

BESTUURSOPLEIDING IN PERSPEKTIEF

PROF L.M. BRÜMMER

Intreerede gelewer op 3 Oktober 1985 by die aanvaarding van die Professoraat in en Hoofskap van die Departement Bestuurwese, Fakulteit Ekonomiese en Staatswetenskappe aan die Universiteit van Pretoria.



CURRICULUM VITAE PROF L.M. BRÜMMER

Leon Marx Brümmer is op 24 April 1940 te Cathcart in die Kaapprovinsie gebore. Na die bywoning van verskeie laerskole voltooi hy sy totale hoërskoolloopbaan aan die Colesberg Hoërskool in 1958.

In 1959 skryf hy aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys in en behaal in 1961 die BCom-graad. Hierna skryf hy as buitemuurse student aan die Universiteit van Pretoria in en behaal in 1964 die MCom(Rekeningkunde)-graad. Ook verwerf hy as buitemuurse student die MBA-graad in 1967 aan die Universiteit van Pretoria. Intussen is hy vanaf 1962 werksaam by die volgende ondernemings, naamlik: Imperial Cold Storage Beperk as rekeningkunde klerk, Glencarol Industries as kosterekenmeester en Maize Products Beperk as sekretaris/rekenmeester. In 1968 sluit hy hom as ondersoekrekenmeester aan by Sentrachem Beperk en in 1969 word hy as finansiële bestuurder oorgeplaas na 'n filiaalmaatskappy Agri-cura Beperk.

Op 1 Januarie 1971 word hy as lektor in Bedryfseconomie aan die Universiteit van Pretoria aangestel en op 1 Januarie 1974 word hy tot senior lektor bevorder. Na die totstandkoming van die departement Bestuurswese in 1974 word hy vanaf 1 Januarie 1976 na dié departement oorgeplaas en wel na die Nagraadse Bestuurskool. In 1975 promoveer hy met 'n proefskrif getitel *'n Kritiese analise van investering en die faktore wat investering beïnvloed in die Suid-Afrikaanse basiese chemiese bedryf*. Op 1 Januarie 1979 word hy tot medeprofessor en op 1 Januarie 1982 tot professor bevorder. Hierdie posisie het hy tot 31 Augustus 1984 beklee met sy bevordering tot professor in en hoof van die departement Bestuurswese en direkteur van die Nagraadse Bestuurskool vanaf 1 September 1984.

Professor Brümmer het reeds verskeie tydskrifartikels die lig laat sien en talle referate en voordragte voor verskillende gehore gelewer. Hy is ook mede-outeur van *Die Investeringsbesluit* en *Finansiële Bestuur* — beide boeke onder redaksie van H J J Reynders, I J J Lambrechts en A E Scheurkogel. Verder is hy ook mederedakteur en medeouteur van 'n boek oor Beleggingsbestuur.

Professor Brümmer is 'n bestuurslid van die Suid-Afrikaanse Vereniging vir Bedryfsleiding en lid van die Beleggingsnavorsingsvereniging van Suid-Afrika. Hy is ook lid van die Amerikaanse Academy of Management.

Dit is nou vir my 'n genoë om professor Brümmer te versoek om sy intreedede te lewer oor die onderwerp *Bestuursopleiding in perspektief*.

Geagte meneer die Onderkanselier,
Lede van die Raad,
Vise-rektore,
Dames en here professore en kollegas,
Dames en here uit die praktyk,
Dames en here Studente,
Dames en here vriende en familie.

Voordat ek met my intreerede begin, vergun my om enkele bedankings te doen.

Ten eerste wil ek graag vir u, meneer die Onderkanselier asook die Raad van die Universiteit bedank vir die vertroue in my gestel om as hoof van die Departement Bestuurswese te dien. U kan daarop staatmaak dat ek deeglik bewus is van die gewigtige taak wat op my skouers geplaas is en is ek van voorneme om steeds my beste kragte aan die saak van die Universiteit te wy.

Ten tweede wil ek in die besonder vir u meneer die Dekaan, bedank vir die besondere bekwame wyse waarop u die Fakulteit Ekonomiese en Staatswetenskappe bestuur. U vriendelike bystand en ondersteuning word opreg waardeer.

Ten derde wil ek graag my voorgangers bedank vir die bekwame wyse waarop die Departement, maar in die besonder bestuursopleiding aan hierdie Universiteit uitgebou is. Die besondere standaarde wat oor die jare gestel is sal moeilik geëwenaar word.

Ook wil ek opregte dank betuig aan al die lede van die Administrasie wat op so 'n bekwame wyse enige saak van administratiewe aard afhandel. Die besondere ondersteuning wat verleen word is noodsaaklik vir doelmatige akademiese beoefening.

Aan my kollegas in die Departement wil ek graag my dank uitspreek vir die ondersteuning wat ek reeds van hulle ontvang. Ek glo dat ons as 'n span daarin sal slaag om die besondere uitdagings wat op ons pad lê die hoof te bied en bestuursopleiding aan hierdie Universiteit verder uit te bou tot voordeel van al die betrokke partye.

Ek spreek ook my dank uit teenoor my leermeesters vir die grondslag wat hulle gelê het wat so noodsaaklik is vir 'n deeglike begripsvorming en insig in ons veelsydige vakgebied. Ook aan die persone wat nie noodwendig vakgenote is nie, maar wel 'n belangrike aandeel gehad het in die vorming van

my eie persoon, spreek ek my dank uit. Hulle ondersteuning en bystand word besonder waardeer. Die invloed van die intieme kennisse en familie kan hierin nie oorskat word nie. Daarom rig ek 'n besondere woord van dank aan my familiekring en in besonder my gesin.

Meneer die Onderkanselier, waar ek vanaand die geleentheid gebied word om my standpunt te stel oor die leeropdrag van die Departement Bestuurswese aan die Universiteit van Pretoria, spreek ek u graag toe oor: "Bestuursopleiding in perspektief".

BESTUURSOPLEIDING IN PERSPEKTIEF

INLEIDING

Die rede vir bestuursopleiding word nie altyd so duidelik omskryf as wat verwag sou kon word nie. Niemand sal egter met die daarstelling en ontwikkeling van meer doelmatige bestuur, as primêre doelwit, fout kon vind nie. Dit word ook al hoe meer aanvaar dat die bereiking van hierdie doelwit, hoe ookal gedefinieer en gekwantifiseer, afhanklik is van, nie net die oordra van teoretiese kennis nie, maar aan die blootstelling aan die teorie gekombineer met 'n sekere mate van bestuurspraktyk. 'n Besondere subtiele en bedrieglike taak indien kennis geneem word van die universele gebrek aan oortuiging by studente en sakemanne dat bestuursopleiding enige verbetering in bestuursprestasie teweeg bring.

Die kern van die probleem is nie noodwendig die subtiele teorie-praktyk verhouding by die opleiding nie. Dit is eerder die feit dat bestuursopleiding deur akademiese instellings verskaf word waarvan die hulpbronne afgestem is op die oordra van teoretiese kennis alleen in 'n konteks van akademiese waardes, en soms van onbuigsame akademiese graadstrukture wat nooit bedoel was om bestuursprestasie in die praktyk te verhoog nie en nog minder verband hou met die behoefte van praktiese bestuur.

Om meer spesifiek te wees stel Hawrylskyn dat bestuursopleiding afgestem is op die ontwikkeling van 'n reeks bekwaamhede gebaseer op spesifieke kennis, tegnieke en vaardighede wat die bestuur in staat moet stel om 'n groot verskeidenheid take uit te voer. Hierdie bestuurstake is meerendeels swak gedefinieer en van toepassing in 'n verskeidenheid organisatoriese en situasionele omstandighede. Hierdie doelwit is baie idealisties gestel maar dui daarop dat bestuursopleiding basies bemarkingsgeoriënteer behoort te wees.

