

VERSKILLENDE BENADERINGS TOT OPLEIDING IN BESTUURSKOLE EN BESONDERE BEHOEFTE IN SUID-AFRIKA



Prof Andre Morkel
Skool vir Bedryfsleiding
Universiteit van Suid-Afrika

Business schools in South Africa are exposed to many often conflicting demands which create particular challenges for excellence and adaptation. The local schools are constantly compared with the very best in the world as executives frequently attend top business schools overseas or attend seminars by visiting overseas business teachers. Participants on business school programs demand up to date high quality teaching. As departments of universities they are in addition subjected to the normal university traditions. Overseas models of business schools include the functional approach adopted by most large universities overseas, the diagnostic case study approach and underlying discipline approach. A variety of other models combining elements of the basic approach also exist. It is important for South African business schools to investigate various approaches to business school education and devise own approaches appropriate to their particular needs. Regular exchange of faculty members with overseas business schools is essential for many reasons as is actively pursued by most local business schools. The remaining need which is the essential final step to maturity is active research in business, management and organization with development concepts, theory and application. This is a rapidly growing activity at South African business schools and must be strongly encouraged.

In Suid-Afrika word vakinhoud en die algemene benadering tot universiteits- en bestuursopleiding tot 'n groot mate aan oorsese bronne ontleen. Deur middel van studie, reise, boeke en tydskrifte en direkte kontak met buitelandse deskundiges word navorsing, kennis en ervaring wat in verskeie lande oor lang tydperke opgebou is geassimileer en benut. Uit die staanspoor reeds moet daar tussen 'n oorweldigende verskeidenheid van benaderings, vakkeuses en inhoud gekies word en moet dit by Suid-Afrikaanse omstandighede aangepas word. Sommige van hierdie keuses word gemaak na 'n deeglike studie waarin verskillende alternatiewe ondersoek, en geëvalueer word. Soms, egter, word die vakkeuse en -inhoud van die inrigting waar 'n Suid-Afrikaner toevallig gestudeer het, of wat hy as model gebruik, sonder enige aanpassing of verandering nageboots. In ander gevalle, daarenteen, word die ou tradisies voortgesit of word eie insigte gebruik om 'n eie rigting in te slaan sonder om voldoende gebruik te maak van die ervaring en kennis wat elders reeds opgedoen is.

Namate plaaslike bestuurskole ontwikkel, ervaring opdoen en eie navorsing deurvoer, word hulle benadering, kursus- en vakinhoud gewysig en aangepas. Die doel van hierdie artikel is om veral aandag te gee aan die aanpassingsproses wat plaasvind wanneer buitelandse kennis en ervaring met plaaslike behoeftes en kundigheid gekoppel word.

BESONDERE VEREISTES WAARAAN SUID-AFRIKAANSE BESTUURSKOLE MOET VOLDOEN

In Suid-Afrika word besondere hoë eise aan sake- en bestuursopleiding gestel. Bestuurders wat waarde heg aan bestuursopleiding, kan jaarliks 'n wye verskeidenheid van seminare en kursusse, aangebied deur besoekende oorsese dosente, bywoon. Die bestuurskole en ander instansies wat hierdie dosente uitnoui poog altyd om deskundiges vir hierdie doel te trek. Hierdie besoekers is ook dikwels uitnemende dosente. Senior bestuurders word verder ook dikwels deur hul maatskappye na die buiteland gestuur om aldaar kursusse te volg en vanselfsprekend word die beste en beroemdste bestuurskole uitgesoek. Plaaslike bestuurskole word onvermydelik aan hierdie standaard gemeet. Daar word dus van plaaslike bestuurskole verwag om gunstig met die keur van die buitelandse skole te vergelyk.

Gesonde mededinging en hoë verwagtings is egter 'n aansporing en in antwoord hierop word daar by Suid-Afrikaanse bestuurskole 'n daadwerklike poging aangewend om hul doseer- en kennis-standaarde hoog te hou en op hoogte van die jongste ontwikkelings in die buiteland te bly.

