ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Human, C. J.F.

Article

Bestuursoriëntasie in 'n dualistiese ekonomie

South African Journal of Business Management

Provided in Cooperation with:
University of Stellenbosch Business School (USB), Bellville, South Africa

Suggested Citation: Human, C. J.F. (1982) : Bestuursoriëntasie in 'n dualistiese ekonomie, South African Journal of Business Management, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, Vol. 13, Iss. 4, pp. 205-211, https://doi.org/10.4102/sajbm.v13i4.1199

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/217817

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Koppelvlak

Bestuursoriëntasie in 'n dualistiese ekonomie

C.J.F. Human
Voorsitter, Federale Volksbeleggings Bpk.,
Posbus 2911, Johannesburg 2000, Republiek van Suid-Afrika

Intreerede deur C.J.F. Human ter aanvaarding van 'n Ere-Professoraat in Besigheidsbestuur en Administrasie aan die Bestuurskool van die Universiteit van Stellenbosch op 9 Augustus 1982

Die dualistiese aard van die Suid-Afrikaanse samelewing is in die jongste jare baie sterk beklemtoon. Hierdie dualisme word veral op twee vlakke gesien: eerstens die bestaan van bedrywe gebaseer op hoë en uiters gesofistikeerde tegnologie en daarnaas ondernemings wat sterk op hande-arbeid ingestel is, met ander woorde, kapitaal- teenoor arbeidsintensiewe bedrywe. Ons het daarin geslaag om 'n hoë mate van tegniese gevorderdheid in ons nywerheidswese te behaal. Aanleggings soos die Sasoleenhede is uniek in die wêreld. Miskien het ons reeds te ver gevorder in hierdie rigting vir ons bepaalde omstandighede. Die behoefte aan arbeidsintensiewe ondernemings bly wesenlik in die oorgangsfase na 'n volwasse ekonomie.

In die tweede plek vind ons die bestaan van dualisme in ons ekonomie wat saamhang met die wye gaping tussen die vlakke van opleiding en ondervinding van ons mense — die bestaan van 'n hoë persentasie ongeskoolde arbeid en 'n relatief kleiner element van geskooldheid. 'n Wanbalans. Dit val saam met die heterogene samestelling van ons totale bevolking met sy verskille in taal, kultuur en tradisies.

Ons is deel van 'n wêreldtoneel waarin die kontras tussen Eerste Wêreld-lande en die Derde Wêreld-lande 'n besliste rol speel in die daarstelling van wêreldstandaarde en die ontwikkeling en funksionering van die wêreldekonomie — die sogenaamde noord/suid van die ewenaar verhoudingsituasie. Suid-Afrika is in die samestelling van sy mense, sy ondernemingsvorme en die gaping tussen 'haves and have nots', 'n mikrokosmos van die groot probleme waarmee die wêreld op internasionale vlak besig gehou word. Dit op sigself benewel die oplossing van ons eie vraagstukke binne die verband van ons internasionale verhoudinge.

Die dualisme in die Suid-Afrikaanse gemeenskap word beklemtoon deur die verskille in produktiwiteit, inkomste en sosiale omstandighede tussen die verskillende rassegroepe. In 1975 het die blanke bevolking sowat 17% van die totale bevolking uitgemaak, maar ongeveer 68% van die nasionale inkomste ontvang. In die jongste jare is veel gedoen om die loongaping tussen nie-blank en blank te vernou, en ek glo dat die verhouding in inkomste-verskille reeds merkbaar verklein het. Die dilemma van ons samelewing is egter dat waar die wêreldtoneel homself afspeel oor 'n baie groot geografiese oppervlakte, word die verskilpunte geaksentueer en is dit elke dag opmerkbaar in die gekonsentreerde Suid-Afrikaanse samelewing.

Hierdie gegewe dualistiese situasie verg dus uitdagings ten opsigte van die formulering van beleid op staatkundige, ekonomiese en maatskaplike terrein. Die ekonomiese program wat gevolg moet word om die gaping te vernou en die welvaart van al ons mense in die regte verhouding te verhoog, bring mee dat sekere staatkundige en maatskaplike beleidsprogramme aanvaar sal moet word. Ek wil nie hierdie tema met u behandel nie. Ek gaan van die veronderstelling uit dat die beginsel van hervorming op alle terreine aanvaar is en dat ons op pad is om die omvang van die dualisme in ons ekonomiese opset, veral ten opsigte van die aanwending van menslike hulpbronne, te verklein. Die beklemtoning in die bestek van my rede val op die verhoging van die welvaart van alle mense.

Die bestuurders van die toekoms sal moet optree binne 'n nuwe beplande en geordende struktuur wat in vooruitsig gestel word en tans besig is om vorm aan te neem. Hulle gaan in 'n milieu instap waarvan sekere faktore gegewe sal wees en waarby hulle sal moet aanpas, en andere waaraan hulle kan help verander en groot uitdagings aan toekomstige bestuursvernuf stel.

Graag wil ek kortliks verwys na ons twee vernaamste hulpbronne en daarna die aanwending van hierdie hulpbronne deur ons toekomstige bestuurslui, binne sekere verwagte omstandighede van ons land, met u behandel.

Grondstowwe

Die potensiaal waaroor hierdie land ten opsigte van grondstowwe beskik, is besonder groot. Grondstowwe, mineraal sowel as landboukundig, is met enkele uitsonderings in voldoende voorrade aanwesig. Ek aanvaar dat u vertroud is met die stand van grondstofbates waaroor ons beskik en sal dus nie daaroor uitwy nie. Dit is genoeg om te beklemtoon dat, met enkele uitsonderings, ons selfversorgend is en oor groot potensiaal vir verdere ontwikkeling en veredeling beskik.