Inderdaad is die dilemma waarmee Bestuurskole aan Universiteite gekonfronteer is die vraag of die opleiding bemarking- of produksiegeoriënteerd moet wees. Indien daar na 'n bemarkingsoriëntasie gestreef word ontstaan die probleem om bestuursopleidingsprogramme, en die kurrikulering hieraan verbonde, vir spesifieke marksektore te ontwikkel. Hierdie marksegmente sluit in studente wat vir hulle eerste betrekking opgelei moet word sowel as daardie student wat voorberei moet word vir middel- en seniorbestuursposte in die toekoms. Bestuurskole word dus voor die keuse gestel om òf op die korttermyn praktyksukses van sy studente te fokus òf op die langtermynsukses. Hierdie konflik word meermale vermy deur 'n produksieoriëntering wat aanleiding gee tot 'n oorbeklemtoonde akademiese en teoretiese inslag in die kurrikulering deur Bestuurskole. Hierdie benadering

word ook versterk deur die feit dat bestuurskooldosente sonder enige bestuurservaring 'n bemerkingsoriëntering verhinder.

Alhoewel dit in vaktydskrifte en deur praktiserende bestuurslui beklemtoon word dat Bestuurskole gereelde aanpassings moet maak in die inhoud en struktuur van hulle kursusse om te voldoen aan die veranderende en uitdagende eise van die praktyk, is die doelwitte van bestuursopleiding steeds nie duidelik nie; nog erger is Bestuurskole soms nie seker wat die behoefte van die praktyk is nie. So bestaan daar soms 'n gebrek aan insig in die verskil in die bestuursopleidingsbehoefte vir spesialis en senior bestuur; vir lyn-en stafpersoneel; vir bestuur in kleinsake ondernemings en in groot konglomerate.

Ansoff stel hierdie omstandigheid met betrekking tot die Amerikaanse ervaring soos volg: "I have had occasion to study the content of the curricula of US business schools, and compared it to what appeared to be the respective priorities of business organizations in the US over a long period. What we have could be summed up as follows: In the 50's, we were addressing the priority problems of the 20's, in the 70's we were addressing the priority problems of the 50's. We have to recognize management education as a professional education. The needs of the client are changing in a very dramatic and rapid fashion, and historically educational institutions have not only been unresponsive to the current needs but slow to change".

Die feit dat so 'n groot persentasie MBA-gegradueerdes hier te plaats, maar ook in die VSA en Europa, nie oor die kort- of mediumtermyn 'n sukses van 'n loopbaan in die sakewêreld maak nie, moet waarskynlik aan bogenoemde faktore toegeskryf word; dus die aard van die bestuursopleiding wat die student ondergaan. Die vraag kan selfs gevra word of dié kandidate wat wel sukses in hulle loopbaan behaal — en daar is ook baie van hulle — suksesvol is as gevolg van die bestuursopleiding wat ondergaan is of ten spyte daarvan.

Navorsing dui aan dat die belangrikste redes vir mislukking in 'n bestuursloopbaan eerstens die onvermoë van die kandidaat is om vanaf die lesinglokaalteorie na die praktiese besluitnemingsomgewing te beweeg en tweedens 'n gebrek aan begrip van die ondernemingstruktuur en die omgewing wat hierop inwerk; 'n begrip van hoe ondernemings funksioneer dus. Indien ons aanvaar dat alle MBA-gegradueerdes 'n goeie kennis van die verskillende vakgebiede wat hulle moes bestudeer het, bestaan daar 'n gebrek in die vermoë van die kandidaat om hierdie kennis toe te pas; en ge-gradueerdes wat nie in staat is om hul verkrygte kennis toe te pas nie, is nie bestuurskundig opgelei nie.

Die MBA-gegradueerde is sonder twyfel voldoende opgelei vir sy eerste betrekking, of volgende betrekking, indien hy 'n deelydse student was, maar ondervind soms ernstige probleme om dié betrekking te behou of te vorder. Om dit reguit te stel berei die tipiese Bestuurskool die MBA-kandidaat nie voldoende voor nie. Die student word blootgestel aan feite, beginsels en tegnieke met betrekking tot die ekonomie, die statistiek, die kosteberekening, finansies, bemaking, en dies meer en verder aan gespesialiseerde teorieë met betrekking tot die ondernemingsbeleid en strategie en ook die menslike gedrag en organisasieteorie. Wat ontbreek is die samevoeging van al hierdie kennis in 'n samehangende geheel wat dit vir die student moontlik sal maak om die wisselwerking te verstaan en sodoende ook die werking van ondernemings.

'n Bestuurskool se verhouding met sy mark, die privaatsektor ondernemings, is, of ons daarvan hou of nie, dieselfde as dié tussen 'n verskaffer en 'n aankoper. Aangesien geen onderneming gelief sal neem met die verskaffing van lae kwaliteit grondstowwe nie, kan die vraag gevra word waarom ondernemings gelief neem met MBA-gegradueerdes — indien die totale opleiding nie voldoende blyk te wees nie. Die antwoord is eenvoudig. Die onderneming pas sy eie keuringskriteria toe en neem kandidate in diens op grond van hierdie vereistes; met of sonder bestuursopleiding. Omvattende indiensopleiding word selfs deur werknemers onderneem. Ja, selfs aan personeel wat formele bestuursopleiding ondergaan het.

Indien daar dan wel ernstige probleme met bestuursopleiding aan bestuurskole bestaan, is dit nodig om hierdie probleme in meer diepte te ondersoek en oplossings hiervoor te vind.

DIE BESTUURSKOOL AS 'N PROFESSIONELE SKOOL

My siening van 'n bestuurskool, as 'n "professionele" skool is die van 'n instelling wat die kandidaat voorsien van en toerus met die nodige kennis, vaardighede, denkprosesse en etiese beskouings wat hom in staat sal stel om sy bestuurstaak verantwoordelik en doelmatig uit te voer. Aangesien bestuur 'n toegepaste wetenskap is, vereis die effektiewe praktyk van bestuur — soos die medisyne en ingenieurswese — dat die praktisyn (bestuurder) spesifieke kennis van sekere funksionele gebiede verkry, bo en behalwe die ontwikkeling van sekere professionele vaardighede. Hoekom moet bestuursopleiding egter "positief" van aard wees en nie "normatief" nie. Is die primêre taak van enige professionele skool nie die ontwikkeling van vaardighede nie, met ander woorde, die toerus van die student met vaardighede wat noodsaaklik en relevant is vir die praktiese bestuurstaak en vir professionele bevoegdheid. Die normatiewe benadering — hoe sake

behoort te wees — ontwikkel eenvoudig nie vaardighede nie. Dit is dan miskien hier waar die Bestuurskole van vandag — met 'n normatiewe benadering — fouteer deur 'n oorbeklemtoning van "kennis" en 'n onderbepaling van "vaardighede".

Verder is dit vanselfsprekend dat bestuursvaardighede nie aangeleer kan word deur daarvan te lees of in 'n lesing daarna te luister nie. Die enigste wyse om hierdie vaardighede aan te leer is deur die praktiese toepassing daarvan. Die normatiewe benadering tot bestuur laat egter nie hierdie leerproses toe nie. Derdens kan die Bestuurskool, as 'n professionele skool, die gemeenskap die beste dien deur daarna te streef om die behoeftes van 'n besondere groep "kliënte" te dien en ook om hierdie behoefte te antisipeer.

Laastens sal die positiewe benadering tot bestuursopleiding daartoe bydra om die bestuurspraktyk vinnig in die rigting van professionalisme te stuur. Soos die kennis oor bestuur meer in verband gebring word met die bestuurspraktyk, hoe meer bestuursopleiding op vaardighede begin fokus en die bestuurskool hom meer op die behoeftes van sy kliënte afstem, hoe meer sal die kultuur van die akademie en die privaat sektor onderneming versoenbaar word.