Die student wat aan 'n bestuurskool studeer stel normaalweg hoër eise as die gemiddelde

universiteitstudent. Hy is, as nagraadse student, ouer en meer doelgerig. As hy werk en die kursus deelyds volg, is hy baie bewus van die waarde van sy tyd. Hy moet sy aandag verdeel tussen werk, studies en sy persoonlike lewe — hy is dikwels getroud en het familieverpligtinge. Hy verwag van sy dosent om die studiemateriaal op 'n volwasse en bondige wyse aan te bied. Die dosent moet dus voldoen aan die eise van 'n volwasse gehoor waarin 'n hele verskeidenheid agtergronde en ervaring verteenwoordig is. Die studente, as groep, verteenwoordig ook 'n bron van kennis en ervaring wat, indien intelligent gemobiliseer, deel van die leerervaring van die kursus vir beide student en dosent kan word. Dit is dus 'n geleentheid en 'n uitdaging wat aan ons dosente gestel word. Ackoff¹ beskryf 'n universiteit as "a place of learning, not of teaching". In 'n bestuurskool, met sy gemotiveerde en ervare studente, kan hierdie ideaal op interessante manier verwesenlik word, mits die dosent bereid is om weg te beweeg van die tradisionele benadering van onderwyser wat alles weet en onervare student wat alles van die onderwyser moet leer.

'n Bestuurskool vorm ook deel van die groter universiteitsmilieu en is onderhewig aan, en word beïnvloed deur die tradisies, standarde en kultuur van die universiteit as geheel. Die bestuurskool, as onderafdeling, verkeer dus in interaksie met die universiteit en hierdie interaksie veroorsaak dikwels spanninge. Konflikte, veroorsaak deur dieperliggende faktore kom soms na vore en bring mee dat die verhouding tussen die twee liggame vertroebel word. Die universiteit, as behoudende element, mag van mening wees dat die metodes, vakke, toelatingsvereistes, navorsing, raadgevende werk en die hele pragmatiese oriëntasie van die bestuurskool as sodanig nie in ooreenstemming is met die van die universiteit as geheel nie, en dit aan 'n gebrek aan streng akademiese standaard toeskryf. So 'n houding lok 'n gevoel van verontwaardiging uit aangesien bestuurskole, tot 'n veel groter mate as universiteitsdepartemente, hul aktiwiteite blootstel aan objektiewe meting en evaluasie deur studente, die gemeenskap wat hul bedien, asook aan plaaslike en oorsese universiteitstandarde.

Daar word dus vanuit verskillende oorde druk op die bestuurskool uitgeoefen. Die sakewêreld en die studente vereis dat dit met die beste bestuurskole in die buiteland moet vergelyk en dat die dosente op hoogte van die jongste plaaslike sowel as buitelandse ontwikkelings moet wees en hul vak op 'n praktiese en dinamiese wyse kan aanbied aan volwasse studente met 'n verskeidenheid agtergronde en ervaring. Hierdie hoë eise word gewoonweg nie aan universiteitsdepartemente aan Suid-Afrikaanse universiteite gestel nie. Daarby moet die bestuurskool ook voldoen aan akademiese vereistes van 'n universiteit soos gemeet aan beide plaaslike en internasionale standarde.

OORSESE BENADERINGS TOT BESTUURSKOLE

In die VSA, waar die bestuurskole hul oorsprong het en die verste ontwikkel is, het verskeie benaderings ontstaan. Die hoofbenaderings is die funksionele, die diagnostiese en die onderliggende dissipline-benaderings. Dit is gepas om hierdie en ander modelle vlugtig in oënskou te neem voordat ons die Suid-Afrikaanse situasie ontleed.

