



AKADEMIA
AD FUTURUM PER FONTES

Hoogleraarintreerede

DR. RACHEL MARITZ

Geagte uitvoerende hoof: Akademie, prof. Danie Goosen, besturende direkteur, mnr. Marthinus Visser, voorsitter van die Akademie-direksie, mnr. Henk Schalekamp; geagte kollegas, familie en vriende, dit is my voorreg om vandag 'n intreerede as hoogleraar te lewer. Hierdie intreerede verteenwoordig 'n baie belangrike mylpaal in my akademiese loopbaan tot dusver. Daarom is dit met groot dankbaarheid dat ek vandag wil terugkyk op my loopbaan, maar ook wil vorentoe kyk. Die woord “intree” impliseer sekerlik dat ek intree in 'n nuwe fase van my loopbaan. Waar ek dalk nou as 'n vakkundige gereken kan word en 'n kruin bereik het, maar waar ek steeds moet aanhou stap om die sirkel te voltooi. Hierdie pad het ek nie alleen gestap nie – elke tree van hierdie pad het my familie, kollegas en vriende saamgeloop.

'n Intreelesing is in wese reflekerend oor 'n akademiese loopbaan en vakkundige bydraes tot 'n bepaalde dissipline. Alhoewel ek vanaand outobiografies oor myself en my eie loopbaan moet reflekteer, doen ek dit met 'n diepe nederigheid en besef dat ek nog so ver is van die vakkundige wat ek graag sal wil wees en wat ander na wie ek opkyk, reeds is. Ongemaklike onwilligheid oor die outobiografiese terugkyk maak ook nie dat ek nie werklik ten diepste dankbaar is vir hierdie geleentheid nie. Om so 'n voëlvlug terug in tyd te onderneem, laat mens net besef hoe baie naastes en bestes bygedra het tot 'n loopbaan wat toe nie iewers langs die pad ontspoor het nie en wel kon floreer.

Met hierdie hoogleraarintreerede is dit vanaand my voorreg om terugskouend na my loopbaan as akademikus en bestuurswetenskaplike te kyk. Ek kan dit ook nie doen as bestuurswetenskaplike sonder om te besin oor my blootstelling as bestuurder en strateeg en die invloed daarvan op my akademiese belangstellings nie. Ekonomiese en bestuurswetenskappe word juis in die hoëronderswysomgewing as toegepaste wetenskappe geag.

Vir my is die deurlopende tema van die laaste byna 30 jaar dié van sirkels of kringe. Hier wil ek my “liefde vir die letterkunde en poësie”-onderrok laat uithang en ek gaan die metafoor leen by Daleen Matthee se *Kringe in 'n Bos* sowel as NP van Wyk Louw se 1937 digbundel *Die Halwe Kring*. Saul Barnard, in sy laaste soektog na Oupoot, besin oor die lewe en kom tot die slotsom dat die lewe 'n “skewe sirkel” is. Hoewel die bos 'n volmaakte kring van groei en vernuwing is, is die lewe maar soms onvolmaak met afdraaipaadjies, ompaaie en grondpaaie ... Maar uiteindelik bly ons binne die volmaakte wil van God, veral wanneer Sy roeping 'n mens aandryf. NP van Wyk Louw se gedigte in sy digbundel, *Die Halwe Kring*, herhaal weer die tema van die sirkelgang van die lewe wat uiteindelik eers voltooid is wanneer ons die dag sterf. Hy skryf in die gedig “Nog in my laaste woorde” hierdie laaste lyntjie oor die lewensvlam: “Dán weet ek het jou hand | My jeug se oopgelate kring voltooi: | Mooi is die lewe en die dood is mooi”. Só dankbaar is ek dan dat my kring nie vandag toegemaak word, soos by die dood, nie, maar daar is tog iets van 'n sirkel of 'n kring wat vandag vir my voltooi word en ek kan beaam: “mooi is die lewe”.

My akademiese kollegas wat vanaand hier is, sal weet dat om professor te word, die toemaak van 'n sirkel is. Dit kondig aan dat jy in die akademie die hoogste eer bereik het (nog nie klaar is nie, maar erkenning kry vir waar jy nou is). In my geval dink ek ook soos Saul Barnard dat my sirkel maar skeef was – ek dink aan die tyd wat ek kortstondig uit die akademie bedank het, wat ek geskuif het van openbare na privaat hoër onderwys en gedink het (as gevolg van beperkende wetgewing) ek nooit die eer van hoogleraar-word sou ontvang nie ... Maar hier is ek vandag in absolute nederigheid en dankbaarheid met 'n voltooide sirkel in die akademie.

Ek wil vandag 'n paar prominente sirkels van my loopbaan uitlig. Sirkels wat mekaar oorkruis en waar ek juis in hierdie oorvleueling betekenis op akademiese en persoonlike vlak gevind het.