Menslike hulpbronne

Dit word verwag dat die totale bevolking van Suid-Afrika met insluiting van die swart en onafhanklike state sal groei van ongeveer 28 miljoen tans tot 45 miljoen in die jaar 2000, waarvan ongeveer 13% blank sal wees. Hierdie bevolking sal grootliks in stede en dorpe woon — ten minste 65% teen die einde van die eeu. Die verstedelikingsproses in die volgende 20 jaar sal gekenmerk word deur hoofsaaklik 'n verskuiwing van die nie-blanke gedeelte van die bevolking na ons stede en dorpe.

Hoe gaan die kwaliteit van hierdie menslike hulpbronne verander? In 1981 was daar net meer as 5 miljoen swart leerlinge op skool in die groter Suid-Afrika insluitende die Republiek van Transkei, Bophuthatswana, Venda en die Ciskei. Dit word beraam dat hierdie getal sal styg tot 6,5 miljoen in 1986 en moontlik 15 miljoen teen die einde van die eeu. Die aantal swart matrikulante sal vermeerder van 85 000 tans tot 275 000 teen die einde van die eeu. In my leeftyd het ek die ontwikkeling van veral die Afrikaanssprekende in die sakewêreld meegemaak. Hierdie mense het na die stede gekom as werksoekers, maar ook in latere tye as ondernemers en bestuurders wat beskik het oor akademiese en beroepsopleiding. Daar was elemente van

geskooldheid onder hulle aanwesig en veral 'n sterk strewe tot selfhandhawing en eie prestasie. Die swartman het in hierdie verbygegane ontwikkelingsera, 'n relatief passiewe rol gespeel. Verskeie faktore was hiervoor verantwoordelik. Die feit bly staan dat hy bereid was om deel te neem aan 'n proses van ontwikkeling wat hoofsaaklik deur die blanke geïnisieer is. Dit is nou verby. Ons gaan 'n nuwe era binne waarin die passiwiteit omskep sal word in strewes tot groter eie bevordering en aktiewer deelname aan die besluitnemings- en ontwikkelingsproses.

Indien ons in Suid-Afrika, gebaseer op huidige verwagtinge, voorsiening wil maak vir die verhoging van die welvaart van ons mense; indien ons daardie mate van opleiding wat nodig is vir 'n steeds toenemende getal nie-blanke mense moet verskaf; en indien ons daarmee saam wil voldoen aan behoeftes ten opsigte van behuising, infrastruktuur, ens., sal ons bruto binnelandse produk gemiddeld met 5% per jaar in reële terme moet groei. Volgens berekenings in 'n publikasie van Mercabank, sal ons, indien ons 5% groei per jaar wil hê, 'n groeikoers van ongeveer 3,2% in die beskikbare opgeleide mannekrag moet hê. Dit is hoër as die huidige totale bevolkingsgroei. 'n Klein gedeelte van hierdie opgeleide mannekrag sal by wyse van immigrasie verkry kan word. Die balans sal verkry moet word uit die nie-blanke inwoners van ons land. Prof. J.A. Lombard het dit in 'n toespraak voor die Instituut vir Personeelbestuur (September 1981) só gestel:

> The evidence both statistically and in terms of practical experience, overwhelmingly points towards the need for the revolutionary acceleration in the quality of labour and enterprise amongst the domestic, mostly non-white population. The non-white population of South Arica is becoming such a major part of its urban and industrial fabric, that the rate of socio-economic advance of that population, will be the dominant parameter of the overall advance of the system. That is a central feature of the second industrial revolution.

Sommige beraam dat agt uit elke 10 geskoolde/opgeleide werkers aan die einde van die eeu swart sal wees. Om die geprojekteerde ekonomiese groei te beheer, sal dit nodig wees dat twee uit elke drie bestuursposte deur swart mense gevul sal moet word. Slegs 5,5% van die ekonomiese aktiewe bevolking tans in Suid-Afrika is in die klas van professionele, tegniese, administratiewe en bestuurswerkers. Die vergelykende syfers vir die Verenigde Koninkryk en die VSA is 14,7% en 24%, met ander woorde, elke bestuurder in Suid-Afrika moet vandag toesig hou oor 42 werkers. Die naaste wat hieraan kom is Australië waar die verhouding 1:11 is. In 'n ondersoek wat deur Linda Human en Margaret van Zyl van die Skool vir Bedryfsleiding, Unisa, gedoen is, dui hulle in hulle publikasie *Profiles of Managers in South Africa* aan dat dit veral vandag die middelbestuursgroep in Suid-Afrika is wat 'n buitengewone mate van verantwoordelikheid moet dra. Hierdie groep mense is op die oomblik onderhewig aan soveel druk, dat hulle huweliks- en familielewe daaronder ly — die gevolg van oorwerk en 'n onvermoë om op 'n positiewe wyse aan te pas onder die probleem van druk.