Die Funksionele Benadering

Hierdie is die tradisionele universiteitsbenadering. Studente volg 'n sekere aantal kursusse in verskillende departemente in die handelsfakulteit en soms ook nog in ander fakulteite. Die klem val op die oordra van toepaslike kennis en vaardigheid om sekere tegnieke deur te voer, byvoorbeeld sekere wiskundige of finansiële berekenings, sekere sielkundige toetse of die interpretasie van ekonomiese indikatore. Die onderliggende redenasie hier is dat die universiteit hom moet bepaal by daardie take wat hy goed kan doen, naamlik om teorie oor te dra, spesifieke tegnieke, navorsingsmetodes en ontledingsmetodes te doseer, en deur eksamen vas te stel of die studente hierdie kennis geassimileer het. Die student wat die kursus voltooi, het wel weinig benul van die praktyk, maar voorstanders van hierdie benadering is van mening dat die student die praktiese sy gouer en beter sal kan bybring in 'n werksituasie as wat die universiteit dit op indirekte wyse tydsam aan hom kan oordra. Hierdie benadering word in alle handel en administrasiefakulteite en in Suid-Afrika, Europa en meeste Amerikaanse universiteite gebruik. Die sisteem skakel maklik by universiteitstradisies in en daar is 'n normale opeenvolging van B, M- en D-grade. Die benadering is dikwels onbeskaamd akademies, en georiënteerd tot jong studente wat pas hulle hoërskoolopleiding voltooi het. Ook MBA-kursusse word aan talle VSA universiteite volgens hierdie benadering aangebied. Aan studente wat nie 'n voorgraadse kursus in ekonomiese vakke geloop het nie, word voorbereidende vakke aangebied en die kursus word afgerond met 'n kort gevallestudie-vak in bestuursbeleid.

Die voordele van hierdie benadering is dat dit goed inpas by die res van die universiteit, by voorgraadse opleiding sowel as by navorsing. Die nadele draai hoofsaaklik om 'n gebrek aan integrasie en professionele bestuursbenadering. Daar word weinig gedoen om vaardigheid te ontwikkel in die hantering van praktiese probleme en menslike situasies.

Die Diagnostiese Gevallestudie-benadering

Hierdie is die bekende Harvard-benadering wat ook deur verskeie sakeskole veral buite die VSA nageboots en gebruik word. Die onderliggende gedagte is dat die bestuurder in die praktyk met probleme en ingewikkelde situasies te doen gaan kry waarvan hy nie altyd 'n deeglike studie kan maak of waar hy nie

altyd van die jongste en mees gevorderde kennis gebruik kan maak nie. Hy moet die situasie hanteer met beskikbare hulpmiddels wat hy kan gebruik en verstaan. Deur middel van 'n groot aantal gevallestudies word die student voortdurend met komplekse probleme gekonfronteer en word klem gelê op diagnose en voorstelle vir aksie eerder as die doseer van teorie. Hierdie benadering is hoofsaaklik toegespits op die opleiding van praktisyns — professionele opleiding van persone wat verkieslik reeds praktiese ervaring het. Daar word op MBA- en bestuursontwikkelingsprogramme gekonsentreer eerder as op voorgraadse of doktorsale opleiding. Vanweë die benadering wat gevolg word ontwikkel die skool gewoonlik 'n eie karakter wat verskil van dié van die res van die universiteit.

Die Onderliggende Dissipline-benadering

Hierdie benadering is veral by *Carnegie-Mellon* en in 'n mindere mate by *MIT* ontwikkel. Hierdie twee universiteite het bekendheid verwerf vanweë hulle toonaangewende opleiding van ingenieurs wat veral daarop toegespits is om moderne wetenskaplike ontwikkeling in praktyk te omskep. Hul benadering tot ingenieursopleiding is om die student 'n deeglike opleiding in geskikte onderliggende akademiese dissiplines te verskaf — vakke soos wiskunde, fisika, termodinamika, en kinetika, en dit dan af te rond met praktiese opdragte, asook enkele kort praktiese kursusse. So 'n student het 'n aanvanklike agterstand by sy makkers met konvensionele ingenieursopleiding wat meer prakties georiënteerd is, maar voorstanders van hierdie benadering glo dat hul studente later die leiding oorneem, na gelang nuwe tegnologie-behoefte hul voordoer. Dit is ook interessant dat die onderliggende vakke nie sentraal deur die betrokke akademiese departemente gedoseer word nie, maar wel in die onderskeie ingenieursdepartemente.

In bestuursopleiding word teorie en konsepte deur die bestuurskool aangebied in die onderliggende dissiplines van menslike verhoudings, ekonomie en kwantitatiewe tegnieke. Die kennis word dan prakties en geïntegreerd toegepas met behulp van bedryfspele en praktiese opdragte waar die student 'n studie van 'n bestaande onderneming of departement maak en teruggar rapporteer. In teenstelling met die diagnostiese benadering van Harvard, beklemtoon die onderliggende dissiplinebenadering die nuutste tegnieke en navorsing met die gedagte dat studente in hul eerste werksituasie aanvanklik diepgaande studies gaan doen. Teen die tyd dat hulle senior bestuursposisies beklee sal, volgens hierdie siening, die "nuwe" tegnieke reeds standaard wees en moet hul daarmee vertrouwd wees.

