynlik vanweë die wedersydse voordeel wat elke party uit die verhouding kan kry. Onderskeie deelnemers in die proses verwag dat hul loopbane positief daardeur beïnvloed sal word. Soortgelyk verkry die organisasie sekere voordele deur die mentorskapproses. Zey (1984) beskou loopbaanbevordering as die belangrikste rede waarom 'n protégé hom tot 'n mentorskapverhouding verbind. Vir die mentor bied dit professionele bevrediging en sy eie bevordering word ook deur die opleiding van 'n opvolger gefasiliteer. Vir die organisasie lei 'n mentorskapprogram tot organisasiegroei en -sukses, bestuursontwikkeling en 'n afname in arbeidsomset.

Ter uitbreiding van bogenoemde stel Dinsdale (1990: 27) die volgende voordele van mentorskap:

- "To increase employee initiative, problem-solving, decision-making and productivity;
- To accelerate development processes for young managers and the induction of young professionals;
- To contribute to shifting corporate culture to a more developmental orientation;
- A management development process for all managers and the preparation of identified groups for management; and
- To provide management skills which go far beyond traditional coaching and counselling."

In Suid-Afrika met sy besondere bevolkingsamestelling is mentorskap 'n kragtige instrument vir die ontwikkeling van mense en die skep van bestuurders uit alle rasse-groepe. Dit geld in besonder vir die inlywing van anderskleurige bourekenaars. Veral bestuursvaardighede, wat tradisioneel deur omslagtige opleidingsprogramme verkry is, kan baie vinniger deur mentorskap behaal word. Nasser (1987) meld egter dat talle organisasies daarop aanspraak maak dat hulle mentorskap gebruik vir die ontwikkeling van talent maar dat dit in die meeste gevalle afrigting is. Mentorskap gebeur nie vanself nie, dit moet doelgerig wees en binne die organisasie ontwikkel word. Dit blyk dat die suksesvolle implementering van 'n mentorskapprogram voordele vir organisasies en deelnemers inhou, mits dit by 'n organisasie se strategie geïnkorporeer word.

#### 4. DIE KEUSE VAN MENTOR EN PROTÉGÉ

Die mentorskapproses behels 'n wedersydse verbintenis tussen mentor en protégé, en om suksesvol te wees, moet die kriteria vir die seleksie van mentor en protégé begryp word. In die keuringsproses moet gefokus word op talentvolle individue met vermoëns, bekwaamhede en vaardighede wat ontwikkel kan word.

##### ■ Keuse van mentor

Die funksies wat die mentor moet verrig as opleier, raadgewer, ondersteuner, tussenganger, onderhandelaar, loopbaanvoorligter en verskeie ander, stel hoë eise. Nasser (1987) het egter die volgende selekteringskriteria daargestel wat as belangrik beskou kan word in die seleksie van 'n mentor: empatie; buigsaamheid; vermoë om te vertrou; mens- en taakgeoriënteerdheid; goeie kommunikasievermoë; inisiatief en kreatiwiteit; matige waagmoed; vermoë om konflik te hanteer; moet 'n suksesvolle rolmodel wees; persoonlike gewilligheid om as mentor op te tree en mense te ontwikkel; 'n bewese rekord van goeie prestasie en suksesse behaal; behoort in 'n posisie te wees om invloed uit te oefen. Hofmeyer (1987) identifiseer die vermoë om saam te werk as 'n voorvereiste in die mentorskapkeuse.

As ideaal behoort die mentor en protégé in dieselfde departement of takkantoor te werk, alhoewel dit nie noodsaaklik is nie. Nasser (1987) stateer ook dat die mentor en protégé een of meer vlakke van mekaar verwyder behoort te wees, sodat die mentor spesifiek kan fokus op die protégé se groei en ontwikkeling en nie net op sy werksprestasie nie. Dit verleen aan die mentor, wat op 'n hoër vlak funksioneer, 'n magsbasis om die werksomgewing te beïnvloed waarin die protégé moet ontwikkel. Hierdie standpunt word bevestig deur Moerdyk en Louw (1990), wat wys op die neiging van ewekniementorskap of "peermentoring".

Dit blyk dus dat mentorskap die ontwikkeling van die totale persoon en nie slegs werksvaardighede behels nie. Aangesien ontwikkeling oor 'n lang tyd geskied, is dit belangrik dat die mentor oor gesonde interpersoonlike vaardighede moet beskik ten einde aan te pas by ontwikkelingsfases van die protégé.