In dieselfde ondersoek word ook aangedui dat die swartman baie probleme ondervind in die bestuurswêreld. Ondersoek in Suid-Afrika en die VSA het aangedui dat die gebrek aan produksie deur swart bestuurders toegeskryf kan word aan veral drie faktore, naamlik kulturele-, opvoedkundige- en rasse-verskille. In die studie word egter aangedui dat daar 'n vierde faktor op die spel is. Dit het te doen met die onsekerheid, konflikte en inkonsekwensies waarmee die swart bestuurder in sy werksfront gekonfronteer word. Die begrip 'marginal man' word in hierdie verband sterk beklemtoon. Dit word soos volg deur dr. Linda Human in *S.A. Journal of Business Management*, 12(4). 1981, gestel:

> I have argued that the black manager is 'marginal'. In other words, he is expected to function in possibly three different worlds. Firstly, he is expected to function in the world of the black township and black urban culture. Secondly, he is expected to function as a non-white in apartheid society. Thirdly, he has to contend with the work situation where he may be expected to function as an equal with his white colleagues. As urban black culture would appear to constitute an indefinite, twilight culture which is precariously balanced in a no-man's land, between traditional and Western culture and as the black manager's position in the work situation (where he is regarded as an equal to his white colleague) is inconsistent with his position in apartheid society, there is small wonder that he is confused and that his performance in the worksituation may suffer as a result. Indeed in view of the inconsistencies, conflicts and ambiguities thrown up by involvement in these three diverse, conflicting and ambigous environments, it is hardly surprising that all of the black managers interviewed described what could be called an inner strain or malaise with respect to their work situation. Many said that, in the work situation, they feel as though they 'do not belong'. The general feeling was that black managers are living a schizophrenic existence; they are living in a no-man's land between two cultural groups; they are partially accepted and partially rejected by the white world in which they are expected to perform; they face the psychological burden of not knowing 'where they stand'; they cannot take the knowledge they require for practical competence in routine performance for granted.

Ons mag hierdie verhoudingsituasie nie eensydig bekyk nie. Ek glo dat die blanke met opregte bedoelings ook sy probleem het om die swartman te verstaan en hom saam te neem in die besluitnemingsproses en die aanvaarding en uitoefening van verantwoordelikhede. Dit is eintlik verskillende kulture, agtergronde en wêrelde wat in die werksituasie en ook in sosiale en politieke verband by mekaar moet uitkom en mekaar moet vind. 'n Nuwe stel verhoudinge ten opsigte van bestuursbegrippe, motivering, dissipline en die dra van verantwoordelikhede moet daargestel word.

As ons 'n beeld gevorm het van die bates wat tot ons beskikking is, die aard en kwaliteit daarvan, dan moet ons in die vorming van 'n scenario van die omstandighede waarbinne bestuur in die toekoms sal moet opereer, ook nog rekening moet hou met die volgende faktore:

Ons ekonomiese stelsel

In die wêreld vind daar vandag groot beweginge plaas ten opsigte van die ekonomiese orde waarbinne 'n bepaalde land of groepe van lande opereer. Aan die een kant is daar die kapitalistiese orde en aan die ander kant die teorieë van Marx. In 'n rede by die Randse Afrikanse Universiteit (September 1975) het dr. Wim de Villiers baie sterk klem gelê op die patrone van ekonomiese/maatskaplike ordes wat binne hierdie pole kan bestaan. Hy het tot die volgende slotsom gekom: 'Ondanks die revolusionêre triomfe in veral Rusland en Sjina, bly die aanslag van die kommunistiese/radikaal-sosialistiese stelsel teen die stelsel van vrye mededinging ongewonne. Die vraag is waarom? Die antwoord lê daarin dat die Westerse demokrasie en sy instellings daarin geslaag het om in 'n evolusionêre proses die sosio-ekonomiese verbetering aan te bring wat die radikale sosialisme sy inslag laat verloor het. Bondgenote hierin was die parlementêre demokrasie en die gewone gematigde vakbond-optrede. Bedien deur die *ontwikkelende bestuursdenke* het die kapitalistiese stelsel sy vermoë bewys om op eie houtjie te omvorm en die werker se persoonlike strewe met dié van die onderneming te versoen.'

'n Debat oor 'n nuwe staatkundige orde vir Suid-Afrika is so pas aan die gang gesit. Dit gaan spoedig in konkrete vorms gegiet word. Saam hiermee kan gedebateer word oor die aard en wese van die ekonomiese orde. Indien die besluitnemingsproses wat tans verbreed word, die oorweging van 'n ekonomiese orde insluit, sal baie idees en gedagtes uit so 'n debat ontwikkel word. Daar is baie geleentheid vir debatvoering oor die geskikste ekonomiese orde vir elke land. Ons sal rekening moet hou met die mag en rol van die kommunisme in Suider-Afrika. Dit is 'n onderwerp van sy eie. Persoonlik glo ek in 'n stelsel van vrye onderneming en is dit ten spyte van gebreke waaroor dit beskik, ook in die Suid-Afrikaanse verband, die een waarop voortgebou kan word.

Ons sal hierdie orde beslis moet verfyn en moet verander om steeds by Suid-Afrikaanse omstandighede aan te pas en ons sal dit aan die inwoners van hierdie land moet bemark. Die stelsel bevat elemente van 'n winsmotief, verdeling van rykdom, vryheid van onderneming, die aard en organisasie van ondernemingsvorme asook die organisering en motivering van arbeid, met deurgaans 'n beklemtoning van die verhoging van lewensstandaarde. Ons moet hierdie elemente van nader bekyk.

Winsmotief

Alhoewel die winsmotief inherent is in 'n stelsel van vrye onderneming, is dit baie gevaarlik om hierdie rol oor te beklemtoon ten koste van ander voordele wat hierdie stelsel mag bied. Ons moet versigtig wees om winste nie te beskou as die enigste rede vir ons bestaan nie.

As iemand wat jare lank in die sakelewe gestaan het, is ek bewus van die druk van die kant van aandeelhouers ten opsigte van die aanwending van hulle geld en die verkryging van steeds groter dividende. Ons moet hierdie druk egter nie uit verband ruk met die funksie wat die maatskappy of onderneming moet vervul ten opsigte van sy werknemers en sy kliënte nie.