BESTUURSOPLEIDING — 'N DIAGNOSE VAN PROBLEME

Word die literatuur met betrekking tot bestuursopleiding bestudeer is dit duidelik dat daar baie probleme bestaan, soos reeds uit die voorafgaande duidelik blyk. Die vernaamste punte van kritiek is dan veral die volgende:

(i) Bestuursopleiding is te rasioneel

Bestuursopleiding word hoofsaaklik gebaseer op teoretiese en onrealistiese modelle van bestuursgedrag en handel daarom nie met die realiteite van die praktyk nie. Gegradueerdes is as gevolg hiervan, afgestomp in 'n kode van rasionaliteit. Die argument is dan om aan studente te beklemtoon dat die rasionaliteit in die praktyk baie beslis van dié van die lesinglokaal verskil; dat die waardesistiem in die lesinglokaal en die praktyk verskil en inderwaarheid twee kulture verteenwoordig. Soos een skrywer dit stel: "Management requires more opponent behaviour and the development of non-rational skills". In der waarheid moet erken word dat die bestuurder in die praktyk nie op soek is na 'n Utopia nie maar eerder na pragmatisme; iets wat egter meermale by bestuursopleiding ontbreek.

(ii) Die gaping tussen die bestuurswetenskap en bestuurstegnologie

Dit word gestel dat daar by die bestuurder 'n gebrek aan bestuurstegnologie

bestaan om die bestuurswetenskap mee toe te pas. Alhoewel ekonome, gedragwetenskaplikes en statistici die kennis verskaf wat relevant is vir die bestuurspraktyk, bestaan daar 'n gebrek aan tegnologie om die wetenskaplike kennis voorskriftelik vir die praktyk oor te dra.

'n Verdere rede vir hierdie gaping is dat daar geen ander dissipline bestaan, waar die praktyk so onaangeraak is deur sy eie beginsels ie. Daar is byvoorbeeld geen ander intellektuele area waar die praktyk minder tot die algemene kennis van die dissipline bydra, as die bestuurspraktyk nie. Dit word daarom gesuggereer dat net soos die bestuursteorie baie min bydraes van die bestuurspraktyk kry, ontvang die bestuurspraktyk ook nie veel van die bestuursteorie nie.

'n Baie ongesonde toedrag van sake dus en nie 'n platform waarvan 'n professionele dissipline kan groei nie.

(iii) Bestuursopleiding word op die verkeerde aannames gebaseer

Die stelling dat "... assumptions concerning the mission of schools of management, the general orientation and structure of curricula, admission criteria and students faculty relationships and so on appear to be faulty and should be re-examined" word meermale in gewysigde vorm in die literatuur gevind.

Hastie stel dit byvoorbeeld onomwonde soos volg: "In essence, I am concerned about the missions and goals of business schools. To be more specific, I believe that business schools are excessively orientated towards publishing at the expense of teaching, toward theory at the expense of practice, and toward teaching facts and techniques rather than teaching students to think, analyze and relate to the world around themselves". Bogenoemde sluit baie sterk aan by dit wat voorheen reeds gesê is, en aangesien dit kontroversieel klink regverdig dit enkele verdere opmerkings.

Die missie van 'n Bestuurskool sluit vanselfsprekend in opleiding, navorsing en gemeenskapsdiens, in ooreenstemming met die missie van die Universiteit en die Fakulteit. In die bepaling van die oorkoepelende doelstelling van die Bestuurskool, moet die vraag oor wat die aard van ons "besigheid" is, eerstens beantwoord word. Soos die geval by alle akademiese departemente is ons ook in die "besigheid van die versameling en verspreiding van kennis."

In die nastreef van hierdie basiese doelstelling moet daar egter sekere beperkinge gestel word met betrekking tot die "kennisareas", die vlak van aanbieding asook die doelwitmark wat by die verspreiding van die kennis

bereik wil word. Wie verantwoordelik moet wees vir die daarstelling van bogenoemde beperkinge is nie 'n uitgemaakte saak nie. Persoonlik glo ons dat die betrokke akademici, werkgewers in die privaat- sowel as die openbare sektore en die optrede van konkurrerende Bestuurskole 'n bydrae hier-toe maak.

Konkurrensie tussen Bestuurskole, hier ter plaatse maar veral ook in die VSA, is ongelukkig waar. Indien hierdie konkurrensie aanleiding daartoe gee dat die opleidingsfunksie as primêre funksie, hierdeur verbeter, hou dit geweldige voordele in. Ernstige nadele kan natuurlik ook hieruit gaan ontstaan. Soos een uitgesproke outeur dit stel: "Some of our business schools have forgotten their role in society . . . deans and faculty members of business schools have gotten wrapped up in a competition for greatness — in refined circles, it is called prestige. There is nothing inherently wrong with seeking to develop prestige, but business schools have saught the Holy Grail of prestige exclusively in the land of academia."

Dit bring ons by die navorsingstaak van die Bestuurskool aangesien akademiese prestasie hedendaags te maklik in terme van navorsing en dan veral publikasies gemeet word. Die opleidingstaak kom dan later weer aan die orde.

Die ontwikkeling van kennis speel vanselfsprekend 'n belangrike rol by die nastreef van die basiese doelstelling. 'n Bestuurskool kan nie toelaat dat sy "kliënte" net vir hom voorskryf wat die aard en vlak van sy opleiding moet wees ie. Bo en behalwe die voldoening aan die behoeftes van die praktyk moet 'n Bestuurskool ook in staat wees om nuwe kennis te ontwikkel deur middel van basiese navorsing en hierdie kennis in sy opleiding en deur middel van publikasies oor te dra. Soos die geval in die meeste Westerse lande behoort die Bestuurskool in Suid-Afrika ook leiding te neem in die ontwikkeling van nuwe bestuurstegnieke en beginsels om sodoende die uitdagings van die dag die hoof te bied. Veral het die Suid-Afrikaanse Bestuurskole 'n besondere taak in die ontwikkeling en vestiging van 'n besondere Suid-Afrikaanse bestuursbenadering om ons besondere probleme en uitdagings die hoof te bied.

Navorsing deur 'n Bestuurskool mag egter nooit as die primêre taak nagestreef word nie. Doelmatige opleiding moet steeds as primêr beshou word, met navorsing as die ondersteuning hiertoe. Navorsing met veral die prestige van die Bestuurskool voor oë gee aanleiding tot veral twee gevare, waarvan die volgende twee aanhalings vanself spreek: "By allowing some faculty to focus on obtuse research to the subordination of other facets of academic life, we are losing sight of the true objective of business schools — the education of tomorrow's generation of business leaders. When

academic publishing becomes the primary arbiter of prestige, business schools run the risk of losing touch with their principle customer — the business community” en “Today much research in business is aimed at nit-picking, esoteric arguments which have little or no value to business. Too many people are providing answers to questions that no one is asking”.

In terme van die laaste aanhaling kan die volgende vrae gerus gevra word: Watter doel dien baie van die artikels wat oor die bestuurswese verskyn? Dra hulle by tot doelmatiger bestuur in die privaatsektor of die openbare sektor; dra hulle by tot die opleiding van die student en dra hulle by tot die ontwikkeling van die dissipline. Indien ’n nee-antwoord op al dié vrae gevind word, behoort die navorsing vanselfsprekend nie aangemoedig te word nie. Navorsing in die finansiële bestuur kan hier sekerlik as voorbeeld dien. Die teoretiese vlak wat die navorsing, en so ook die tydskrifartikels wat hierop volg, in dié dissipline bereik het is verstommend en is eenvoudig van geen waarde vir die praktiese sakeman nie.

Om van die bogenoemde probleme te ontkom sal Bestuurskole hulle daarom baie sterker moet toespits op toegepaste navorsing en, al is daar wel ’n behoefte vir basiese navorsing, in verhouding minder hiervan onderneem.

(iv) Bestuursopleiding is nog nie ’n wetenskap nie

Dit word verder vryalgemeen in die literatuur gestel dat bestuursopleiding gedeeltelik faal omdat bestuur as sodanig oor geen “interne basis” beskik nie. By bestuursopleiding bestaan daar dan geen gemeenskaplike interne basis nie en bou ons op die interne basis geskep deur ander dissiplines soos die ekonomie, die sielkunde, die statistiek, en dies meer. In teenstelling hiermee het ander meer gevestigde dissiplines soos die medisyne en chemie, oor die eeue heen ’n gemeenskaplike basis en goed gedefinieerde grense gehad.