Sirkel: die verhouding tussen kreatiwiteit en 'n sin vir orde

'n Deurlopende tema en sirkel in my lewe is dié van die byna paradoksale verhouding tussen kreatiewe chaos en die orde van struktuur. Dis 'n sirkel op sirkel – soos laatnag koffiebekervlekke op 'n skoon papier wat wys daar is gedink, gewerk en geworstel. Ek het ontdek dat ek 'n liefde en gawe vir kreatiwiteit het, maar ook 'n vermoë het om analities te dink en die detail uit te pluus. Die sirkel van kreatief wees wat oorvloei na orde en struktuur soek, het begin by my keuse van studie.

In Affies, waar ek op hoërskool was, was dit my absolute passie om kreatief te skryf en was dit deurlopend 'n tema en 'n sirkel in my lewe. Op hoërskool was ek die redakteur van ons skoolkoerant, het deelgeneem aan verskeie skryfkompetisies en was altyd lief vir tale. Iets wat ek van my skrywerouma en my pa geërf het – soos 'n geskenk in my lewe. Hierdie liefde het ek op universiteit verder geneem deur BA Tale te studeer en 'n afdelingsredakteur vir *Die Perdeby*, die universiteitskoerant, te word – ek wou uiteindelik 'n joernalis word. My eerste meestersgraad, op pad na joernalis-word het ek gedink, was daarom 'n MA in Afrikaans (Mediakommunikasie). Interessant genoeg het ek weer hierdie oënskynlike paradoks (tussen kreatief wees, maar ook streef na struktuur en orde) in my studie sien kristalliseer. Die titel van my eerste meestersgraadverhandeling was: “'n Ondersoek na wyer toepassingsmoontlikhede van 'n semiotiese diskoersanalise”. Vir hierdie verhandeling het ek die semiotiek as analise-instrument aangewend om 'n letterkundige teks en 'n nieletterkundige teks op dieselfde wyse te analiseer. Die letterkundige werk of teks was “Die Reuk van Appels” deur Mark Behr. Die nieletterkundige “teks” was 'n sogenaamde “interaktiewe teks” wat ingesluit het die ontleding van 'n internasionale kongres oor die wêreldwye behuisingskrisis vir finansiële instellings. Beide ontledings is op dieselfde wyse sistematies hanteer. Die doel van my studie was om te demonstreer dat



teksontsluitingsvaardighede by wyse van diskoersanalise as onderbou van kommunikasievaardighede wye toepassingsmoontlikhede het. So sou die studie wys dat taal as instrument van kommunikasie, studente ook met beroepsrelevante vaardighede kan toerus. Die sirkel bly my paradoksale liefde vir die kreatiewe (wat die letterkunde was), maar ook vir die analitiese (wat die ontleding van die finansiële kongres en roman was). Ek het jare later in die bestuurswetenskaplike veld verskeie kere onderhoude (sogenaamde interaktiewe tekste) kwalitatief ontleed op deduktiewe, induktiewe en abduktiewe wyse. Kwalitatiewe inhoudsanalise van onderhoude en ander tekste bly steeds vandag my voorkeurnavorsingsmetodologie (bo kwantitatiewe navorsing).

My heel eerste akademiese publikasie was in die geakkrediteerde vaktydskrif, *Ensovoort*, in 1997. Ek was besig met hierdie meestersgraadstudie en het saam met vakkundiges soos prof. Elize Botha, Johann Lodewyk Marais en Bonaventura Hinwood gepubliseer in 'n vaktydskrif met Patrick Petersen, die digter, op die voorblad. Dit is toe juis kreatiewe skryfwerk wat my in Telkom se Interne Oudit-afdeling laat beland het. Terwyl ek as tutor en assistent in Latyn en Afrikaans by Tuks gewerk het, het mnr. Hennie Engelbrecht, die destydse hoofbestuurder (executive) van die Interne Oudit-afdeling, Tuks se departement Afrikaans geskakel om 'n verwysing te kry van iemand wat met skryfwerk kan help. Na 'n ruk van deelyds bystaan met skryfwerk en taalwerk, word ek in 1997 by Telkom aangestel in die Interne Oudit-afdeling, aanvanklik as 'n taalpraktisyn vir vertaal- en taalversorgingswerk. Drie maande na my aanstelling is my pos egter verander van taalpraktisyn in die Interne Oudit-afdeling na interne ouditeur met die nodige mentorskap in plek, gefokusde opleiding en Hennie se ferm hand wat my aangemoedig het om verder in die besigheidswêreld te studeer. Dis sy geestelike leiding wat my laat insien het dat my skryftalent en liefde vir tale nie my loopbaaneinddoel hoef te wees nie, maar 'n middel tot 'n doel. Ek skryf in 1998 in vir my MBL (Meestersgraad in Bestuursleiding) met Hennie se skriftelike motivering wat destyds krities was vir toelating. Die Unisa MBL was destyds as een van die top Suid-Afrikaanse MBA's gereken. Dit was 'n vierjaar-MBA wat 'n oorbruggingsjaar ingesluit het vir studente wat nie 'n BCom Honneurs gehad het nie. In my derde jaar skryf ek my Junie-eksamen, terwyl my een maand oue babatjie, Mia, langs my op die bed lê – só klein dat sy skaars groter was as my Finansiële Rekeningkunde-handboek.