#### ■ Keuse van protégé

Hunt en Michael (1983) asook Nasser (1987) lys die volgende kriteria as riglyne in die keuring van 'n protégé: intelligensie; ambisie; behoefte en vermoë om gesag, verantwoordelikheid en risiko te aanvaar; vermoë om die mentor se eise te hanteer; lojaliteit; vermoë om verder te ontwikkel; drang na sukses; sigbare bewys van dryfkrag deur werksprestasie; geneigdheid tot matige waagmoed; inisiatief en kreatiwiteit; selfversekerdheid en selfgelling; matige individualisme; kommunikasievermoë; begrip vir sakemilieu; akademiese kwalifikasies; vermoë om probleme te oorbrug; kritiekaanvaarding; goeie presteerders; beskik oor die regte sosiale agtergrond; 'n goeie uiterlike voorkoms; sigbaarheid.

Faktore soos ouderdom en geslag speel ook 'n rol. Protégés is dikwels jonger as hul mentors. Kram (1985) stateer dat die behoeftes en belangstellings van protégés, afhange van hul ouderdom, sal verskil, en dat probleme mag ontstaan wanneer die protégé dieselfde ouderdom of ouer as die mentor is.

#### 5.DIE VROULIKE PROTÉGÉE EN PROTÉGÉS VAN KLEUR

Die geslag van die protégé sowel as die mentor beïnvloed die aard van sukses van die mentorskapprogram. Dit blyk dat manlike mentors beter mentors vir mans en vroue is, terwyl vroue beter mentors uitmaak vir ander vroue. Dit is veral waar ten opsigte van swartmense in Suid-Afrika, soos beweer deur Nasser en Buitendag (1984: 127): "In South Africa this would almost certainly be the case in the majority of organisations whose corporate culture emphasises the maleness of the managerial role. Black males would probably resent a female mentor."

Die betrokkenheid en samewerking tussen mentor en protégé vereis dat beide partye die verhouding beleef as emosioneel objektief en ongekompliseerd. Die waarskynlikheid dat emosies in die weg kan staan van 'n suksesvolle mentorskapprogram is dus groter waar manlike en vroulike persone in 'n spesifieke milieu saamwerk.

Kram (1985) het bevind dat vroulike protégées in die algemeen oorbeskerm word terwyl daar op sosiale vlak 'n groter verwydering voorkom. Nieteenstaande die toename in vroulike bestuurders binne ondernemings in Suid-Afrika, blyk dit dat vroue in sekere organisasies steeds met vooroordele en ongegronde beperkinge deur manlike eweknieë te kampe het - grootliks weens die tradisionele beskouing van die vrou in die werksituasie; die bedreiging wat sekere manlike kollegas in vroue sien en die persepsie dat vroue nie oor die vermoëns beskik om in suksesvolle bedryfsleiers te ontwikkel nie. Mentors kan in hierdie prosesse 'n belangrike bydrae lewer om hindernisse te oorkom.

Dit is voorts belangrik dat beide mentor en protégé nie aan 'n spesifieke ras of geslag gekoppel mag word nie. Reich (1986: 52) bevestig hierdie standpunt: "Women, like men, gained from being protégé and mentors ... Both sexes valued the opportunity to make tough decisions, learn management skills, join winning teams, develop useful contacts, and achieve more rapid promotions." Daar bestaan egter tans min vroulike mentors, en vroulike protégées vind dit moeilik om geskikte mentors te kry. Vroue wat tradisioneel manlike beroepsvelde betree, vind dat hul keuse van mentors dikwels deur hul geslag en ouderdom beïnvloed word (Hartslief 1989: 20).

Die belangrikheid van die mentorskapprosesse vir die ontwikkeling van mense van kleur word deur die volgende opmerking van Mafuna (1986: 18) onderstreep: "Does it work for black executives? It does, if you do the first things first - like de-bugging your recruitment and selection mechanism, preparing your management colleagues for the impending intake of black trainees."