Die bestuursdissipline, na ’n relatiewe kort gekonsentreerde ontwikkelings-tydperk, is wat ontwikkeling betref, sekerlik in ’n voordelige posisie indien vergelyk word met ander meer gevestigde dissiplines. Dit is dan sekerlik waar dat die aangewese studieterrrein vir bestuurders die algemene bestuur sal wees, en dat konsentrasie op hierdie kern ’n fundamentele voorvereiste is vir die groei van die bestuurswese as dissipline.

Die doel is steeds die uitbouing van bestuursopleiding as ’n wetenskap.

(v) Die leerproses self is onder verdenking

Die leerproses, soos van toepassing by bestuursopleiding deur Bestuurs-

skole, kan gebrekkig wees vir 'n paar redes. Hieronder resorteer onder andere die aanname dat ondervinding die beste leermeester is, leer deur modellering eerder dan leer deur ontdekking, en dosering is departement en nie student georiënteerd nie.

As gevolg hiervan is die leerproses per sé nie instrumenteel tot die aansporing of die daarstel van genoegsame geleenthede vir die student om individuele belangstellingsgebiede te ondersoek asook om sy eie behoeftes, vermoëns en potensiaal te identifiseer nie. Die student speel hierom 'n baie passiewe rol in die leerproses.

(vi) **Bestuursopleiding en die bestuurspraktyk**

Soos reeds voorheen genoem is die verskille in waardesisteme en kultuur tussen Bestuurskole en die onderneming geweldig groot. Die leerproses moet in een omgewing plaasvind en in 'n ander toegepas word, en word dit aan die student gelaat om die aanpassing te maak.

As voorbeeld moet die student besef, en sodanig ingelig word, dat waar hy opgelei word in analise, hy sy tyd in die praktyk op die versamel van inligting sal moet spandeer. Dat hy sal moet aanpas van 'n wêreld waar gesofistikeerde ontledingsmetodes hoog aangeskryf word na 'n wêreld waar sodanige perfeksie as te duur beskou word. Na langdurige opleiding in probleemoplossing moet hy in die praktyk aanpas na 'n omgewing waar probleme self geïdentifiseer moet word.

Die vraag kan met reg gevra word of dit die normale verhouding tussen 'n professionele skool en sy "kliënte" behoort te wees. Indien die twee kulture dan moet verskil, hoe kan die student gehelp word om van die een na die ander te beweeg.

(vii) **Samevatting**

Die belangrikste probleme met betrekking tot bestuursopleiding kan dan soos volg saamgevat word. Eerstens is bestuursopleiding kennis- en nie vaardighedsgeoriënteerd nie. Tweedens word die analitiese vermoë van die kandidaat oorontwikkel terwyl die administratiewe- en interpersoonlikheidsvermoëns onderontwikkel word. Verder word verskeie pogings in die lesinglokaal aangewend om die student se diagnostiese vermoë te ontwikkel deur die toepassing van byvoorbeeld rolspel, simulasietegnieke, die gevallestudie, en dies-meer. Tog bly die student se diagnostiese vermoë grootliks onderontwikkel vir die eenvoudige rede dat data en probleme aan hom verskaf word en hy dit nie self hoef te vind nie. Laastens word studente baie keer voorsien van 'n topbestuuropleiding sodat hy gereed is om besturende direkteur te word sodra hy gradueer. Aangesien geen gegradueerde ooit sy loopbaan op die boonste sport begin nie, is dit ernstig nodig om weereens

aandag aan die vlak van opleiding te gee. Dit moet eenvoudig erken word dat verskillende vermoëns op die verskillende hierargiese bestuursvlakke nodig word. Indien hierdie feit nie erken word nie, word verwarring by beide die gegradueerde en die werkgewer geskep. Verwarring by die gegradueerde omdat sy loopbaanverwagtings eenvoudig te hoog gestel word en verwarring by die werkgewer omdat hy die opleidingsprogramme van die Bestuurskool as prakties onaanvaarbaar beskou.

MOONTLIKE OPLOSSINGS

Waar dit uit bogenoemde bespreking wil voorkom of die bestuursopleiding deur Bestuurskole aan ernstige gebreke onderworpe is, moet daar tog sekerlik ook positiewe aspekte aan dié opleiding verbonde wees. Die volgehoue hoë vraag na MBA-gegradueerdes en die relatiewe hoë vergoeding wat aan die gegradueerdes aangebied word is genoegsame getuienis hiervan. Die steeds groeiende aantal senior bestuurders in die Suid-Afrikaanse privaat- en openbare sektore wat houers van die MBA-graad is, onderstreep verder die waarde van formele bestuursopleiding.

Indien ons doelwit met die aanbieding van bestuursopleiding steeds die daarstelling en ontwikkeling van meer doelmatige bestuur bly, sal egter ernstige aandag aan die reeds bespreekte knelpunte en tekortkominge geskenk moet word. Die erns hiervan word verder onderstreep indien besef word dat die bestuur van môre hoogs verfynde sosiale vaardighede sal moet aanleer, nuwe bestuurstyle sal moet ontwikkel, sal moet deelneem aan beplanning vir verandering op dieselfde wyse soos hulle huidiglik deelneem aan lewensvatbaarheid- en produksiebeplanning.

Bestuurskole sal daarom moet besluit wat vandag gedoen moet word om toekomstige bestuurders toe te rus om hierdie uitdagings te aanvaar. Om bestuursopleiding meer relevant te maak wil ek daarom voorstel dat 'n Bestuurskool 'n professionele benadering aanwend wat ons 'n "kliniese benadering" tot bestuursopleiding kan noem. Hierdie benadering kan rondom drie areas verduidelik word, naamlik doelwit orientasie, algemene aard en inhoud van die kurrikula en die "Bestuursklinik".

Die eerste stap is om die doelwit van die Bestuurskool in geen onduidelike terme nie, te definieer. Hierby moet vanselfsprekend gevoeg word die wyse waarvolgens die doelwit bereik sal word. Bestuursopleiding is inderwaarheid 'n middel tot 'n doel. Die doel moet daarom eerstens bepaal word voordat die werkswyse gestel kan word. Is die doel om bestuurders te "lewer" of om die student se kennis te verbreed sonder die ontwikkeling van sy bestuursvaardighede? Of wat? Vir die eerste doelwit is die huidige opleiding,

soos voorheen gestel, nie die regte middel of werkwyse nie. Dit is die verkeerde werkwyse om 'n heeltemal aanvaarbare doelwit te bereik. Vir die tweede doelwit weer is bestuursopleiding, soos ons dit ken, onaanvaarbaar, oneffektief en onvoldoende. Dit wil dan voorkom asof bestuursopleiding, om relevant te wees, beide teoretiese en praktiese vaardigheidsoriëntering moet insluit.

Wat die algemene aard en inhoud van die kurrikula betref is dit slegs moontlik om hier sekere waarnemings te stel. Eerstens sal 'n ernstige poging aangewend moet word om die keuring van kandidate te verskerp en om sodoende 'n keuringsmetode te ontwikkel wat op die motivering en bestuurspotensiaal van die kandidaat afgestem is. Hiermee is ons al 'n geruime tyd besig en is voldoende data versamel om sinvolle resultate te lewer. Dit moet weereens beklemtoon word dat dit nie hier gaan slegs om die bepaling van die kandidaat wat die kursus suksesvol sal voltooi nie maar eerder die bepaling van die kandidaat se bestuurspotensiaal. Om die verkeerde studente die regte tegnieke, beginsels en vaardighede te leer, gaan nie noodwendig van hulle goeie bestuurders maak nie. Inderwaarheid 'n besondere moeilike taak.

Tweedens sal die huidige beklemtoning van kennisontwikkeling — maar nie vaardighede en houdings nie — laat vaar moet word as 'n Bestuurskool enigsins as 'n professionele skool erken wil word. In kort, sal die student in die bestuurswese geleer moet word om denkers en doeners te wees. Die Bestuurskool van die toekoms sal daarom ook sy aandag moet toespits op die ontwikkeling van vaardighede soos organisering, beplanning, besluitneming, en kreatiwiteit, interpersoonlike vaardighede soos leierskap, mondelinge kommunikasie, persoonlike impak en persepsie van sosiale veranderinge; intellektuele vermoëns waarby ingesluit is die wydte van belangstellings, algemene verstandelike vermoëns en skriftelike kommunikasie, sowel as stabiliteit van prestasie waarby ingesluit is die hantering van onsekerheid en veral stres. Ook behoort werksmotivering, sake-etiek en onderhandelingsvaardighede aandag te kry.