Ironies genoeg word studente met die onderliggende dissiplinebenadering meer aan verouderde tegniek belooft gestel as met die diagnostiese benadering. Tegnieke verouder vinniger as 'n filosofie vir die oplos van probleme en die hanteer van komplekse menslike

situasies. Wat in die vroeë sestigerjare 'n moeilike liniêre programmeringsprobleem was, word vandag redelik maklik opgelos met standaard-rekenaarprogramme. Die krag van die onderliggende dissipline-benadering lê in deeglike onderrig in die konsepte in ekonomie, menslike verhoudings en kwantitatiewe metodes. Die student word vertrouwd daarmee om probleme in diepte te ontleed en rasionele studies deur te voer.

Ander Oorsese Benaderings tot Bestuursopleiding

Een sodanige benadering is die "School of Management"-benadering waar die klem op bestuur en nie spesifiek op die sake-onderneming gerig is nie. Benewens die sake-onderneming, word bestuur ook in ander ondernemings soos nie-winsgewende klubs, trusts, stigtings, staatsdepartemente, sportklubs, hospitale, militêre, en politieke ondernemings en kerke benodig. Hierdie benadering dek dus 'n wyer spektrum as wat met ander benaderings die geval is. Dit is interessant dat hierdie benadering, wat op die oog af so logies klink, nie sterker ontwikkel het nie. In die VSA, waar 'n hele paar universiteite hierdie rigting in die laat sestiger-, vroeg sewentigerjare begin volg het, het dit skynbaar eerder gekwyn as gegroei.

'n Ander benadering, wat hoofsaaklik deur die Southern Methodist University gevolg word, is 'n entrepreneurskapsbenadering. Met hierdie benadering word die kursus grootliks gebou op die bestuur van klein ondernemings deur studente. Die klem is op entrepreneurskap wat in die meerderheid van sakeskole maar min aandag kry.

Dit is interessant dat 'n aantal bestuurskole in Frankryk, Switserland en Spanje, veral daardie skole wat nie aan 'n universiteit verbonde is nie, die Harvardse diagnostiese benadering volg. Die uitverkore bestuurskole in Brittanje kombineer meer aspekte van die funksionele en die onderliggende dissipline-benaderings.

SUID-AFRIKAANSE BESTUURSKOLE

Vir Suid-Afrikaanse universiteite is daar 'n hele aantal opsies, wat bestuursonderrig betref. Gewoonlik word daar egter op die mees voor die handliggende model besluit sonder om die alternatiewe te oorweeg. Daardie departemente van handelsfakulteite wat nie 'n nagraadse sakeskool is nie volg, sonder om veel daaroor na te dink, die tradisionele akademiese patroon soos neergelê oor die jare in Brittanje, Nederland, Duitsland en, tot 'n mindere mate, in die VSA.

Sommige nagraadse sakeskole volg weer sondermeer die patroon wat aan hul die bekendste is, bv. die Harvardse gevallestudie-diagnostiese benadering. Maar is so 'n maklike nabootsing die beste rigting vir 'n Suid-Afrikaanse bestuurskool om te volg? Daar is beslis voordele aan verbonde. Die uiterste vorm is die kits-sakeskool waar metodes asook dosente ingevoer word. Die koste is wel hoog maar kan, op grond van

die reputasie van die oorsese dosente en die gebruik van die naam van 'n oorsese sakeskoolnaam deur hoë fooie gekompenseer word. Die deelnemers is beïndruk, die pers kry goeie kopie en die universiteit hoef nie tydsaam eie personeel op te lei en uit te brei nie. As 'n aanvangstrategie lewer dit spoedige en opspraakwekkende resultate. Tydelik het so 'n bestuurskool ook groot voordele bo die bestuurskool wat eie personeel as hoofdoseerbron gebruik. Plaaslike dosente kan in die oë van die pers en die publiek maar net nie meeding met die groot name wat van oorsee ingevoer word nie.