Later jare was ek so dankbaar vir hierdie baie lang MBA wat my toegang tot 'n DCom gegee het. Ek het met my keuse van 'n doktorsgraad later toe ek al by die Universiteit van Pretoria as dosent gewerk het, besef ek moet 'n duidelike rigtingverandering in my akademiese veld aankondig, as ek in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe my voete wil vind – en dit met 'n DCom in Ondernemingsbestuur in plaas van 'n PhD gedoen.

Twee van die vakkundige toekennings wat ek vir my studies ontvang het, sluit somer ook hierdie sirkel van die geesteswetenskappe na die ekonomiese bestuurswetenskappe. Die een toekenning was die Marius-Jooste-medalje vir my MA-verhandeling terwyl die Prof. B de Loor-prys vir my DCom-proefskrif toegeken is. Die persone hieraan gekoppel is vir my tekenend van die bymekaarkom van die kreatiewe en die toegepaste en meer analitiese wetenskappe. Só was Marius Jooste die koerantman en destydse grootbaas van Perskor terwyl prof. De Loor in 1939 die eerste hoof van die Departement Statistiek en Handelwiskunde was ('n mens kan sekerlik nie meer linkerbrein as dit nie). Dit is vir my 'n lieflike metafoor vir my paradoksale akademiese belangstellings.

Sirkel: van strategiese intelligensie tot strategie

My loopbaan by Telkom (wat in daardie stadium 'n korporatiewe reus was met Amerikaanse en Maleisiese vennote) het my gelei tot by die pos van senior konsultant: Interne Oudit en toe 'n interne aanstelling as bestuurder: Mededingende Intelligensie. As bestuurder van Mededingende Intelligensie was ek verantwoordelik vir strategiese simulaties en analises. Die kombinasie van kreatiwiteit en ontwikkeling van nuwe strategieë en besigheidsmoontlikhede gekombineer met die analitiese, het tot my gesprek en die sirkel wat my studie begin het, toegemaak. Hierdie skuif het saamgeloop met die absolute passie wat die dissipline Strategie by my wakker gemaak het.

My navorsingsartikel tydens my MBL was dan ook oor mededingende intelligensie. Ek publiseer later weer by Tuks oor mededingende intelligensie waar ek spesifiek kyk na strategie in praktyk en mededingende of strategiese intelligensie as 'n sogenaamde integrerende praktyk (Maritz & Du Toit, 2018 en 2015). Een van hierdie navorsingsartikels het besin oor strategie as 'n “veld van kennis, maar ook van mag” (Seidl & Whittington; 2014:3) wat werklike probleme in ondernemings definieer en die parameters (m.a.w. die gedrag en aard) van werklike oplossings bepaal. Hierdie navorsing het gewys dat mededingende intelligensie vanuit 'n strategieperspektief gebruik kan word om insig te bring op 'n sistematiese en doelbewuste wyse. Mededingende Intelligensie is nie bloot 'n strategiese aktiwiteit nie, maar 'n oorkoepelende praktyk wat ekstra- en intra-organisatoriese aktiwiteite inbed in die fases van strategie-ontwikkeling en -implementering. In hierdie artikel is die raakvlakke van sirkels wat strategie en mededingende intelligensie verbeeld ook in 'n diagrammatiese voorstelling weergegee. So bring hierdie reis van navorsing my uiteindelik weer terug na die praktyk – waar die sirkel begin het.

Sirkel: van strategie as plan tot strategie as patroon en perspektief

In 2003 sluit ek aan as dosent by die Universiteit van Pretoria. Ek moet begin werk in Januarie en my tweede kind, Christian, word 6 Januarie 2003 gebore. Ek gee my eerste lesing in Februarie 2003, nog in kraamklere, maar so dankbaar dat ek 'n volle sirkel van assistent in die GW-fakulteit tot dosent in die EBW-fakulteit kon voltooi. Dit was my hartsbegeerte om in die akademie te kan werk. Soos die skryf in my gene was, is die onderrig in my gene met my ma en oupa wat hoërskool-Natuurwetenskap-onderwysers was met 'n lewenslange leeringesteldheid.