Dit sal waarskynlik veral in 'n toekomstige Suid-Afrika nodig wees in die bourekenaarprofessie om landsburgers van kleur in te lyf in die bestuursvlak van praktyke. Voordele wat uit 'n onderneming se mentorskapprogram kan voortvloei, is soos volg deur Hartslief (1989: 21) opgesom:

- Dit verseker dat talentvolle mense van kleur in poste geplaas of bevorder word waarvoor hulle die beste gekwalifiseer is.
- Dit verseker dat swart bestuurders 'n duidelike begrip van die organisasie se aard, waardes en norme ontwikkel.
- Die mentorskapverhouding verseker dat protégés van kleur beskerm word teen afbrekende magte wat in sommige organisasies teenwoordig kan wees. Die mentorskapproses help die protégé om op sy eie voete te staan en mettertyd vir homself te sorg.

- Mentorskap moedig die protégé van kleur aan om homself te leer ken en te begryp. Hy word bewus gemaak van sy sterk en swak punte en dit leer hom om sy temperament, gemoedstoestand en begeertes te beheer.

Dit blyk uit bogenoemde dat mentorskap binne die veranderende sosiale strukture van Suid-Afrika 'n belangrike kataliseringshulpmiddel kan wees, ook vir die inlyf van mense van kleur binne die bouerekenaarsprofessie.

## 6. KOPPELING VAN MENTOR EN PROTÉGÉ

Mentors moet betrokke wees in die keuring van hul protégés, om sodoende die moontlikheid van 'n verkeerde koppeling met 'n gepaardgaande botsing in persoonlikhede uit te skakel en die mentor se verbintenis en betrokkenheid tot die ontwikkeling van die protégé te versterk. Nasser en Buitendag (1984) het bevind dat daar in Suid-Afrika 'n betekenisvolle voorkeur bestaan vir die mentor om die onmiddellike toesighouer van die protégé te wees. Hierdie situasie sal ook nadele inhou, veral as die onmiddellike toesighouer geheel en al ongeskik vir die doel sou wees.

Bogenoemde uitgangspunt kan veral van toepassing wees in 'n geografies-verspreide bouerekenaarsfirma waar dit verkieslik is dat die mentor en protégé, weens die noue aard van die verhouding, in dieselfde takkantoor werksaam moet wees. Die kern van die koppeling is egter volgens Dinsdale (1990: 28) "that the structure of the relationship and the objectives of the intervention will depend on the unique needs of each organisation".

## 7. MENTORSKAP EN DIE ORGANISASIE

Mentorskap behaal die beste resultate wanneer dit in die strategiese konteks van die groter organisasie strategie gesien word. Nasser (1987) asook Moerdyk en Louw (1990) stateer dat dit van belang is dat die omgewing genoegsaam voorberei is en dat bestuur die regte klimaat vir die instelling van 'n mentorskapprogram sal skep deur modellering en die daarstel van voldoende vergoeding van suksesvolle deelnemers. Die ondersteuning en aanvaarding van aanspreeklikheid deur top- en ander bestuursvlakke vir die mentorskapprogram, lewer 'n belangrike bydrae. Voorts is 'n geformaliseerde en gestruktureerde benadering tot mentorskap, as 'n instrument waarmee talent ontwikkel kan word, 'n vereiste vir sukses. Daarmee saam is dit belangrik dat die proses saam met ander ontwikkelingsprosesse binne die organisasie moet geskied. Die bestaande organisasiekultuur, bestuurstyl, struktuur en norme wat binne die organisasie geld, is eweneens van belang by die implementering van 'n mentorskapprogram.

Die mentorskapprogram moet nie in geheimsinnigheid gehul en tot 'n eksklusiewe forum vir 'n voorgeskrewe aantal elite persone verhef word nie. Die oogmerke, voordele en keuringskriteria ten opsigte van protégés en/of mentors moet duidelik geformuleer en aan



elke werknemer gekommunikeer word. Onvoldoende kommunikasie gee aanleiding tot verwarring en skep valse verwagtinge. Na die mening van die outeur behoort die mentorskapprogram as deel van die ontwikkelingsproses hanteer te word, en kan dit die volgende behels:

- Die mannekragbeplanningsfunksie.
- Die opvolgbeplanningstrategie.
- Prestasie-evalueringsprogram.
- Gelyke geleentheids-program.
- Die strategiese doelwitte van die organisasie.