Maar hierdie benadering het ook sy probleme. Wanneer die ingevoerde dosente na hulle tuisgronde terugkeer, gaan die kits kursus tot niet. Mettertyd word die plaaslike studentegroep en programdeelnemers meer gesofistikeerd en begin hulle die geldigheid vir Suid-Afrikaanse omstandighede van materiaal wat vir die VSA ontwikkel is bevraagteken en hul begin wonder of 'n bestuurskool sonder 'n sterk eie personeel sy naam werd is. Oor die lang termyn moet 'n universiteit steeds sy internasionale reputasie in ag neem — kan hy voortgaan om in die oë van die wêreld rooibou toe te pas en niks self tot stand te bring nie? Wanneer daar besin word, word moontlik verder gevind dat die klem en aansien wat aan oorsese besoekers gegee word, die skool moontlik weerhou daarvan om goeie plaaslike talent te lok, te behou of te stimuleer om self te ontwikkel. Vroeër of later moet daar ook bepaal word of die basiese benadering tot bestuursopleiding wat so maklik op 'n oorsese patroon geskoei is, wel die geskikste is vir plaaslike omstandighede. Hierin lê dus die dilemma en taak van die Suid-Afrikaanse bestuurskool. Dit is maklik om na te boots en vinnig aansien te verwerf. Oor die lang duur egter moet eie personeel gebou word wat kan meeding met die beste in die wêreld want daaraan is die Suid-Afrikaanse sakeman gewoond en dit is reg dat dit hom toekom.

Daar is min twyfel dat die twee uiterste rigtings doodloopstrate is, naamlik, om aan die een kant, reputasie te bou op ingevoerde benadering, konsepte en dosente, of om aan die ander kant slegs op plaaslike personeel met weinig, indien enige, blootstelling aan internasionale standaarde, staat te maak. Die aangewese weg is duidelik: om 'n sterk eie personeel te bou, voldoende oorsese besoekers by te meng wat besondere bydraes tot die opleiding van veral die personeel van die sakeskool kan maak, om te sorg vir die opleiding van personeel plaaslik sowel as in die buiteland, en om 'n sterk program van eie navorsing en ontwikkeling van eie konsepte vol te hou.

In Suid-Afrika het die meerderheid bestuurskole reeds gevorder tot die stadium waar eie personeel die grootste deel van die opleiding behartig en buitelandse dosente 'n aanvullende rol speel.

Wat 'n eie basiese bandering tot bestuursopleiding betref het die Universiteit van Stellenbosch 'n siening

ontwikkel wat entrepreneurskap en 'n praktiese benadering tot sakeprobleme beklemtoon.

Die Skool vir Bedryfsleiding (SBL) van die Universiteit van Suid-Afrika het 'n benadering tot bestuursopleiding ontwikkel wat uniek in die wêreld is. Bestuursopleiding op meesters- en doktorsvlak, asook programme vir die ontwikkeling van gevorderde bestuurders, word deelyds aan werkende bestuurders wat oor die hele land versprei is, aangebied. Sentraal tot die sukses van die SBL-benadering is die gebruik van studiegroepe, kort residensiële seminare, besoeke deur dosente, en die gebruik van 'n verskeidenheid van verbeeldingryke metodes om die potensiaal van sy werkende studente ten volle te benut. Afgesien van 'n eie benadering het die SBL reeds aansienlik gevorder met die ontwikkeling van eie konsepte en navorsing wat gevolg het op die uitbouing van 'n sterk eie personeel.

Die Ontwikkeling van Eie Konsepte en Teorie

Die ontwikkeling van eie konsepte en teorie is 'n meer tydsame proses wat ironies populêre aansien ontbreek maar wat nogtans essensieel is om die taak van 'n bestuurskool behoorlik te vervul. Afgesien van navorsing wat universeel geldig is, soos byvoorbeeld die ontwikkeling van die politieke sisteem by die SBL, is daar ook 'n behoefte aan konsepte eie aan die plaaslike situasie. Die meerderheid konsepte en teorie in bestuurswetenskappe word ontwikkel in die gevorderde lande van die Weste, veral die VSA, Brittanje en die gevorderde lande van Europa. Aspekte waarin Suid-Afrika verskil van daardie lande verskaf 'n aanduiding van die leemtes aan eie konsepte. Indien ons "andersheid" met ander lande met intermediêre ekonomie, soos byvoorbeeld Australië of Iran, gedeel word, is dit soveel te beter. Daar is nie 'n besondere behoefte daaraan om onnodig verskille met ander lande te soek nie — dit gaan hier om bruikbare en nuttige konsepte en teorie. As 'n voorbeeld van die ontwikkeling van eie konsepte en die bestuursimplikasies wat daaruit voortspruit word die ontwikkeling van eie kundigheid en eie nuwe produkte geneem.² Dit is eintlik redelik selde dat 'n produk in Suid-Afrika ontwikkel word wat heeltemal nuut is en nog nooit vantevore elders bemark is nie. Nuwe produkte en kundigheid kom tot 'n oorweldigende mate van die buiteland.