Ek moet u daaraan herinner dat iemand se familie, sy huis en sy werk, die naaste aan die hart is van menslike wesens. Hulle verwag dat die besigheidswêreld sal bydra tot die skepping van rykdom, arbeidsgeleenthede, goedere en dienste om die lewe meer aangenaam en verrykend te maak. Die sakewêreld moet hiervan kennis neem en in sy strewe na die maak van winste, rekening hou met die verwagtinge van mense ten opsigte van daardie dinge wat vir hulle die hoogste prioriteite is. Indien die gemeenskap daar buite meen dat die onderneming slegs op die maak van winste ingestel is, sal hy aandring op 'n nuwe ekonomiese orde. Die gemeenskap verleen aan ons die vryheid om ons besigheid te doen en mag hierdie vryheid van ons wegneem wanneer hulle vertroue in ons motiewe verloor. As bestuurslui sal u so moet bestuur dat die vertroue gehandhaaf sal word.

Verdeling van rykdom

In Suid-Afrikaanse omstandighee word die begrip van die verdeling van rykdom baie sterk na vore gebring. Hierdie saak draai om verwagtinge wat in die gemoedere van mense geskep word. Verwagtinge wat dikwels 'n politieke verbinding verkry en dus verband kan hou met sosiale onrus. Ondervinding het bewys dat hierdie vraagstuk van verdeling van rykdom nie langs die weg van politieke dekrete opgelos kan word nie. In 'n vrye mededingende gemeenskap met gelyke geleenthede vir almal bestaan daar baie kanse vir die verkryging van inkomste, gebaseer op die produktiewe vermoë en die aanwending van daardie vermoë deur die individu. Gelyke geleenthede veronderstel onder andere 'n groot hervorming in die opvoeding en die opleidingstruktuur van ons land. Die verslag van prof. De Lange oor die onderwys in Suid-Afrika, kan dien as basis om hierdie saak op 'n gesonde grondslag vir die toekoms te vestig.

Die verdeling van rykdom is gekoppel aan die beskikbaarstelling van gelyke geleenthede ten opsigte van beroepe en ondernemings. Hierdie is 'n saak wat in die jongste jare baie aandag van die betrokke owerhede geniet het en nog steeds geniet. Groot vordering is gemaak en ek glo dat ons op pad is na die uitskakeling van alle versteurende struikelblokke.

Ondernemingsvorm

Die vrye ondernemingstelsel word gekenmerk deur massaproduksie en massa-distribusie. Verhoogde produktiwiteit en 'n verlaging van eenheidskoste is die basiese strewe. Dit gee aanleiding tot die vorming van steeds groter en groter ondernemingseenhede om die massa-geleenthede beter te benut. Sommige ekonome voorspel dat die Westerse wêreldekonomie teen die einde van die eeu heel moontlik deur slegs 500 ondernemings oorheers sal word. In ons eie land vind ons dieselfde tendens.

Hierdie proses lei egter nie noodwendig tot die uitskakeling van die kleinman nie. Ek het verneem dat General Motors in een stadium sowat 25 000 subkontrakteurs gehad het. Die groot onderneming beteken ook die indiensneming van 'n groot aantal mense onder een organisasiestruktuur — een sambreel — en die konsentrasie van mag en besluitneming in die hande van 'n klein aantal mense. Hierin lê 'n gevaar, naamlik in die misbruik van mag binne so 'n groot organisasie, met gevolge wat nie alleen 'n invloed op die maatskappy het nie, maar ook wyer uitkring. Daarnaas bestaan die gevaar dat die organisasie van groot ondernemings so gevaarlik in die groewe van stelsels en sisteme beland,

dat die uitvoerende amptenaar dikwels besluite moet neem oor sake waarvoor hy nie meer aanvoeling het nie — 'he never meets real life flesh and blood customers — he lives of abstractions'. Hierdie milieu is nie vir alle mense aantreklik nie en daarom sal die eie private onderneming steeds sy voorkeure behou.

Ten opsigte van die groter rol wat die swartman in die bestuurs- en ondernemingsveld sal moet vervul, kan die rol van die klein onderneming in die sogenaamde veld van informele besigheid, nie genoeg beklemtoon word nie. 'n Stigting soos die Kleinsake-ontwikkelingskorporasie moet verwelkom word en sterk uitgebou word. Besef u egter welke bestuursuitdagings binne hierdie Korporasie bestaan?

Die verwydering van burokratiese beheermaatreëls is noodsaaklik. Die enkeling moet aangemoedig word om sy besigheid te bedryf met 'n minimum mate van beheer en inmenging. Hy mag dit egter nie tot nadeel van die gemeenskap bedryf nie.

Vakunies

Die vrye ondernemingstelsel word gekenmerk deur die reg van onderhandeling en bedinging deur werkgewers- sowel as werknemersorganisasies. Die vakuniebeweging is 'n magtige instrument in die hande van werknemers om terme te beding. In sommige lande het dit reeds sterk politieke inslag gevind. Hierdie drang tot deelname in besluitnemingsprosesse deur werkers het in die loop van die geskiedenis verskillende vorme aangeneem. In 'n land soos Duitsland het die begrip van mede-besluitneming (mit bestimmung) op direksievlak reeds sterk vorm aangeneem. In 'n land soos die Verenigde Koninkryk, is dit weer die vakbonde wat die struktuur vorm waarbinne werknemers hulle voorkeure openbaar.