My doktorsgraad was 'n groot akademiese keerpunt in my loopbaan. Dit het my akademiese passie uitgespel en my praktykervaring en onderrigervaring bymekaar gebring. Ek voltooi dit in 2008 onder leiding van die gerekende akademikus, prof. Marius Pretorius. Dié keer spandeer ek weke aaneen saam met my kleinste sieklike babatjie, Daniël, in die hospitaal terwyl ek tussendeur aan my DCom werk. Die laaste skof het ek met 'n babawegie langs my nagte deur geskryf en bitter min geslaap. My titel is: "Strategy-making approaches followed in South African organisations / Strategiese ontwikkelingsbenaderings gevolg in Suid-Afrikaanse ondernemings". My navorsingsvraag was weer eens geïnspireer deur wat ek in praktyk ervaar het van strategie, naamlik dat dit wat ons in handboeke vir studente leer nie noodwendig dít is wat ons in die praktyk sien nie.

Navorsing oor strategie val tipies binne twee hoofstrome, naamlik prosesnavorsing en inhoudsnavorsing. Met my studie het ek doelbewus tot die akademiese debat oor prosesnavorsing toegetree, spesifiek rondom die strategieformuleringsproses en die onderskeid tussen doelbewuste en ontluikende strategie. Die doel van die studie was om die ontwikkeling van strategie in Suid-Afrika te ondersoek. In die Europese literatuur staan hierdie proses bekend as "strategy-making", terwyl dit in die Amerikaanse literatuur as "strategizing" beskryf word. Die studie het verder gefokus op die veranderlikes wat die keuse van 'n bepaalde benadering tot strategie-ontwikkeling beïnvloed, met spesifieke aandag aan die rol van sogenaamde mediator- en moderatorveranderlikes. Die navorsing het 'n gemengdemetode-benadering gevolg. Dit het statistiese ontledings van vraelysdata ingesluit; onder andere MANOVA, diskriminant-, regressie- en faktorontledings sowel as diskoersontleding van onderhoude.

Die belangrikste, of dalk eerder die mees blywende, insig wat uit my navorsing na vore gekom het en waarvoor ek oor jare heen geskryf en nagedink het, is dat strategie selde doelbewus of reglynig tot stand kom. Strategie ontstaan dikwels in die loop van die daaglikse werksaamhede van 'n onderneming. Die mees eenvoudige beskrywing hiervan vind 'n mens steeds in Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (2005) se boek, *Strategy bites back*, wat verduidelik dat strategie as 'n plan, 'n patroon, 'n posisie, 'n taktiese maneuver (ploy) of 'n perspektief verstaan kan word. Strategie kan dus 'n doelbewuste plan wees, maar eweneens die gevolg van 'n patroon wat eers later, wanneer 'n mens terugkyk, sigbaar word.

Hierdie idee van strategie as patroon het nie net in my navorsing by my aanklank gevind nie; dit sluit ook nou aan by my eie ervaring. In navorsing, in 'n loopbaan en in 'n werksplek sien 'n mens dikwels eers ná verloop van tyd 'n bepaalde patroon na vore tree en daardie patroon word dan juis die rigtinggewende strategie. Op dieselfde manier sien ek, wanneer ek terugkyk, ook in my eie loopbaan 'n duidelike patroon van vorming. Dit is 'n vorming wat plaasgevind het deur ervaring, deur afdraaipadjies wat ek soms moes neem, en deur groei in uiteenlopende sferes. Terugskouend besef ek hoe belangrik bestuurs- en praktykervaring, leierskap (van skool tot universiteit tot die werksplek) sowel as kreatiwiteit en diep, analitiese denke in hierdie vormingsproses was.

In my eie denke vind die idee van strategie as perspektief uiteindelik meer byval as strategie as posisie. Navorsing toon dat strategiese posisionering 'n onderneming se besluite rig, m.a.w. hoe 'n onderneming homself teenoor mededingers in die mark posisioneer. Dit is 'n benadering wat strategie hoofsaaklik van buite na binne beskou. Strategie as perspektief het egter vir my 'n dieper betekenis. Dit gaan nie primêr oor hoe 'n onderneming homself teenoor ander posisioneer nie, maar oor hoe dit na binne kyk om sy koers te bepaal. Nêrens word hierdie perspektief vir my duideliker as in my huidige werksomgewing by Akademia nie. Akademia bepaal nie sy strategiese rigting deur eers na buite te kyk om 'n markposisie te vind nie; dit begin eerder deur na binne te kyk en te vra: Wie is ons en wat wil ons bereik?