Laastens sal die huidige leer- en opvoedkundige metodes ook onder die loep moet kom. Daar sal weer gedink moet word oor die leeromgewing in so 'n mate dat die student se kreatiwiteit gestimuleer word. Bestuursopleiding sal daarom meer studentgeoriënteerd moet wees. Kurrikula, inhoud en opleidingsmetodes sal ontwikkel moet word met die student se behoefte, vermoë en belangstelling vooropgestel.

Die vraag kan nou gevra word, hoe? Hoe kan die bogenoemde bereik word? Hoe kan daar veral daarin geslaag word om aan die student die vaardighede aan te leer wat hy in die toekoms sonder twyfel gaan nodig kry. Hoe ookal

na hierdie probleem gekyk word, is dit duidelik dat daar slegs een oplossing vir die probleemstelling bestaan in die sin dat die kurrikulum van 'n Bestuurskool in twee dele verdeel sal moet word. In die eerste deel sal die student onderlê word in die basiese beginsels van bestuur en verwante dissiplines. Die "kennis" komponent van bestuursopleiding in die funksionele spesialiteitsgebiede en die sogenaamde "gereedskap" gebiede hier aangebied sal word. Alhoewel die relevante vaardighede — tegnies, bestuurs- en interpersoonlike — nie ten volle in die lesingslokaal ontwikkel kan word nie, is dit tog nodig dat die teorie, dit wil sê 'n begrip en waardering van die vaardighede, in die eerste deel van die kurrikulum hanteer word. Die bedoeling is dan om die funksionele vaardighede in die tweede deel van die kursus te ontwikkel. In hierdie deel van die kursus sal daar ook ernstig gepoog moet word om, bo en behalwe die analitiese vaardighede ook vaardighede in sintese, dit wil sê die ontwikkeling van konseptuele raamwerke, kreatiewe en verbeeldingryke stelsels asook strategieë om probleme die hoof te bied, te ontwikkel. Hiermee gaan natuurlik saam die ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede.

Die "bestuurskliniek", soos voorheen genoem, word as oplossing aangebied vir die ontwikkeling van die student se bestuursvaardighede. Die tweede deel van die kurrikulum dus. Hierdie bestuurskliniek moet nie beskou word as 'n tydperk waar daar 'n klerkskap gedoen word nie. Dit is nog minder 'n simuleerde bestuurslaboratorium of 'n akademiese konsultasie poging. Eerder moet dit gesien word as 'n innoverende opleidingspoging. Die bestuurskliniek kan gesien word as 'n "bestuurshospitaal" vergelykbaar met die werklike hospitaal wat 'n integrale deel vorm van enige mediese skool. Die doelwit is om aan die student die geleentheid te bied om te leer hoe om deur middel van kliniese en diagnostiese tegnieke in die praktyk bestuursbeginsels toe te pas. Hierdeur word die student se funksionele vaardighede ontwikkel.

Om so 'n stelsel te laat slaag sal 'n groot aantal privaatsektor ondernemings betrek moet word, waardeur hierdie ondernemings inderwaarheid as "pasiënte" aangebied word vir behandeling. Die bestuur van dié ondernemings sal vanselfsprekend by die stelsel betrek word deur middel van leidinggewende en evalueringshulp. So sal daar ook 'n omvattende databank van elke deelnemende onderneming opgebou en deurlopend in stand gehou moet word. Die werklike werk, navorsing en die kliniese projekte sal egter by die deelnemende ondernemings self plaasvind. Studente sal in spanne verdeel moet word gebaseer op hulle belangstellingsveld, vaardighede en potensiaal. Hierdie spanne sal dan funksioneer onder die gesamentlike toesig van die betrokke dosent en bestuur van die relevante onderneming. Probleemblootstelling, data-inwinning, diagnose, probleemoplossing en voorstelle vir besluitneming sal deur die studente

ondernem word en sal hulle noodwendig 'n redelike toegang tot die onderneming se lêers en beskikbare data moet hê. Die analise en gemotiveerde aanbevelings word dan deur die studentespan voorgelê as gedeeltelike vereiste vir die graad.

Hierdie benadering tot bestuursopleiding sal sonder twyfel daartoe bydra dat die belangrikste opleidingsleemtes wat huidiglik bestaan, grootliks uit die weg geruim word. Die Bestuurskool sal hierdeur die uitdaging met betrekking tot volwaardige en relevante bestuursopleiding te bowe kom. Al die betrokke partye, naamlik die student, die Bestuurskool en die onderneming, word hierdeur bevoordeel. Veral die student behoort beter toegerus te wees om sy plek in die sakelewe vol te staan. Ook behoort die verstandhouding tussen die akademiese en sakegemeenskap daadwerklik te verbeter. Beide partye behoort bydraes tot die teorie en praktyk van bestuur te lewer.

Die samewerking tussen die akademie en die praktyk sal ook groot voordele inhou vir beide die teoretiese- en die toegepaste bestuursnavorsing. Die praktiese benadering van die bestuurskliniek sal nuwe en uitdagende geleenthede bied om die bestuursteorie te ontwikkel maar ook om dié teorie te toets.

Ter afsluiting kan beweer word dat ten spyte van die gestelde knelpunte en die akademiese worsteling in dié verband, dit tog goed gaan met die akademiese opvoeding van bestuurskundiges aan hedendaagse universiteite. Die afgestudeerde MBA-student vind in die algemeen steeds goeie indiensneming, vorder steeds besonder goed in hul loopbane en bewys hierdeur dat, ten spyte van die genoemde knelpunte, formele bestuursopleiding steeds noodsaaklik is vir diegene wat 'n loopbaan in die sakewêreld nastreef. Die taak en uitdagings van die moderne bestuurder is beslis nie besig om eenvoudiger te word nie en die opleiding sal eenvoudig moet aanpas om voorsiening te maak vir die bydra wat van die Bestuurskool in dié verband vereis gaan word. Hoe hierdie taak aangepak gaan word is belangrik. Wat egter meer belangrik is, is dat ons hiermee begin. Bestuurskole sal strategiese beplanning as hulpmiddel moet aanwend om sodoende die optimale oplossing vir die knelpunte te vind.

Die kommentaar van Robert Reily stel die uitdaging duidelik: ". . . critics of business school programs are advised to be patient. Business school faculty and administrators are cognizant of the foibles of their institutions. Changes designed to better serve the needs of the business community and constantly being implemented in an evolutionary manner. Business school professors are advised to be innovative. Business schools must serve the needs of the consumers who buy their products".

Soos afgelei kan word, meneer die Onderkanselier, staan Bestuurskole voor groot uitdagings in die akademiese voorbereiding van bestuurskundiges in Suid-Afrika. 'n Besondere diens wat gelewer moet word as bydrae tot die toekoms van die Republiek van Suid-Afrika.

Dankie.

BRONVERWYSINGS

- COSSABOOM, S.R.P. & COSSABOOM, R.A. : "Bridging the gap between Business and Business Schools", *Financial Executive*, September 1981.
- WINDSOR, D. & TUGGLE, F.D. : "Redesigning the MBA curriculum", *Interfaces*, August 1982.
- LEVINSON, H. : "Executive Development: What you need to know", *Training and Development Journal*, September 1981.
- REILLY, R.F. : "Teaching Relevant Management Skills in MBA Programs", *Collegiate News and Views*, Winter, 1981-82.
- ZOFFER, H.J. : "Restructuring Management Education", *Management Review*, April 1981.
- HASTIE, K.L. : "A Perspective on Management Education", *Financial Management*, Winter 1982.
- AHMED, S.A. : "Relationships between MBA Programs Attributes and Personal Characteristics of Students", *The Canadian Journal of Higher Education*, Vol XI-I, 1981.