In Suid-Afrika het die proses van die vrymaking van arbeid onlangs eers tot volle ontplooiing gekom. Groot beweginge vind nou op hierdie terrein plaas. Almal soek binne 'n nuwe opset na die beste oplossings. Dit wil voorkom asof daar nog groot verskil van beklemtoning is en dat eenheid binne vakuniegeledere as gevolg daarvan bemoeilik word. Die hantering van die werker binne daardie opset wat hy mag verkies, is een van die grootste bestuursuitdagings in hierdie land. Dit is geen klinkklare proses nie.

Lewensstandaard

Groot geleenthede word aan die mens onder die kapitalistiese stelsel gebied om sy lewensstandaard te verhoog, deur voortdurend sy arbeidsvermoëns meer produktief aan te wend. Hierdie stelling is gebaseer op die aanname dat daar rasionele toestande sal bestaan ten opsigte van sulke dinge soos onder andere vryheid van keuse, lewenskoste, pryse, wisselkoerse, rentekoerse en opbrengs op besparings. In 'n wêreld wat gebaseer is op in- en uitvoerhandel, kan lewensstandaarde vernietig word deur negatiewe strominge in die ruilvoetverhouding van 'n land se geldeenheid.

So het die prys van olie wat vanaf 1973 gestyg het van ongeveer $3,5 per vat tot meer as $34 per vat in 1977, die lewensstandaard van mense in die olieverbruikende lande drasties beïnvloed. In dieselfde asem moet ook verwys word na inflasie wat 'n voortdurende erosie van bates waaroor die mens beskik, meebring. In 'n onlangse koerantberig is aangedui dat die koopkragwaarde van R1,00 in 1975 gedaal het tot 43c in 1982.

Dit verduidelik dat onder hierdie omstandighede die mens nie meester is van sy eie inkome nie. Hy is 'n slaaf van sy eie bestaan wat steeds trag om onder andere die wolf van inflasie van sy deur te hou. Mense begin ly aan inflasiefrustrasie, word moedeloos en verloor entoesiasme.

Inflasie is nie alleen gevaarlik ten opsigte van die vernietiging van opgeboude bates nie, maar is ook baie demoraliserend op die gees van die mens, hetsy tot onkeerbare pessimisme of tot ongetemde losbandigheid en traak-my-nie-agtigheid.

Lewensstandaard hang ook saam met die beskikbaarheid en prys van grondstowwe. 'n Aantal jare gelede het die sogenaamde Club of Rome gewys op die gevare waarvoor die wêreld staan ten opsigte van die beskikbaarheid van grondstowwe. Volgens die jongste berigte wil dit voorkom asof die probleem nou meer neig in die rigting van die kostefaktor, eerder as die skaarstefaktor. Die prys- of kostefaktor kan beslis 'n invloed hê op die toekomstige lewensstandaard van die mens. Die taak om te bestuur onder omstandighede van stygende en wisselende grondstofpryse, met moontlikhede van reële tekorte, moet in die gesig gestaar word. Net as een voorbeeld word beraam dat daar in die jaar 2000 'n verwagte tekort van 14 miljoen ton protiëne vir menslike voeding sal bestaan. U is ook bekend met die hele energiesituasie en die strominge daaromheen.

Bogenoemde faktore speel 'n besliste rol in die Suid-Afrikaanse situasie. Ons sal in die bestuur van ons ondernemings onder andere met die doel om die lewensstandaard van mense te verhoog, hiermee rekening moet hou.

Tegnologie en navorsing

Die tegnologiese evolusie gaan voort en mag nooit bestuur se aandag ontsnap nie. Die omwentelinge op hierdie terrein is bekend en 'n verskeidenheid van toekomsprojeksies word opgestel. Nie alleen is die omvang van hierdie veranderinge oorweldigend nie, maar die tempo waarteen dit plaasvind is asemrowend.

Dink maar net daaraan dat die rekenaar sy werk doen in nano-sekondes. 'n Nano-sekond staan in dieselfde verhouding tot 'n sekond as wat 'n sekond tot 31,7 jaar staan. As u dan terugdink aan die Skepping, is dit oor miljoene jare voltooi — werk gedoen oor miljoene jare word nou in verband gebring met werk wat in nano-sekondes gedoen kan word. Die gees van die mens word vasgevat in hierdie stroombeweging en hierdie ontsettende pasverandering.

Dink aan die snelle verhoging in die vermoë van inligtingshanteringstegnologie; steeds groter vermoëns word in masjiene ingebou om hulleself te beheer, toesig te hou en af te skakel as dit nodig is. Masjiene sal die werk van mense inneem, maar andersyds sal weer nuwe vaardighede van die mens verlang word. Hierdie nuwe ontwikkeling gaan nog verder as daar gedink word aan industriële robotte wat aanpasbaar is en geprogrameer kan word om 'n verskeidenheid van take te verrig.

In 'n verslag deur die Stanford Research Institute, Junie 1982, sê Charles Sigismund onder andere die volgende:

> Computer Integrated Manufacturing (CIM) will cause a major transformation in manufacturing: Factories

will require new organizations, and managers and workers with new skills. Unions will need new strategies to maintain membership and clout. And manufacturers will need new methods to market the products CIM can produce, to finance and account for them adequately, and to maintain good relations with the people who will make CIM work.
The major difficulty for users of these technologies is internal management intrasigence, brought on by fears of new technologies and disruptions to existing operations. Manufacturing resources planning systems may help overcome these difficulties, and hence could play a key role in CIM.