My navorsingsfokus op strategie-ontwikkeling het verder vorm aangeneem in artikels oor die belang van die benadering tot strategie (Pretorius & Maritz, 2011), waarna ek die verband tussen strategie-ontwikkeling en verantwoordelike leierskap verder ondersoek het (Maritz, Pretorius & Plant, 2011).

In hierdie navorsing is die toepassing van verskillende benaderings tot strategie deur middel van 'n gemengdemetode-studie ondersoek om die verband tussen verantwoordelike leierskap en strategie te verken. Die bevindinge het gewys dat ontluikende strategie dikwels geassosieer word met groter aanpasbaarheid by veranderende omgewings, meer outonomie in besluitneming en optrede, minder sentrale beheer, en groter erkenning van niekwantifiseerbare voordele en uitkomst. Doelbewuste strategie, daarteenoor, word gekenmerk deur duidelike doelstellings, 'n goed geartikuleerde visie en 'n duidelike rigting vir die onderneming. Waar doelbewuste strategie die leier se rol as argitek van die onderneming se toekoms beklemtoon, ondersteun ontluikende strategie die leier eerder in sy rol as veranderingsagent.

Die statistiese analise het verder duidelik getoon dat strategiese konsensus (nie net oor waarheen 'n onderneming op pad is nie, maar ook oor hoe dit daarheen beweeg) 'n belangrike bydrae tot ondernemingsprestasielower. Die navorsing dui uiteindelik daarop dat drie faktore van besondere belang is vir die suksesvolle implementering van strategie. Die eerste faktor is prestasiekonsensus, dit wil sê ooreenstemming tussen bestuurders op verskillende vlakke en ander interne rolspelers oor die doeltreffendheid van en tevredenheid met die onderneming se strategieformuleringsbenaderings, die strategieë wat daaruit voortspruit, asook die onderneming se prestasie. Die tweede faktor is spesifisiteit van doelstellings en middele. Dit verwys na die duidelikheid waarmee 'n onderneming sy visie, missie, doelstellings en verwagte uitsette formuleer – elk met 'n betekenisvolle invloed op die algehele rigting en volhoubaarheid van die onderneming. Dit verklaar ook hoe die spesifisiteit van middele en die wyse waarop dit deur patroonmatige optrede toegewys word, die waarskynlikheid verhoog dat organisatoriese doelwitte bereik sal word. Die derde faktor is buigsaamheid in doelstellings en uitsette. Dit behels die vermoë van 'n onderneming om sy beplanningstrukture en tydraamwerke aan te pas, asook 'n groter verdraagsaamheid teenoor verandering – in teenstelling met organisatoriese rigiditeit.



My ander navorsing oor strategie-ontwikkeling het voortgebou op die hulpbrongebaseerde teorie van Barney (2011) en Newbert (2008) en spesifiek die debat rondom dinamiese ondernemingsvaardighede. Die navorsing het dieper gedelf in die wese van dinamiese strategie-ontwikkeling en -implementering sowel as die sukses van ondernemings wat hulle hulpbronne tegelyk kan verken en benut (sogenaamde “ambidexterity”) (Jacobs & Maritz, 2020). Hierdie navorsing het getoon dat ondernemings wat dinamiese vaardighede aktief ontwikkel en benut duidelike voordele oor die langtermyn en volhoubare prestasie realiseer. In ander navorsing wat hiermee verband hou, het ons die aannames van die hulpbrongebaseerde teorie verder getoets op franchisebesighede deur ’n strukturele vergelykingsmodellering (structural equation modeling) toe te pas (Zimuto & Maritz, 2019). Dit is ’n statistiese tegniek wat verhoudings tussen veranderlikes of konstruksie (sommige latent) toets en bepaal deur middel van ’n kombinasie van faktoranalise en regressie-analise. Uit hierdie studie het sekere dinamiese vaardighede weer eens uitgestaan wat ondernemings in staat stel om aanpasbaar te wees wat hulle strategie betref.

Sirkel: bestuurswetenskappe en bestuurspraktyk

Siende dat bestuurswetenskappe as toegepaste wetenskappe geag word, was dit vir my ook belangrik om ervaring daarin op te doen. So word die verdieping van insigte deur toepassing in die praktyk, ’n sirkel waarheen ek teruggekeer het, eerstens deur bestuurservaring op te doen, maar ook deur konsultasiewerk te doen.