Die sukses van 'n organisasie se mentorskapprogram word in 'n groot mate bepaal deur opleiding en ondersteuningsprogramme wat beskikbaar is. Volgens Nasser (1987) is die beste vorm van opleiding vir die mentor en protégé gebaseer op 'n proses van longitudinale ontwikkeling wat oor 'n tydperk geskied en wat aspekte soos kultuur, waardes en norme asook individuele vordering ten volle integreer. In hierdie proses ontvang die protégé en mentor opleiding en is daar beloning vir suksesvolle deelnemers.

Hoewel gestruktureerde evaluering die finale fase van 'n formele mentorskapprogram is, moet die proses deurlopend geëvalueer word deur die bestuur van 'n onderneming (Nasser 1987). Dit kan die volgende insluit:

- Gereelde onderhoude met mentors en protégés ten einde spesifieke terugvoer te ontvang.
- 'n Gereelde, organisasiewye ondersoek na die houdings van deelnemers sowel as nie-deelnemers teenoor die program.
- Voorstelle vir verandering en verbetering behoort altyd aangespreek te word.
- Kanale moet geskep word vir anonieme en vertroulike voorlegging van griewe.

Ooreengekome uitsette of ander metingsmaatstawwe kan gebruik word om die sukses van die program te meet. Moerdyk en Louw (1990) stel die volgende riglyne vir die implementering van 'n mentorskapprogram in 'n organisasie:

- Verseker dat die organisasie wel suksesvolle kandidate kan absorbeer.
- Pas volkome outonomie in die selekteringsproses toe sonder voorskriftelikheid.
- Verseker totale toewyding deur mentors tot die proses deur opleiding, ondersteuning en motivering.
- Verseker die korrekte funksionering van die mentorskapprogram binne organisasieverband.
- Spreek probleme aan veral met betrekking tot anderskleurige protégés.
- Laat die mentorskapproses tussen mentor en protégé natuurlik ontwikkel.

- Laat onttrekking aan die program toe en verseker dat deelnemers dit met waardigheid kan doen.
- Gee die program 'n langtermyn toetsperiode, maar tree korrigerend op indien nodig.
- Bepaal die prosedures wat geld by die beëindiging en herdefiniëring van fases.
- Antisipeer buitengewone invloede op die mentorskapsprogram en hou gebeurlikheidsplanne gereed om dit teen te werk.

## 8.'N TOEKOMSPERSPEKTIEF

Uit die voorafgaande blyk dit dat mentorskap 'n kragtige instrument is waardeur bestaande en sluimerende talent binne organisasies, ook bourekenaarsfirmas, ontgin kan word. Dit is in der waarheid 'n proses van kruisbestuwing tussen die talente van individue. Die sukses daarvan behels 'n strategiese benadering asook spesiale aandag van alle bestuursvlakke. Ten spyte van die vele geïdentifiseerde voordele, toon empiriese navorsing dat 'n groot persentasie bourekenaars neig om óf buite die professie werkzaam te wees, of in 'n kleiner firma-opset 'n toekoms te soek. Is 'n bydrae hiertoe nie juis daarin geleë dat senior bestuurslui binne bourekenaarsfirmas:

- Nie oor voldoende kennis insake die metodiek en voordele van mentorskap as bestuurshulpmiddel beskik nie? of
- Om verskeie redes, onwillig is om as mentors op te tree vir die jonger lede van die professie?

Laasgenoemde, moontlik weëns 'n vrees om "uitgewerk" te word uit 'n gemaksone deur meer bekwame jonger lede van die professie - 'n uitgangspunt wat dikwels tot nadeel van die firma self of die professie as geheel is. Mentorskap kan 'n besliste bydrae lewer om kundigheid en talent binne die professie te behou.

Waarom is dit op die oog af so dat sommige lede van die bourekenaarsprofessie verwag dat universiteitsonderrigde bourekenaars primêr "tegnies" kundig moet wees? Word korttermynvoordele bo langtermynvoordele vir die bourekenaarsprofessie as 'n geheel gestel? Die filosofie van mentorskap het juis ten doel die "totale" ontwikkeling van die bourekenaar in die toekoms, tegnies sowel as in die gedrags- en bestuurswetenskappe. Dit is duidelik dat 'n nuwe benadering met betrekking tot die onderrig en opleiding van bourekenaars, asook die aanwend van mentorskap as bestuurshulpmiddel, benodig word. Aanbevelings om in hierdie verband 'n bydrae te lewer, kan die volgende behels:

- 'n Nuwe benadering met betrekking tot onderrig van bourekenaars aan Suid-Afrikaanse universiteite kan gevolg word waar mentorskapverhoudinge reeds op universiteit tussen dosent en student gevestig kan word om sodoende te verseker dat "kollegas van die toekoms" gereed sal wees om uitdagings in die toekoms die

hoof te bied. Daar moet gewaak word teen die oorevaluering van mense. Die klem kan eerder verskuif na die "totale ontwikkeling" van mense.