Daar moet ook gedink word aan die tegnologie van beheer oor lewende selle — die sogenaamde veld van genetiese manipulasie. In die VSA word daar reeds patente op nuwe lewensvorme toegestaan.

Saam met tegnologie gaan die groot eis wat aan ondernemers gestel gaan word ten opsigte van navorsing. In 'n onlangse toespraak het die voorsitter van Siemens Duitsland aangedui dat sy groep in die jongste jaar sowat R1,25 biljoen of 9% van totale verkope aan navorsing en ontwikkeling spandeer het. Hierdie hoë bedrae word noodsaaklik geag om mededingend in die wêreld te bly. Dit gee aanleiding tot 'n groot stroom van nuwe produkte wat voortdurend op die mark kom. Persoonlik glo ek dat die bestuur van Suid-Afrikaanse ondernemings in die toekoms beslis groter aandag aan navorsing en ontwikkeling sal moet bestee. Relatiewe klein bedrae gaan tans in hierdie rigting. Dit het deels ontstaan omdat ons nie kans gesien het om te kompeteer met die enorme bedrae wat deur multi-nasionale ondernemings in hierdie veld spandeer is nie. Daar is egter 'n balans tussen die aankoop van tegnologiese kennis en eie navorsing en ontwikkeling. Hierdie balans sal fyn dopgehou moet word. As ons weg beweeg van 'n dualistiese ekonomie na 'n groter volwasse ekonomie sal ons mense moet help om meer navorsing te doen en sal navorsers ontwikkel moet word.

Politieke en sosiale faktore

'n Nuwe era wag op Suid-Afrika ten opsigte van staatkundige ontwikkeling. Konstitusionele wysigings gaan aangebring word. Alle pogings gaan aangewend word om politieke stabiliteit te bewerkstellig en dus ekonomiese en sosiale versteurings uit te skakel. Bewegings gaan hierdeur aan die gang gesit word wat dwarsdeur die hele struktuur van menslike verhoudings gaan sny. Dit sal veranderings in die begrip van individuele vryheid, soos dit tot nou geken is, meebring, maar aan die ander kant mag dit 'n ontlading bring van daardie faktore wat nou gesien word as beskermingsfaktore of sekuriteitsmaatreëls. Hierdie strukturele verandering sal insny in die wese van die bestuursopset in Suid-Afrika. Dit is een ding om te bestuur in 'n toestand van onveranderde politieke en staatkundige opset. Dit is beslis 'n groter uitdaging om te bestuur in omstandighede waarin hierdie staatkundige platform besig is om te verskuif en die politieke pendulum nog sy momentum moet vind.

Op die sosiale front sal hierdie verskuiwings hul eie implikasies meebring. Die vergroting in bevolking tesame met die sosiale hervorming wat uit 'n veranderde orde sal voortkom, sal groot eise aan aanpassings op alle vlakke en dus aan bestuursvermoë stel. Dit gaan egter baie interessante en uitdagende omstandighede skep. Dink byvoorbeeld daaraan dat daar tans sowat 2,6 miljoen passasiersmotors in Suid-Afrika is. Hierdie mark gaan vergroot tot nader aan 7 miljoen teen die einde van die eeu. Dit sal gevolge hê op verkeer, parkering en akkommodasie, met hulle eie bemarkingsgeleenthede en groter werksgeleenthede vir almal.

Wat is die toekomstaak?

Ek het 'n beeld wat 'n vermenging is van 'n dualistiese ekonomie en 'n pluralistiese gemeenskap aan u voorgehou. Ek het gepoog om aan te dui met welke scenario die toekomstige bestuurslui van Suid-Afrika te doen sal kry. Aan ons verskeidenheid van mense sal daar nie veel gedoen kan word nie. Ons sal moet leer om saam te lewe en te werk. Ons sal egter kan uitbeweeg uit die oormaat dualisme in ons ekonomie. In hierdie uitdagings wat aan ons bestuur gestel gaan word, glo ek dat ons skole, universiteite en veral ons bestuurskole, 'n besondere taak het — 'n taak om mense voor te berei vir omstandighede wat vandag nog nie bestaan nie, maar wat wel die pad van 'n bestuurder in Suid-Afrika in die volgende 20 – 30 jaar sal kruis.

Enkele aangeleenthede verdien besondere aandag:

Bestuurskultuur

Ons het in Suid-Afrika 'n bestuursfilosofie en bestuursdenke opgebou in die atmosfeer van Eerste Wêreldlande-omstandighede. Ons het egter 'n uitdaging om 'n derde wêreldatmosfeer tot 'n eerste wêreldstandaard te verhoog. Ons kon die atmosfeer van die Eerste Wêreldlande gehandhaaf het, omdat daar nog latente bates veral op bestuursterrein was wat geleidelik in die ekonomiese ontwikkeling van die land ingebring kon word. Ons het dit nou opgebruik. Die groter uitdagings wat aan u geskets is, bring mee dat ons veral op bestuursvlak baie sterker sal moet dink aan die inbring van mense wat hulleself tot nou toe meer aan die ongeskoolde en passiewe kant van die arbeidspektrum bevind het. Hierdie nuwe kultuur waarbinne ons moet dink, sal meebring 'n verbreding van die begrip van bestuur. Ons sal die totale mens moet opvoed en hom leer bestuur. Ons sal minder klem op spesialisasie moet laat val, groter erkenning moet verleen aan die elementêre in bestuur, en sterk beroepe moet doen op die vermoë van bestuurders om kennis van die bestuurswese aan ander mense binne die werksituasie oor te dra. Ons sal die tradisies, sedes en denkprosesse van ander mense moet ken en begryp en dit laat assimileer met die bestuursbegrippe van die moderne wêreld.