Van nature het bestuursverantwoordelikhede my soos ’n magneet getrek – dikwels met waarskuwings dat dit my van navorsing sal weghou en dit weer my akademiese profiel sal beïnvloed. Ek het my egter min daaraan gesteur omdat leierskap en bestuur my vlam hoog laat brand en daarmee saam bestuurswetenskappe en bestuurspraktyk vir my bymekaargebring het. So was ek onder andere by UP as hoof van Onderrig en Leer in die Departement Ondernemingsbestuur aangestel met ’n toesighoudende funksie oor die departement se twee BCom-graadprogramme, twee honneursprogramme en vyf MPhil-programme. Ek was fakulteitskomiteelid vir Onderrig en Leer sowel as die nagraadse komitee, programbestuurder van verskeie programme en ook die algehele programbestuurder wat die vyf administratiewe personeellede en ongeveer tien akademiese assistente moes bestuur. Soos ’n klippie wat die wateroppervlak tref en in sirkels uitkring, het hierdie bestuurservaring my uiteindelik gebring by huidige rol as dekaan by Akademia – ’n rol wat vir my as bestuurswetenskaplike én strategiese bestuurder groot vervulling bied.

Die strategie-in-praktyk-navorsingsgemeenskap was ’n gemeenskap waarby ek die laaste paar jaar ingeskakel het omdat hulle ’n baie aktiewe navorsingsgemeenskap in strategie is, wat juis wil fokus op mikro-aspekte van strategie soos betekeniskepping deur middelvlakbestuur, besluitneming en strategiese praktyke. Ek het verskeie studentestudies in strategie-in-praktyk gelei en self ook spesifiek die raakvlakke tussen die praktyk en strategie ondersoek in my navorsing oor topbestuur se strategiese praktyke (Maritz, 2017).

Tussen 2011 en 2020 was ek verder bevoorreg om aan verskeie strategieprojekte in die industrie te werk wat die strategiese werkwinkels, ontwikkeling van strategie, prestasie-oudits van strategie en die dokumentering van strategie ingesluit het. Ek het hierdie projekte saam met en vir PwC en Enterprises UP gedoen. Ek het selfs vir ’n kort rukkie uit die akademie getree om net aan hierdie projekte te werk. Die kliënte het onder andere ingesluit, ’n ander akademiese departement by die Universiteit van Pretoria, die Departement Nasionale Tesourie (IDC) (’n projek saam met prof. Menisha Moos), die Sentrum vir Japannese Studies by UP (’n projek saam met prof. Melodi Botha), die Departement van Handel en Nywerheid (DTI), die Departement van Landelike Ontwikkeling en Grondhervorming (DRDLR), die Suid-Afrikaanse Taalraad (PANSALB) (al drie projekte saam met mnr. Hennie Engelbrecht) en Statistieke Suid-Afrika (’n projek saam met prof. Marius Pretorius). Een van my doktorsale studente het juis in 2020 sy doktorsgraad verwerf oor die rol van strategie-konsultante en die strategiese instrumente wat hulle gebruik – navorsing wat ons beide na aan die hart gelê het.

Strategiese ontwikkeling in praktyk het natuurlik my navorsing beïnvloed en ek het my akademiese belangstellings laat uitspeel in studie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (Maritz & Jones, 2017). Ek het ook verskeie meestersgraadstudente in hierdie onderwerp gelei en lei tans ’n PhD-student wat fokus op die rol van strategie en die verantwoordelikheid teenoor belanghebbers. Baie van die strategiese konsultasieprojekte het juis analyses van belanghebbers ingesluit. So het die strategie wat ek spesifiek vir Statistieke Suid-Afrika moes ontwikkel gefokus op hulle rol binne ’n ekosisteem van belanghebbers wat hulle statistiese ontledings gebruik en ’n strategiese belang by hulle werksaamhede gehad het. Belanghebberteorie was ’n fokus van talle skripsies wat ek gelei het en het my veral rondom 2016 geboei toe die “Fees must fall”-beweging in openbare universiteite die belangrike aspek van die mag van belanghebbers uitgewys het. Mitchell-Angle-Wood (1997) se belanghebbeprominensieteorie (stakeholder salience) wat na die drie bene van prominensie kyk, naamlik regmatigheid, mag en dringendheid was vir my rigtinggewend. Die teorie het my laat kopkrap oor die situasie aan openbare universiteite waar studente, as regmatige belanghebbers, geen mag en insae in belangrike strategiese kwessies gehad het nie (met verwysing na die paradoks tussen groot getalle voorgraadse studente wat toegang tot universiteite wou verkry en die universiteite se eksklusiewe navorsings-/nagraadse fokus). Hierdie studente het toe teruggeval op die derde aspek van “dringendheid” en met stakings en opstande hulle stempel afgedruk op universiteite se strategiese besluite. Hierdie vraagstuk het my weer teruggeneem na die rol van strategiese konsensus waar ek ’n raamwerk saamgestel het vir die rol van strategiese konsensus in strategie. ’n Belangrike raakvlak tussen strategie en strategiese konsensus was die konsep van organisasie-identiteit waar ’n sin vir selfdefinisie die potensiaal het om strategiese



Sirkel: die ABC van akkreditasie, programontwikkeling en onderrig en leer

As dosent is daar ryke ervaring op te doen in programontwikkeling, kurrikulering, onderrig en leer sowel as studieleiding. So was ek by die ontwikkeling van verskeie programme en modules betrokke op verskillende NKR-vlakke (wat ingesluit het strategiekursusse, programme, modules, leierskapskursusse, bestuurswetenskapekursusse (soos Internasionale Bestuur) en selfs 'n module vir die Departement Interne Oudit oor Interne Ouditverslagskrywing (weer eens 'n sirkel waarheen ek na my vroeëre ervaring kon terugkeer).