MANAGEMENT EDUCATION IN PERSPECTIVE

SYNOPSIS

During the past several years we have seen a radical transformation of the needs of higher-level management. Organizations have continued, not only to grow, but also to diversify, to decentralize, to shift their mode of functioning to accommodate new kinds of competition. As a result, there has been an increasing demand for executives to function at a higher level of abstraction, to conceive of what they are doing in a historical context, to recognize the effects of what they accomplish on the community, and therefore to be governed by a concept of sound business policy.

Thus, people moving into higher level roles are required to be more flexible, more sophisticated, more knowledgeable, to have a historical sense of what they are doing, to have some awareness of the impact of what they are achieving both on their organizations as well as on society, and to exercise effective judgement in consultation with others who work with them. This means that higher level executives, who frequently come from technical environments, are desperately in need of sophisticated training.

The role of South African Business Schools in providing this training, is examined in some detail. Questions on how they should go about this task, what should be taught, whether it should be theory, practice or a combination of these that should be taught, are asked and discussed in some detail.

PUBLIKASIES IN DIE REEK VAN DIE UNIVERSITEIT

1. "Gids by die voorbereiding van wetenskaplike geskrifte" — Dr P C Coetzee
2. "Die Aard en Wese van Sielkundige Pedagogiek" — Prof B F Nel
3. "Die Toenemende belangrikheid van Afrika" — Adv E H Louw
4. "Op die Drumpel van die Atoomeeu" — Prof J H v d Merwe
5. "Livestock Philosophy" — Prof J C Bonsma
6. "The Interaction Between Environment and Heredity" — Prof J C Bonsma
7. "Verrigtinge van die eerste kongres van die Suid-Afrikaanse Genetiese Vereniging" — Julie 1985
8. "Aspekte van die Prysbeheersingspolitiek in Suid-Afrika na 1948" — Prof H J J Reynders
9. "Suiwelbereiding as Studieveld" — Prof S H Lombard
10. "Die toepassing van fisiologie by die bestryding van Insekte" — Prof J J Matthee
11. "The Problem of Methaemoglobinaemia in man with special reference to poisoning with nitrates and nitrites in infants and children" — Prof D G Steyn
12. "The Trace Elements of the Rocks of the Bushveld Igneous Complex", Part 1 — Dr C J Liebenberg
13. "The Trace Elements of the Rocks of the Bushveld Igneous Complex, Part II. The Different Rock Types" — Dr C J Liebenberg
14. "Protective action of Fluorine on Teeth" — Prof D G Steyn
15. "A Comparison between the Petrography of South African and some other Palaeozoic Coals" — Dr C P Snyman
16. "Kleinveekunde as vakrigting aan die Universiteit van Pretoria" — Prof D M Joubert
17. "Die Bestryding van Plantsiektes" — Prof P M le Roux
18. "Kernenergie in Suid-Afrika" — Prof A J A Roux
19. "Die soek na Kriteria" — Prof A P Grové
20. "Die Bantoetaalkunde as beskrywende Taalwetenskap" — Prof E B van Wyk
21. "Die Statistiese prosedure: teorie en praktyk" — Prof D J Stoker
22. "Die ontstaan, ontwikkeling en wese van Kaak-, Gesigs- en Mondchirurgie" — Prof P C Snijman
23. Freedom — What for" — Prof D G Steyn
24. "Once more — Fluoridation" — Prof D G Steyn
25. "Die Ken- en Werkwêreld van die Biblioteekkunde" — Prof P C Coetzee
26. "Instrumente en Kriteria van die Ekonomiese Politiek n.a.v. Enkele Ondervindinge van die Europese Ekonomiese Gemeenskap" — Prof J A Lombard
27. "The Trace Elements of the Rocks of the Alkali Complex at Spitskop, Sekukuniland, Eastern Transvaal" — Dr C J Liebenberg
28. "Die Inligtingsprobleem" — Prof C M Kruger
29. "Second Memorandum on the Artificial Fluoridation of Drinking Water Supplies" — Prof D G Steyn
30. "Konstituering in Teoreties-Didaktiese Perspektief" — Prof F van der Stoep
31. "Die Akteur en sy Rol in sy Gemeenskap" — Prof Anna S Pohl
32. "The Urbanization of the Bantu Homelands of the Transvaal" — Dr D Page
33. "Die Ontwikkeling van Publieke Administrasie as Studievak en as Profesie" — Prof J J N Cloete
34. "Duitse Letterkunde as Studievak aan die Universiteit" — Prof J A E Leue
35. "Analitiese Chemie" — Prof C J Liebenberg
36. "Die Aktualiteitsbeginsel in die Geologiese navorsing" — Prof D J L Visser
37. "Moses by die Brandende Braambos" — Prof A H van Zyl
38. "A Qualitative Study of the Nodulation Ability of Legume Species: List 1" — Prof N Grobbelaar, M C van Beyma en C M Todd
39. "Die Messias in die saligsprekinge" — Prof S P J J van Rensburg

40. Samevatting van Proefskrifte en Verhandelinge 1963/1964
41. "Universiteit en Musiek" — Prof J P Malan
42. "Die studie van die Letterkunde in die Bantoetale" — Prof P S Groenewald
43. Samevatting van Proefskrifte en Verhandelinge 1964/1965
44. "Die Drama as Siening en Weergawe van die Lewe" — Prof G Cronjé
45. "Die Verbuide Grond in Suid-Afrika" — Prof D G Haylett
46. "'n Suid-Afrikaanse Verplegingscredo" — Prof Charlotte Searle
47. Samevatting van Proefskrifte en Verhandelinge 1965/1966
48. "Op soek na Pedagogiese Kriteria" — Prof W A Landman
49. "Die Romeins-Hollandse Reg in Oënskou" — Prof D F Mostert
50. Samevatting van Proefskrifte en Verhandelinge 1966/1967
51. "Inorganic Fluoride as the cause, and in the prevention and treatment of disease" — Prof Douw G Steyn
52. "Honey as a food and in the prevention and treatment of disease" — Prof D G Steyn
53. "A check list of the vascular plants of the Kruger National Park" — Prof H P van der Schijff
54. "Aspects of Personnel Management" — Prof F W Marx
55. Samevatting van Proefskrifte en Verhandelinge 1967/1968
56. "Sport in Perspektief" — Prof J J Botha
57. "Die Huidige Stand van die Gereformeerde Teologie in Nederland en ons Verantwoordelikheid" — Prof J A Heyns
58. "Onkruid en hul beheer met klem op chemiese beheer in Suid-Afrika" — Prof P C Nel
59. "Die Verhoudingsstrukture van die Pedagogiese Situasië in Psigopedagogiese Perspektief" — Prof M C H Sonnekus
60. "Kristalhelder Water" — Prof F A van Duuren
61. "Arnold Theiler (1867—1936) — His Life and Times" — Dr Gertrud Theiler
62. "Dr Hans Merensky — Mens en Voorbeeld" — Prof P R Skawran
63. "Geskiedenis as Universiteitsvak in Verhouding tot ander Vakgebiede" — Prof F J du Toit Spies
64. "Die Magistergraadstudie in Geneeskundige Praktyk (M Prax Med) van die Universiteit van Pretoria" — Prof H P Botha
65. Samevatting van Proefskrifte/Verhandelinge 1968/1969
66. "Kunskritiek" — Prof F G E Nilant
67. "Anatomie — 'n Ontleding" — Prof D P Knobel
68. "Die Probleem van Vergelyking en Evaluering in die Pedagogiek" — Prof F J Potgieter
69. "Die Eenheid van die Wetenskappe" — Prof P S Dreyer
70. "Aspekte van die Sportfisiologie en die Sportwetenskap" — Dr G W v d Merwe
71. "Die rol van die Fisiologiese Wetenskappe as deel van die Veterinêre Leerplan" — of W L Jenkins
72. "Die rol en toekoms van Weidingkunde in Suid-Afrikaanse Ekosisteme" — Prof J O Grunow
73. "Some Problems of Space and Time" — Mnr K A Schrecker
74. "Die Boek Prediker — 'n Smartkreet om die Gevalle Mens" — Prof J P Oberholzer
75. Titels van Proefskrifte en Verhandelinge ingedien gedurende 1969/1970; 1970/1971 en 1971/1972
76. "Die Akademiese Jeug is vir die Sielkunde meer as net 'n Akademiese Onderwerp" — Prof D J Swiegars
77. "'n Homiletiese Herwaardering van die Prediking vanuit die Gesigshoek van die Koninkryk" — Prof J J de Klerk
78. "Analise en Klassifikasie in die Vakdidaktiek" — Prof C J van Dyk
79. "Bantoereg: 'n Vakwetenskaplike Terreinverkenning" — Prof J M T Labuschagne
80. Dosentekursus 1973 — Referate gelewer tydens die Dosentekursus 30 Jan — 9 Feb 1973
81. "Volkekunde en Ontwikkeling" — Prof R D Coertze