Ons sal 'n nuwe element van beplanning in ons bestuursopleiding en die toepassing daarvan moet inbring in die sin dat waar die bestuurder van gister en eergister hom besig gehou het met bestuursbegrippe en bestuurstoepassings binne die kader van sy opleiding en agtergrond, hy nou hierdie begrippe sal moet verwerk om dit verstaanbaar en aanvaarbaar te maak vir diegene wat nie hierdie voorregte en agtergrond gehad het nie. 'n Deel van sy dagtaak sal dus beset word deur onderrig van begrippe aan ander mense en die sorg dra dat bestuursbegrippe vir almal wat daarby betrokke is, dieselfde betekenis het. In hierdie verband sal die vermoë om te kommunikeer en veral die vermoë om in

verskillende tale te kommunikeer, van uiterste belang wees in die toekomstige bestuurswese. Die werk wat gedoen word deur Die Instituut vir Taalonderrig aan die Universiteit van Stellenbosch, hou besondere belofte in.

Ekonomiese orde

Toekomstige bestuur moet die voortbestaan van die vrye ondernemingstelsel verseker. Hulle sal dit moet verkoop aan ander mense en veral sal hulle ander mense moet oortuig van die egtheid daarvan en die korrekte waardevoordele wat dit mag meebring. Hierdie ordening sal op jeugvlak bekend gestel moet word. In 'n onlangse studie wat die Kamer van Koophandel in die VSA onder hoërskoolleerlinge gemaak het, is die volgende resultate gevind:

(i) 67% sien geen noodsaaklikheid vir die maak van winste nie;
(ii) 62% dink dat die regering alle werksgeleenthede moet verskaf;
(iii) 40% kan nie een voordeel van die kapitalistiese stelsel teenoor die kommunistiese stelsel noem nie;
(iv) 61% voel dat 'n werker nie alles moet produseer wat hy kan nie;
(v) 50% voel dat die staat die meeste bydra tot voorspoed;
(vi) 66% dink dat die beste manier om ons lewensstandaard te verhoog, verkry kan word deur hoë vergoeding en nie om meer te produseer nie.

Ek wonder wat die resultate in 'n soortgelyke ondersoek onder ons blanke skoliere in Suid-Afrika sal wees en ook ander skoliere — sê in 'n stad soos Soweto.

In die uitlewing van hierdie ekonomiese orde sal die bestuurder van die toekoms groter aandag as ooit tevore aan internasionale handelsverhoudinge moet gee. In dié verband kan ek net aanhaal wat Conrad Hilton eenkeer gesê het: 'If trade, commerce and industry don't cross boarders, armies will'. Hierdie sake is belangrik in die groter opset van 'n konstellasie van Suider-Afrikaanse state en in die bewerkstelliging van 'n groter ekonomiese toekoms vir ons land via ons uitvoerhandel.

Ekonomiese groei

Om mee te help aan die ekonomiese groei, kan een van die grootste uitdagings wees. In 'n studie deur die Buro van Ekonomiese Politiek en Analises van die Universiteit van Pretoria (Mercabankverslag 1981) word aangedui dat indien die Suid-Afrikaanse ekonomie dit kan regkry om vir die volgende twee dekades te groei teen 'n gemiddelde reële koers van 4,5% per jaar, bestaan daar aansienlike geleentheid om die gaping tussen wit en swart standaarde op die terrein van die basiese lewenskwaliteite aansienlik te vernou. In hierdie studie word kwantitatief aangedui watter verbetering ten opsigte van voedselstandaarde en onderwys bewerkstellig kan word. Die slotsom is dat indien hierdie groeikoers gehandhaaf kan word, en onder andere die per kapita voedselverbruik van die swartman wat tans ongeveer die helfte is van dié van die blanke opgeskuif kan word na meer as 70% teen die einde van die eeu, en die kwaliteit van behuising vir kleurlinge en asiate met 100%, en dié van die stedelike swartes met 200% verhoog word, en die spandering aan opvoeding van die huidige R2,3 biljoen verhoog kan word na ongeveer R10 biljoen in die jaar 2000, dan sal hierdie opgraderingsproses slegs 3% meer van die bruto binnelandse produk as huidiglik teen die einde van die eeu verg. Die bruto binnelandse produk op sigself sal dan alreeds in reële terme twee-en-'n-half keer groter wees as wat dit vandag is.

Prof. Lombard het in sy toespraak voor die Instituut vir Personeelbestuur in Pretoria, September 23, 1981, dit só gestel:

> It should be emphasised that the basis of this rather comfortable outlook is, of course, the original assumption that the South African economy will be allowed to expand over the next two decades at an average annual real rate of growth of about 4,5%, and having already stated that this growth scenario depends heavily on revolutionary advances in the opportunities and the capabilities of the non-white people of South Africa in respect of the quality of both their labour and their enterprise, we may indeed regard the exercise as on the whole a case of operation bootstraps. Economists agree that in this respect South Africa can become another economic wonder, following the course of West Germany, Japan and Taiwan.

Hierdie prentjie wat aan u geskilder is, is vir u 'n indikasie van die noodsaaklikheid om groei in hierdie land te bewerkstellig — om werkskepping te paar met gesonde tegnologiese ontwikkeling en om daarnaas groter produktiwiteit uit alle ekonomiese aksies te verkry.