Strategiemoduleontwikkeling het my opgewonde gemaak en ek het myself ook aan die skryf gehou met navorsingsartikels oor voorskriftelike strategie (Maritz, 2018) wat ons tipies in voorgraadse kurrikulum aantref, sowel as handboekhoofstukke oor strategiese keuse, korporatiewe beheer en besigheidstrategie (Maritz, 2006; 2009; 2019, 2022, in Ehlers & Lazenby, sowel as Maritz, 2010).

Ek was ook altyd geïnteresseerd in die onderrig van bestuurswetenskappe en het spesifiek daarvoor navorsing gedoen (Maritz, 2005 en 2009; Maritz, Birmingham & Chen, 2016). Dit was altyd vir my belangrik om te weet hoe strategiese bestuur onderrig word in Suid-Afrika en hoe dit eintlik gedoen behoort te word om studente nie slegs 'n akademiese onderbou te gee nie, maar ook die nodige strategiese vaardighede om met vars oë, kreatief na besigheid en bestuur te kyk en op 'n strategiese vlak te kan dink en besluit.

'n Wonderlike ervaring wat my horisonne verbreed het, was die ontwikkeling van 'n internasionale MBA vir die Guglielmo Marconi-universiteit in Italië. Ek en kollega, dr. Jana Slippers, het elk vyftien modulehoofstukke ontwikkel, geskryf en die opnames in Rome gaan doen vir die internasionale MBA. Dit was my eerste ervaring van afstandsonderrig – 'n sirkel wat natuurlik met die grendeltyd toegemaak is toe ek prosedures vir aanlyn lesings vir UP as kampusuniversiteit moes ontwikkel. Natuurlik is die sirkel heeltemal toegemaak met Akademia se afstandsonderrigleermodel wat op die hoogste vlak aangebied word.

My noue betrokkenheid by die AACSB-akkreditasieproses by UP het my akademiese perspektief verder verbreed. As deel van die fakulteit se akkreditasiespan is ek Dubai toe om opleiding hieroor te kry en het met die konseptualisering en implementering hiervan in die UP EBW-fakulteit se elf groot departemente weggespring. Hierdie ervaring het my opnuut bewus gemaak van die verband tussen goeie akademiese bestuur, verantwoordelike leierskap en gehalteonderrig. In hierdie konteks het ek verlede jaar saam met my kollega, prof. Melodi Botha van Tuks, navorsing gedoen oor entrepreneuriese vaardighede as integrale deel van 'n MBA-kurrikulum in Suid-Afrika. Die navorsing het juis voortgespruit uit die indiening van 'n MBA-program vir Akademia en bestaan uit 'n inhoudsanalise van ongeveer twintig onderhoude asook grondige sekondêre navorsing in samehang met 'n reusenavorsingstudie van prof. Botha oor entrepreneuriese vaardighede in Suid-Afrika. Die studie is reeds aangebied by die Europese Akademie vir Bestuurswetenskaplikes se gerekende konferensie en hoewel dit nog nie by 'n vakkundige tydskrif ingedien is nie, is dit ons voorneme om dit later vanjaar te doen. Wanneer ek hieroor nadink, besef ek hoe die sirkel vir my opnuut sluit: van strategie, verantwoordelike leierskap tot korporatiewe bestuur, en uiteindelik weer uitkom by die vorming van studente deur onderrig en leer.

'n Laaste belangrike aspek van vorming is vir my die studieleiding van nagraadse studente. Dit is vir my 'n besondere passie omdat dit die plek is waar onderrig en navorsing saamvloei. Deur die jare het ek talle honneurs-, meestersgraad- en later doktorsgraadstudente gelei. Dit is deur studieleiding van navorsingstudies waar studente nie net kennis ontvang nie, maar leer om self nuwe kennis te ontdek en sin te maak van die wêreld.