Wanneer hierdie situasie in oënskou geneem word, kom die volgende na vore

- (i) Suid-Afrika, en verskeie ander lande — veral in die suidelike halfmond, beklee 'n intermediêre posisie ten opsigte van tegnologiese kennis. Nóg konsepte en teorie ontwikkel vir navorsing en ontwikkeling in gevorderde lande, nóg die oordrag van tegnologie aan onderontwikkelde lande is op ons van toepassing.
- (ii) Tegnologiese kennis word op 'n groot verskeidenheid maniere ontwikkel, nageboots, verbeter, oorgedra, en gekoop. Daar is 'n

behoefte aan 'n begrip van die bestuur van tegnologiese kennis as 'n hulpbron in die onderneming.

- (iii) Kundigheid bestaan nie slegs uit gevorderde wetenskaplike ontdekkings en navorsing nie. Kunsgrepe, vaardigheid, ontwerpverbeterings en inkrementele kennis wat oor die jare verwerf word vorm tesame kundigheid. Talle Suid-Afrikaanse ondernemings sluit kundigheidsooreenkomste wat verdere ontwikkeling van eie kennis ontmoedig. Ander Suid-Afrikaanse ondernemings is nie ten volle bewus daarvan dat hulle oor kundigheid beskik wat op verskeie maniere in hoë winste omskep kan word nie.
- (iv) Daar is reeds verskeie voorbeelde van tegnologiese entrepreneurs in Suid-Afrika. Hierdie ondernemings is potensieel van groot waarde vir die langtermyn toekoms eie aan die land, veral wat uitvoer betref. Hul besondere aard, behoeftes en bydraes word egter in 'n groot mate oor die hoof gesien.
- (v) Vervaardigde produkte wat weens besondere ontwerp, kwaliteit, kundigheid of uitvinding 'n besondere behoefte vervul word in alle lande, ontwikkel sowel as onderontwikkel as invoerprodukte verwelkom. Suid-Afrikaanse nywerhede wat hoofsaaklik op invoervervanging toegespits is en wat van ingevoerde kundigheid en ontwerpe afhanklik is, het swak potensiaal vir uitvoer.
- (vi) Die invoer van kennis en kundigheid is, onder andere, verantwoordelik daarvoor dat Suid-Afrikaanse bestuurders min ervaring kry in die aanvaarding van hoë risiko. Die gevolg hiervan kan tot onvermoë lei om op wêreldmarkte mee te ding. In die mynbedryf veral betaal Suid-Afrikaanse mynhuise duur vir marksekerheid.
- (vii) Wanneer 'n aanleg gebou en in werking gestel word, en die proses nog slegs in 'n loodsaanleg of laboratorium werk, is onsekerhede ten opsigte van kapitaal, tyd, kwaliteit, kapasiteit en produksiekostes, orde groottes hoër as wanneer 'n aanleg met gekoopte kundigheid van bestaande buitelandse voorbeeld nageboots word.

Hierdie ontleding is 'n voorbeeld van insigte wat ontwikkel word wanneer 'n enkele aspek geanaliseer word met betrekking tot die toepasbaarheid van ekonomiese en bestuursteorieë en -konsepte wat in 'n sekere konteks ontwikkel is, op 'n andersoortige situasie. Heelwat navorsing en ontwikkeling van konsepte is nodig voordat daar sprake van 'n deurdagte teorie kan wees, maar 'n begin is gemaak. Hierdie insigte geld nie bloot vir die bestuur van tegnologiese kennis nie, maar ook vir kennis en kundigheid in die algemeen, byvoorbeeld bemarking,

finansiële en bestuurskennis, asook die kennis wat aan universiteite en bestuurskole gedoseer word.