82. "Opleiding in Personeelbestuur in Suid-Afrika" — Prof F W Marx
83. "Bakensyfers vir Diereproduksies" — Prof D R Osterhoff
84. "Die Ontwikkeling van die Geregtelike Geneeskunde" — Prof J Studer
85. "Die Liggaamlike Opvoedkunde: Geesteswetenskap?" — Prof J L Botha
86. Dosentekursus: 1974 — Referate gelewer tydens die Dosentekursus 4—7 Feb 1974
87. "Die opleiding van die mediese student in Huisartskunde aan die Universiteit van Pretoria" — Prof H P Botha
88. "Opleiding in bedryfseconomie in die huidige tydvak" — Prof F W Marx
89. "Swart arbeidsregtelike verhoudings, quo vadis?" — Prof S R van Jaarsveld
90. "The Clinical Psychologist: Training in South Africa". A report on a three-day invitation conference: 11—13 April 1973
91. "Studie van die Letterkunde in die Taalonderrig" — Prof L Peeters
92. "Gedagtes rondom 'n Kontemporêre Kerkgeskiedenis — met besondere verwysing na die Nederduits Gereformeerde Kerk" — Prof P B van der Watt
93. "Die funksionele anatomie van die herkouermaag-vorm is gekristalliseerde funksie" — Prof J M W le Roux
94. Dosentekursus 1975 — Referate gelewer tydens die Dosentekursus 27 Januarie — 6 Februarie 1975
95. "'n Nuwe benadering tot die bepaling van die koopsom in die geval van 'n oorname" — Prof G van N Viljoen
96. "Enkele aspekte in verband met die opleiding van veekundiges" — Prof G N Louw
97. "Die Soogdiernavorsingsinstituut 1966—1975"
98. "Prostetika: 'n doelgerigte benadering" — Prof P J Potgieter
99. "Inligtingsbestuur" — Prof C W I Pistorius
100. "Is die bewaring van ons erfenis ekonomies te regverdig?" — Dr Anton Rupert
101. "Kaak-, Gesigs- en Mondchirurgie — Verlede, Hede en Toekoms" — Prof J G Duvenage
102. "Keel-, Neus- en Oorhekkunde — Hede en Toekoms" — Prof H Hammersma
103. Dosentesimposia 1975
104. "Die Taak van die Verpleegonderwys" — Prof W J Kotzé
105. "Quo Vadis, Waterboukunde?" — Prof J P Kriel
106. "Geregtelike Geneeskunde: Die Multidissiplinêre Benadering" — Prof J D Loubser
107. "Huishoudkunde — Waarheen?" — Prof E Boshoff
108. Dosentekursus 1976 — Referate gelewer tydens die Dosentekursus 29 Januarie — 4 Februarie 1976
109. Tweede H F Verwoerd-gedenklesing gehou deur die Eerste Minister Sy Edele B J Vorster
110. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1972/73; 1973/74 en 1974/75 en wetenskaplike publikasies van personelede vir die twaalf maande eindigende op 15 November 1975
111. "Ortodonsie — 'n Oorsig en waardebepaling" — Prof S T Zietsman
112. "Rede gelewer by die ingebruikneming van die Nuwe Kompleks vir die Tuberkulosenavorsingseenheid van die MNR" — Prof H W Snyman
113. "Die gebruik van Proefdiere in Biomediese Navorsing, met Spesiale Verwysing na Eksperimentele Chirurgie" — Prof D G Steyn
114. "Die Toekoms van die Mynboubedryf in Suid-Afrika" — Prof F O P Leiding
115. "Van Krag tot Krag" — Dr Anton Rupert
116. "Carnot, Adieu!" — Prof J P Botha
117. "'n Departement van Hematologie — Mode of Noodsaak" — Prof K Stevens
118. "Farmaka en Farmakologie: Verlede, Hede en Toekoms" — Prof De K Sommers
119. "Opleiding in Elektrotegniese Ingenieurswese — Deurbraak of Dwaling?" — Prof L van Biljon
120. "Die Röntgendiagnostiek voor 'n Nuwe Uitdaging — die Toegepaste Fisiologie" — Prof J M van Niekerk

121. "Die Algemene Sisteemteorie as Uitgangspunt by die Bepanning van 'n Basiese Biblio- teek- en Inligtingkundige Opleidingsprogram" — Prof M C Boshoff
122. Dosentekursus: 1977
123. "Hulpverlening aan kinders met leerprobleme" — Prof P A van Niekerk
124. "Tuinboukunde Quo Vadis" — Prof L C Holtzhausen
125. "Die plek en toekomstaak van 'n Departement Huisartskunde in 'n Fakulteit van Geneeskunde" — Prof A D P van den Berg
126. "Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1975/76 en wetenskaplike publikasies van personeelle vir die twaalf maande eindigende op 15 November 1976
127. "Landbouvoorigting by die kruisad — Uitdagings vir Agrariese Voorligting as Uni- versiteitsdepartement" — Prof G H Düvel
128. "Die ontplooiing van Rekenaarwetenskap as 'n funksie van evolusie op Rekenaargebied" — Prof R J van den Heever
129. "Die rol van navorsing in die opleiding en ontwikkeling van die akademiese chirurg" — Prof C J Mieny
130. "Sport and Somatology in Ischaemic Heart Disease" — Prof P J Smit
131. Dosentekursus 1978
132. "'n Beter Toekoms" — Dr Anton Rupert
133. Toespraak gelewer by geleentheid van die Lentepromosieplegtigheid van die Univer- siteit van Pretoria op 8 September 1978 — Mnr J A Stegmann, Besturende Direkteur van Sasol
134. Geologie in 'n toekoms van Bepaalde Hulpbronne" — Prof G von Gruenewald
135. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1976/77 en wetenskaplike publikasies van personeelle vir die twaalf maande eindigend op 15 November 1977
136. "Die Kind met Spesifieke Leergestremdhede" — Proff P A van Niekerk en M C H Son- nekus
137. "Sensore en Tensore" — Prof N Maree
138. "Die Godsdienwetenskappe en die Teologie" — Prof P J van der Merwe
139. "Dierefisiologiese navorsing aan die Universiteit van Pretoria (1928—1978)" — Prof J F W Grosskopf
140. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1977/78 en wetenskaplike publikasies van personeelle vir die twaalf maande eindigende op 15 November 1978
141. "Behoeftebepaling en doelformulering in die Opvoeding, Onderwys en Opleiding" — Prof E J Potgieter
142. "Klein sake is 'Grootsake'" — Dr Anton Rupert
143. "Die Pad Vorentoe" — Prof W E G Louw
144. Referate gelewer tydens die jubileumjaarviering — Prof P S Dreyer
145. "Die gebruikmaking van Kies-en-keur en invulvraestelle" — lesing gelewer tydens 'n kursus vir dosente op 19 en 20 April 1979 en 22 en 23 Oktober 1979
146. "Survey of Disease Patterns in Transkei and the Ciskei" — E Rose, W G Daynes en P J Kloppers
147. "Die Ortopedagogiek as Praktykgerigte Pedagogieperspektief" — Prof P A van Niekerk
148. "Die rol van Kernkrag gesien teen die agtergrond van die energietekort in die wêreld" — Dr A J A Roux
149. "Exchange lists for selected Protein Diets" — Medv J M Crous
150. "Die Universiteit van Pretoria se bydrae tot die Dierefisiologiese Vakliteratuur (1930— 1980)" — J F W Grosskopf, J D Skinner en S Christa Daffüe
151. "Professors' Dilemma. Problems, Polemics and Politics in University Departments of English" — Prof P J H Titlestad
152. "Ortopedie, Die Ortopeed en die mens" — Prof R P Gräbe
153. "Die rol van Fisika in die moderne gemeenskap" — Prof E K H Friedland
154. "Interne Geneeskunde: Wetenskap en Kuns" — Prof G P Human
155. "Die opleiding van Chemie Ingenieurs in Suid-Afrika" — Prof U Grimsehl
156. "Doelwitte vir Musiekopleiding" — Prof S Paxinos