- Die huidige toetsing van bourekenaars-in-opleiding voor toelating tot professionele registrasie kan met sukses 'n mentor-protégé verhouding insluit, tydens die opleidingsperiode, voor die afsluiting van die bevoegdheidstoets. Hierdie mentorskapproses, as voorbereiding tot toelating tot die professie, mag nie ondergeskik gestel word aan die tegniese element van die toetsingsproses nie. Om potensieël kandidate slegs op 'n tegniese grondslag voor toelating tot die professie te keur, kan tot nadeel van die potensieël toetreders en die professie wees. Mentorskap tydens indiensopleiding kan 'n bydrae lewer om 'n kandidaat se potensiaal beter voor te berei vir die aksie wat benodig word.
- Binne praktykverband behoort praktiserende lede ingelig en opgelei te word oor die voordele asook die metodiek van mentorskap. Die Vereniging van Suid-Afrikaanse Bourekenaars behoort die daarstel van 'n praktykhandleiding asook opleidingseminare in dié verband te oorweeg. Die bydrae wat mentorskap as deel van 'n firma se opvolgbeplanning kan lewer, moet eweneens nie onderskat word nie. Die koppeling van mentor en protégé binne praktykverband in ooreenstemming met aanvaarde riglyne, kan 'n beduidende rigtinggewende bydrae lewer tot sukses in die jare wat voorlê.

Die uiteindelige bydrae van 'n gesonde mentorskapproses tot die welstand van 'n organisasie in besonder, asook die bourekenaarsprofessie as 'n geheel, is aansienlik. Die voordele wat dit vir die organisasie en individue daarby betrokke kan inhou, word waarskynlik goed deur Nasser (1987: 15) saamgevat:

*"Not only does return on assets managed improve - there is furthermore an unearthing of much latent talent; relationship between boss and subordinate improves, and a general atmosphere of developmental focus occurs in those organizations where mentoring forms an important part of corporate life. The return on investment is significant, and the process is challenging."*

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Bosman, D.B., Van der Merwe, I.W. & Hiemstra, L.W. 1984. **Tweetalige woordeboek**. Kaapstad: Tafelberg.
- [2] Dinsdale, R. 1990. Formal mentorship: Building effective future managers. **Human Resource Management**, February 1990: 26-28.
- [3] Hartsief, J.A. 1989. **'n Mentorskapsmodel vir suksesvolle ontwikkeling van bestuurspotensiaal**. Ongepubliseerde skripsie. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

- [4] Hofmeyer, K.B. 1987. Can mentorship be institutionalized? **IPM Journal**, April 1987.
- [5] Hunt, D.M. & Michael, C. 1983. Mentorship: A career training and development tool. **Academy of Management Review**, 8(3).
- [6] Kram, K.E. 1985. **Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life**. Scott, Foreman & Company.
- [7] Mafuna, E. 1986. Mentorship - a sound system to train black managers. **Human Resource Management**, April 1986.
- [8] Moerdyk, A. & Louw, L. 1990. Mentoring: A powerful tool in the career development process. **IPM Journal**, October 1989.
- [9] Nasser, M., Buitendag, J. 1984. Mentoring - key to accelerate manager development. **SA Training 1984 Yearbook**.
- [10] Nasser, M. 1987. Mentoring - the key to optimizing your corporate talent. **IMP Journal**, November 1987.
- [11] Reich, M.H. 1986. The mentor connection. **Personnel**, 63(2).
- [12] **Rekeningkunde SA**. 1988. Riglyne vir mentorskap. Oktober 1988.
- [13] Samson, D. 1987. Wits quantity surveying: Occasional paper No. 1. Johannesburg: Department of Quantity Surveying, University of the Witwatersrand.
- [14] Wilbur, J. 1987. Does mentoring breed success? **Training and Development Journal**, November 1987.
- [15] Zey, M.G. 1984. **The mentor connection**. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.