Sirkel: van klassieke onderrig tot klassieke hoër onderwys in Afrikaans

'n Sirkel wat ek met verwondering hier by Akademia kan toemaak is dié van my eie klassieke opleiding na klassieke hoër onderwys in Afrikaans. Ek besef vandag die belang van vorming van denke, maar ook die hart. Alhoewel ons programaanbod by Akademia nie tipies klassiek is nie, het ons sterk klassieke elemente soos die aanbod van die Groot Boeke-program asook die fokus op vorming. Dis vir my 'n soort tuiskoms om onder die indruk van die belang van diepgaande lees, ook van klassieke werke, te wees. Deur my eie klassieke opleiding, bestuurswetenskaplike opleiding en daarna opleiding van studente in toegepaste bestuurswetenskappe weet ek vandag dat denke nie net deur akademiese aanbod ontwikkel nie, maar deur die verbreding van horisonne deur navorsing, die dieper begrip vir uiteenlopende denkers en dissiplines en die verskerping van kognitiewe, emosionele en ander vaardighede. Die heuning van universiteitsopleiding word voortgebring uit 'n kruisbestuwing van dieper denke oor dit wat werklik saak maak in elke akademikus se unieke veld en akademiese gemeenskap.

Wanneer dit by opleiding in Afrikaans kom (waar ek begin het en nou weer eindig) haal ek graag prof. Christo van Rensburg aan wat sê: “As daar ooit 'n mensereg kon bestaan het, dan was dit om deur jou moedertaal bemagtig te word”. In dieselfde vaktydskrif waarin my kwatryne destyds gepubliseer is, skryf die uitvoerende redakteur, Renée Marais, die volgende van die veranderinge in Afrikaans wat toetree het na die regeringsoorgang in 1994, “Jan Alleman glo hoe langer hoe meer dat Afrikaans nie meer 'n belangrike taal is nie en dat die keuse vir Afrikaans 'n mens in die toekoms kan benadeel wat beroepsvooruitsigte betref”. En dan noem sy 'n paar gevolge en/of oorsake van hierdie persepsie, naamlik “Afrikaans is drasties ingekort in die openbare media; Afrikaans is nie meer 'n verpligte vak in beroepsgeïntereerde universiteitskursusse (soos regte) nie, uitgewers het minder geld vir die publiseer van Afrikaanse belletristiese tekste; Afrikaans word aan steeds meer universiteite gerasionaliseer vanweë 'n afname in studentegetalle en/of weens politieke redes; amptelike kommunikasie en handelskommunikasie word steeds eentaliger Engels” (Marais, 1997:3). Van die oplossings wat sy voorstel is dat die funksies van Afrikaans in stand gehou moet word en dat mense op 'n “hoflike” wyse op hul taalregte as Afrikaanssprekendes moet aanspraak maak (Marais, 1997:3). Hier is ons dan vanaand op 'n “hoflike” wyse besig om 'n grens oor te steek vir Afrikaanse hoër onderwys met hierdie eerste hoogleraarintreerede.



Ten slotte

Wanneer ek oor hierdie reis nadink, sien ek nie 'n reeks losstaande fases nie, maar sirkels wat geleidelik voltooi word – my skewe kringe in die bos. Strategie het my geleer dat patrone hulleself openbaar deur die loop van tyd; dat 'n lewensreis nie in sement gegiet is nie en so ook nie 'n akademiese loopbaan nie. Dawid kon nie sy geveg met die reus, Goliat, aanpak met koning Saul se wapenrusting nie, maar wel met sy eie gladde klippies en slingervel. Ek glo dat God elkeen roep vir sy eie pad – ook 'n eie akademiese loopbaanpad – en dan die gereedskap daarvoor voorsien. Soos in my geval, het die gereedskap waarmee ek die sirkel moes voltooi, my eintlik verbaas. As ek sou wegkyk van my eie slingervel en klippies en dink 'n ander se goue borsharnas sou beter wees, mag ek dalk net die wonderwerke in my loopbaan misgeloop het.

In diepe dankbaarheid teenoor my reisgenote:

My Hemelse Vader, my Ware Noord in wie my roeping gesetel is en van wie elke goeie gawe kom.

Familie: My man, Nicki. My kinders, Mia, Christian en Daniël. My ouers, Eugene en Mariaan Kruger; my skoonouers Mike en Annette Maritz (oorlede 2020). My broers en susters (bloed en aangetroud), in besonder my tweelingsuster, Susan Strauss, en my skoonsuster, Melissa Maritz.

My huidige kollegas: Prof. Danie Goosen, mnr. Marthinus Visser, my EBW-departementshoofde, my mededekane, my medebestuurslede, EBW-dosente en Akademia-personeel.

My oudkollegas: Kollegas van UP, in besonder prof. Melodi Botha, prof. Marius Pretorius, prof. Alex Antonites, dr. Johann Vogel, mnr. Wesley Nieman, dr. Jana Slippers, prof. Menisha Moos, prof. Theuns Kotzé, prof. Kato Plant; ander kollegas: mnr. Hennie Engelbrecht en mev. Nicolene Rossouw.