Verdere aspekte waaraan baie aandag geskenk moet word is die saambestaan met filiale van multi-nasionale ondernemings — die mededinging met hierdie ondernemings, en die bestuursprobleme wat Suid-Afrikaners wat vir hierdie ondernemings werk ontwikkel; produksiebeplanning en bedryfskennis by die vervaardiging van 'n groot verskeidenheid produkte vir 'n klein mark; bestuursaspekte vir ondernemings wat nie winsgewend is nie, maar ook nie in die tradisionele patroon van nie-winsgewende ondernemings val nie — bouverenigings, onderlinge lewensversekeraars, statutêre navorsingsondernemings, bemarkingsrade, ondernemings vir nywerheidsontwikkeling en die stimulering van die ekonomie ens.; die ontwikkeling van die strategiekonsep vir Suid-Afrikaanse uitvoer waar 'n vergelyking met die strategie van 'n klein onderneming moontlik van meer nut sal wees as tradisionele ekonomiese teorie; en die hantering van toenemende sosialisme en staatsbeheer dwarsoor die wêreld.

SLOT

Oorsese dosente, soos vroeër gemeld, is noodsaaklik vir die ontwikkeling van 'n bestuurskool maar plaaslike dosente wat eie navorsing onderneem is oor die langtermyn die deurslaggewende behoefte. Hierdie navorsing moet gerig word op ontwikkeling van konsepte. Dit is egter nie voldoende om slegs opnames te maak van die mate waartoe 'n teorie wat in die buiteland ontwikkel is, hier van toepassing is, of om metings te doen van die statistiese verspreiding van sekere ingevoerde klassifikasies nie. Hierdie tipe navorsing is nuttig maar die grootste behoefte is aan eie denke, eie konsepte en nuwe patrone en insigte.

Vir sewentig jaar was die ou gevestigde indeling van Fayol, of variasies daarvan aanvaar as die beste omskrywing van die bestuurstaak. In talle verhandelings en proefskrifte oor die wêreld is hierdie indelings teen die praktyk gemeet en bevredigend bevind. Hierdie indeling neem egter een van die mees algemene daaglikse werklikhede van enige bestuurder, naamlik dat hy feitlik voortdurend in 'n onderhandelingsituasie staan, nie in ag nie en die meeste bestuurskole ignoreer nog steeds hierdie en ander belangrike aspekte in hul kursusse. Mettertyd is daar egter besef dat onderhandeling en politieke vermoë 'n belangrike rol in die taak van 'n bedryfsleier speel en kon vinnige vordering met navorsing gemaak word. Die SBL het, onder andere leiding in hierdie rigting geneem³

Daar is 'n groot behoefte aan hierdie soort insigte wat aanleiding gee tot verdere navorsing en wat die materiaal wat in bestuurskole doseer word geldig maak vir die plaaslike situasie nou en in die voorsienbare toekoms. Daar is reeds groot vordering gemaak in hierdie verband en die starre pedantiese

karikatuur van die universiteit, waar verouderde teorie dogmaties aan verveelde en onwillige studente deur ewe verveelde dosente gedoseer is deur middel van metodes wat eerder in die laerskole van die verlede tuishoort, is al tot 'n groot mate afgeskud. Ons het dit gedoen deur entoesiasme, die gebruik van verskeie metodes waar die studente betrek word en soos volwassenes behandel word, en deur op hoogte te kom en te bly van die beste wat in die wêreld aangebied word. Die groot leemte bly nou die intelligente ontwikkeling van konsepte en insigte wat beide universeel en plaaslik toepasbaar is. Die verskil tussen Suid-Afrika en ander lande moet nie oorbeklemtoon word nie — die grootste gedeelte van bestuurskonsepte is universeel toepasbaar. Daar is

(vervolg van bl. 2)

Die bestuurder word dikwels gekonfronteer met uiterstes: gesentraliseerde versus gedesentraliseerde organisasievorme; partisiperende versus outokratiese bestuurstyle; wiskundige versus nie-wiskundige vooruitskatting en beplanning wetenskaplike versus pragmatiese besluitneming; en of die een of die ander word dikwels voorgehou as die beste oplossing vir probleme. Die werklikheid is egter kleurvol en kompleks en sake kan selde indien ooit in swart en wit kompartemente ingedeel word.