Entrepreneurskap

In hierdie dinamiese toekoms, hierdie magdom van geleenthede wat geskep gaan word, is die ondernemingsgees, die waagmoed en organisasievermoë van die individu wat as ondernemer bekendstaan, lewensnoodsaaklik. Dr. Van Oostveen, direkteur van die groot Robeco groep in Nederland, het dit in die blad *Safe*, Mei 1982, soos volg uitgedruk:

> Echte ondernemers zijn de katalysatoren van het bedrijfsleven — zij veroorzaken de vonk die de motor op gang brengt. Zij zijn de stichters van nieuwe industrieën, de grondleggers van nieuwe bedrijfstakken. Zij, en de kapitaalverschaffers die achter hen staan — de werkelijke risicodragers — de 'Venture Capitalists' — voorsieners van Avonturengeld.

'n Entrepreneur is en bly die skepper van welvaart. Groot toetse gaan hier gestel word. Ons studente word opgelei as professionele bestuurders. Dit is goed, maar dit is noodsaaklik om balans te behou. In sommige kringe staan 'n MBA-graad reeds bekend as 'Management By Analysis'. Dit kan dodelik wees vir besigheidsinisiatief. Intuïsie en innovasie moet behou word. Ons moet waak teen oormatige beplanning van besigheidstrategieë deur enkeles wat deur andere uitgevoer moet word. Besigheidsanaliste vier soms hoogty en intuïtiewe en innoverende denke gaan verlore.

'n Mens kry te doen met 'n gilde van bestuurslui wat slim is in hulle analises, berekenings en vereistes. Hulle beskik egter nie oor wysheid (wisdom) nie. Wysheid wat gebaseer is op 'n insig wat met tyd ontwikkel is. Die *Oxford English Dictionary* beskryf 'wisdom' soos volg: 'The capacity of judging rightly in matters relating to life and conduct; soundness of judgement in the choice of means and ends; sometimes, less strictly, sound sense especially in practical

matters: it is the opposite to folly'. Ons sal balans moet hou in die geneigdheid om in terme van kwantitatiewe begrippe te dink met 'n gebrek aan gevoel en betrokkenheid (commitment) in ons besigheidsituasies.

Professionele bestuur

Alhoewel ek in die voorafgaande paragraaf verwys het na die groot behoefte aan ondernemers, oorspronklike denke en realistiese aanvoeling, kan ons egter nie daarvan alleen lewe nie. Ons het behoefte aan professionele bestuur. 'n Bestuur wat in sy styl en toepassing getemper sal moet word deur die eise van ons omstandighede. In die kompetisiestryd en in 'n orde waar wette nie meer beskerming gaan bied nie, sal meriete en die vermoë om te kan bestuur, wat voortvloei uit korrekte en intensiewe bestuursopleiding, van oorwegende belang wees. Op hierdie terrein sal die handhawing van standaarde en die gebruikmaking van gemeenskaplike begrippe en normes baie belangrik wees. Opleiding, heropleiding en opknapping sal voortdurend moet geskied.

Gemeenskapsbetrokkenheid

U gemeenskap wag op u. Hierdie gemeenskap het behoefte aan u sosiale betrokkenheid. Baie word deesdae geskryf in verband met die betrokkenheid van die sakeman in sy gemeenskap — 'n saak wat sy oorsprong in die VSA het. In die jongste jare is ook veel op hierdie terrein in Suid-Afrika gedoen. Ek glo ook dat hierdie betrokkenheid sal moet kom langs die weg van die beskikbaarstelling van die sakeman se tyd. Dit kan nie met geld alleen reggekoop word nie. Tyd sal gemaak moet word om met mense te verkeer en in hulle belang te stel. Philip Rosenthal, die groot ondernemer in Duitsland, het by geleentheid gesê: 'Thinking that material benefit without human contact makes for happiness, is a serious mistake of industrial society'. Kontak en dialoog is waarskynlik noodsaakliker in die stabilisering van ons verhoudinge as die uitgiet van vele fondse op verskillende projekte. Laasgenoemde is ook noodsaaklik, maar dit moet gekoppel wees aan 'n verhoudingsituasie en bemoeienis met mekaar wat bevorderlik is vir saambestaan in hierdie land.

Leierskap en eie waardes

Die rykdom van 'n nasie lê opgesluit in die kwaliteit van sy mense. 'n Groot behoefte binne enige gemeenskap bly die behoefte aan leiers met idealisme, eie doelwitte en eie waardes. As gevolg van die eis, vir 'n gesindheid, dat hy wat 'n leier wil wees, die grootste dienaar moet wees, glo ek dat daar 'n geneigdheid is om weg te beweeg van die verantwoordelikhede en uitdagings wat aan leierskap gestel word. Clive Bell het beskawing gedefinieer as 'n gemeenskap met 'n sin vir waardes en 'n sin vir humor. As ons goeie besigheid in Suid-Afrika wil doen, het ons sterk behoefte aan leiers wat bepaale morele waardes, nie alleen ten opsigte van hulle besigheid nie, maar ook ten opsigte van hulle persoon kan handhaaf. Mense wat doelwitte kan definieer vir hulle besigheid, maar ook vir hulle eie persoonlike lewe. Mense wat kan beplan en kan organiseer om hierdie doelwitte so suksesvol moontlik te probeer bereik. Mense wat in hulle strewe tot die vooruitgang van hulle besigheid en hulleself, balans hou in hulle verhoudings met mense en dan ook hulle sin vir humor prakties illustreer. Mense wat besiel is met entoesiasme, idealiste is, maar tog realisties bly. Mense wat soos Paul Getty glo: 'there is no end to success'. Mag ek 'n beroep op u doen as bestuurslui om in hierdie gees, die toekoms in te stap.