157. "Die stand van die Beeldende Kuns in Suid-Afrika" — Prof N O Roos
158. "Op die spoor van die Onsigbare Lig" — Prof S F Prinsloo
159. "Beroepsoriënteringspedagogiek gereël deur die Fakulteit Opvoedkunde van die Universiteit van Pretoria as deel van die Halfeeufeesviering 12 tot 14 Augustus 1980 — Onder redaksie van Prof C J Joubert
160. "Die selfbeeld van die Sosiologie en Sosioloë" — Prof J S Oosthuizen
161. "Onderwysopleiding — 'n Didakties-Pedagogiese en Vakdidaktiese beskouing" — Prof W J Louw
162. "Die teenwoordigheid van Christus in die Erediens" — Prof A C Barnard
163. "Die Stand en taak van Geesteswetenskaplike Navorsing in die RSA" — Prof J G Garbers
164. "Die betekenis van die Regsfilosofie vir Regsnavorsing en Regspleging" — Prof J V van der Westhuizen
165. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1978—1979 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die 12 maande eindigende op 15 November 1979
166. "Die verskynsel van Spesialisering by insekte en entomoloë" — Prof E Holm
167. "Fiftieth Anniversary Lectures": University of Pretoria — August — September 1980 — George D Yonge
168. "Kindergeneeskunde in die jaar 2000" — Prof R E Cronje
169. "Praktiese Regsopleiding in die Akademie" — Prof C F Eckard
170. "Proceedings of the Symposium on Controversies in Surgery" — Edited by Prof C J Mieny
171. "The Psychic Life of the Child with Specific Learning disabilities" — Prof M C H Sonnekus
172. "B F Nel Herdenkingsrede — Universiteit van Pretoria" 12 Augustus 1981 — Prof E A van Trotzenburg
173. "Statistiek en die statistikus in diens van die gemeenskap" — Prof H S Schoeman
174. "Menslike Anatomie — basiese geneeskundige vak" — Prof I J M van Niekerk
175. "Môre se uitdaging vir die Suid-Afrikaanse Mynboubedryf" — Prof A N Brown
176. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1979/80 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die 12 maande eindigende op 15/11/1980
177. "Leiding aan Magister en Doktorale studente" — Prof W A Landman
178. "Steekproefneming in die Praktyk" — Prof D G Stoker
179. "Bestuur — Wetenskap of Kultuur?" — Dr A Rupert
180. "Uitdagings wat nuwere tendense aan die Universiteitsbiblioteekwese stel" — Die departement Biblioteek- en Inligtingkunde en die Biblioteekdiens van die Universiteit van Pretoria
181. "Liggaamsbeweging en die Mens in Wording" — "Physical movement and the Becoming of Man" — Onder redaksie van/edited by Prof J L Botha en/and Prof P J Smit
182. "Kriminologie 2000" — Prof D G Steyn
183. "A Horse! A Horse! My Kingdom for a Horse!" — Prof M M S Smuts
184. "Die bydrae van Mondpatologie tot die Geneeskunde" — Prof A J Ligthelm
185. "Lectures on Philosophical Hermeneutics" — Prof Dr Hans-Georg Gadamer
186. "Inhuldigingsrede van Vise-Kanselier en Rektor" — Prof D M Joubert
187. "Uitdagings vir 'n Ginekologie en Obstetrie Departement in die ruimte-eeu" — Prof J V van der Merwe
188. Die uitdaging van Elektriese Ingenieurswese in Suid-Afrika" — Prof N Wessels
189. "Titels van proefskrifte en verhandelinge ingedien gedurende 1980/81 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die twaalf maande eindigende op 15 November 1981"
190. "Die belangrikheid van Periodonsie en Mondgeneeskunde in Tandheelkunde" — Prof J A Pretorius
191. "Strategieë vir die implementering van navorsingsbevindings in die Geesteswetenskapope" — Dr J G Garbers

192. "Gesprekke oor die Wiskunde" — Onder redaksie van Prof P J Zietsman
193. "Gemeenskapsgesondheid: 'n Nuwe Naam en 'n Nuwe Benadering" — Prof A M Coetzee
194. "Vrees dat die Wonderboom sal ... (val)?" (J C Steyn) — Prof Réna Pretorius
195. "Evaluering van die hedendaagse beroepsoriënteringsteorie en -praktyk" — Prof C J Joubert
196. Magskonsentrasie: Voor- en Nadele" — Dr A E Rupert
197. "Waarom Chemie?" — Prof A Wiechers
198. "Biblioteek- en Inligtingkunde: Quo Vadis" — Prof J A Boon
199. "B.F. Nel-Gedenklesing" — Prof F van der Stoep
200. "Die opleiding van navorsers in die Geesteswetenskappe" — Dr J G Garbers
201. "'n Konteks vir die Argitektuur" — Onder redaksie van Prof D Holm
202. "Wiskunde in diens van die gemeenskap" — Prof J Swart
203. "Die moderne staatkunde in die Republiek van Suid-Afrika" — Prof F L Ackron
204. "Wetmatigheid en Meganiese Ingenieurswese" — Prof P C Haarhoff
205. "Gesook: Die nuwe Entrepreneur" — Dr R E Rupert
206. "Kernreaksies van 'n ander aard" — Prof L Visser
207. "Lifestyle and disease". Symposium of the Hans Snyckers Institute
208. "Verpleegkunde in perspektief: Graadopleiding aan die Universiteit van Pretoria" — Prof J G P van Niekerk
209. "Onderwysvernuwing: 'n Onvermybare Opgaaf" — Prof M J Bondesio
210. "Die Siviele Ingenieursdosent in diens van ..." — Prof A W Rohde
211. "Kontemporêre uitdagings aan Universiteite in die akademiese voorbereiding van openbare Administrateurs" — Prof P S Botes
212. "Historia Augusta. Knolskrywer(s) ... of knollesers ... of knolle vir lesers" — Prof J Scholtemeijer.
213. "Kenniss — Graaf en Swaard" — Prof P A Fourie.
214. "Die kreatiewe aanwending van Volksmusiek" — Prof C E Lamprecht.
215. "Die noutetiese beraad: Bybels of Bibliisities" — Prof T F J Dreyer.
216. "Ortodonsie: 'n Oorsig" — Prof J J G G de Mûelenaere.
217. "Inhuldigingsrede van Kanselier" — Sy Edele A L Schlebusch.
218. "Kaak-, Gesigs- en Mondchirurgie en Gesplete Gesigsdeformiteite in Perspektief" — Prof Kurt-W Bütow.
219. "Ewewig: SLtilte en Storm" — Prof J G Swart.
220. "Departement Geneeskunde — die verlede — die hede en die toekoms" — Prof P Bland-Van den Berg.
221. "Die Deurbreking van Isolasië tussen Wetenskapkulture" — Dr J G Garbers.
222. "Van die RGN-Onderwysondersoek tot Witskrif en Wetgewing — Navoringsoorwegings" — Dr J G Garbers.
223. "Diagnostiek en Röntgenologie — 'n uitdaging" — Prof J E Seeliger.
224. "Geweld in die samelewing" — Prof S I du Toit.
225. "Kernkrag: 'n Vredesreis" — Prof M P Iturralde.
226. "Veterinêre Volksgesondheid — vakgebied of beroepstaak?" — Prof L W vd Heever.
227. "Vakkurikulum: Kaak-, Gesig- en Mondchirurgie" — Prof K W Butow.
228. "Gemeenskapsgesondheid: Gesondheidsrealiteite en die verantwoordelikhede van 'n Universiteit" — Prof K E Glatthaar.