Hoe dan nou gemaak? Hier volg enkele proposisies, ontleen aan *Management International Review*, vol 15, 1975, p. 50.

1. In die geval van kritiese bestuursaangeleenthede moet die twee uiterste intellektuele oplossings eers onderskei word.
2. Die gulde middeweg kan dan vasgestel word deur te soek na 'n intellektuele antwoord wat die beste kenmerke van albei uiterstes kombineer. Moet nooit verval in ekstreme denke of intellektuele grille nie, al huldig invloedryke groepe of die oorgrote meerderheid bestuurders sulke opvattinge. Elke bestuurder moet 'n winsgewende balans tussen elke stel botsende doelwitte bepaal.
3. Vermy bestuurskonsepte of -metodes wat geneig is om konflik binne of buite die organisasie aan te moedig of te vererger, maar lê eerder klem op intra-organisasiekompetisie. Die begrip kompetisie lê baie na aan die proses van konflik, maar per definisie behels kompetisie nie die gebruik van dwang of geweld soos in die ware konflik-situasie nie. Die ander uiterste — waar mededinging totaal ontbreek of waar werknemers bang is om met mekaar te wedywer — is ewe nadelig vir die produktiwiteit van die organisasie. Samewerking moet eerder beklemtoon word. In hierdie verband kom Fayol se beklemtoning van die esprit de corps vir doeltreffende bestuur, die noodsaaklikheid van spanwerk en kommunikasie, weer tot hulle volle reg.
4. Die bestuurder moet bewus wees van die dilemma waarin hy hom bevind: in die middel van die pad kan hy ewe maklik raakgery word deur motors uit beide rigtings. Ekstremiste beskou diegene met 'n gebalanseerde siening dikwels as die grootste ondeugde. Hulle jaag die man in die middelposisie in mekaar se kampe; die lafaard beskou die brave man as voortvarend, die voortvarende beskou hom as 'n lafaard. Wat die man in 'n uitvoerende posisie ookal doen, hy is onderworpe aan kritiek deur diegene wat hom beny. As hy baie tyd by sy meerdere deurbring, is hy 'n "rugkrapper" — as hy dit nie doen nie, is hy "op die pad uit". As hy 'n voorstander is van komitees, kan hy nie besluite neem nie, word gesê. As hy besluite neem sonder raadpleging vooraf, is hy 'n diktator. As hy meer personeel aanstel, is hy 'n empaaierbouer — indien hy dit nie doen nie, is hy 'n slawedrywer. Dit verg moed om die gulde middeweg te volg.
5. As 'n bestuurder soms in die slaggat van die ekstreme posisie trap, kan hy dit korrigeer deur na die ander uiterste oor te hel totdat die gulde middeweg bereik word. 'n Mens moet natuurlik nie 'n gewoonte daarvan maak om van die een uiterste na die ander te swaai nie. Dit is iets wat die jeug graag doen. Die volwasse en ervare bestuurder weerhou hom van oormatige reaksie na die ander uiterste as hy by geleentheid foutiewelik in 'n uiterste posisie beland het.

Ten slotte, ons het reeds ver gevorder met die ontwikkeling van beskrywende na normatiewe kennis oor bestuur. In die fabrieksaanleg, in die kantoor of in die lesingsaal moet ons meer as slegs bestuurstechnieke oordra. Bestuur is 'n sosiale taak en dit vind nie in 'n vakuum plaas nie.

egter omstandighede plaaslik en in soortgelyke lande wat 'n ander siening vereis om die situasie beter te kan verstaan en te kan hanteer.

BIBLIOGRAFIE

- ¹ Ackoff, R.L. Toward an Idealized University, *Management Science*. 15, 1968, p. 121.
- ² Morkel, A.T. Managing Technological Knowledge Within the Organisation, *Business Management/Bedryfsleiding*, Jaargang 6, no. 2, 1975, pp. 31-35.
- ³ Macmillan, I.C. Organisational politics — A prerequisite perspective for general management. *Business Management/Bedryfsleiding*, Jaargang 6, no. 4, 1975, pp. 11-20.