

# **DIE BELANGRIKHEID VAN DIE BESTUUR VAN KULTURELE DIVERSITEIT IN ARBEIDSVERHOUDINGE**

**ELISIA MC LEOD**  
**Hons B A**

**VERHANDELING VOORGELÊ VIR DIE GRAAD MAGISTER ARTIUM IN  
BEDRYFSOSIOLOGIE AAN DIE POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR  
CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS.**

**STUDIELEIER: PROF. J.H. VAN DEN BERG**  
**NOVEMBER 2002**  
**POTCHEFSTROOM**

## **DANKBETUIGING**

Die afhandeling van hierdie navorsing sou nie moontlik gewees het sonder die bydrae en onbaatsugtige hulp van verskeie instansies en individue nie. Graag wil ek hiermee my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone uitspreek:

- My studieleier, prof. J H van den Berg vir sy voortdurende leiding, begrip, hulp, geduld en ondersteuning, asook vir sy bystand met die taalversorging van die verhandeling. Dit was 'n voorreg om onder sy leiding te werk.
- Mnr. W M B Bezuidenhout vir sy insette en motivering.
- Personeel van die Ferdinand Postma-biblioteek.
- Dr. S Ellis en prof. F Steyn van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO vir die hulp en leiding met die verwerking van die navorsingsbevindings.
- Die finansiële instelling sonder wie se hulp hierdie navorsing nooit 'n werklikheid sou word nie.
- Me. W du Plessis vir haar bydrae tot die netjiese tegniese versorging van die verhandeling.
- Dr. Van der Merwe vir die taalversorging van die opsomming.
- My werkgewer, mnr. G van der Merwe, me. Y Blighnaut en kollegas vir hulle begrip en ondersteuning.
- My ouers en grootouers vir hulle ondersteuning, liefde en motivering deur die afgelope aantal jare.
- My beste vriendin Lana vir haar ondersteuning en nagte se hulp.

**DIE HEMELSE VADER KOM EGTER ALLE EER TOE VIR DIE KRAG, GENADE,  
TALENTE, WYSHEID EN INSIG VERLEEN OM HIERDIE STUDIE TE KON VOLTOOI.**

DIE SKRYWER

NOVEMBER 2002

POTCHEFSTROOM

## **ABSTRACT**

### **Title: THE IMPORTANCE OF MANAGING CULTURAL DIVERSITY IN LABOUR RELATIONS**

**Key words:** Conflict, culture, organisational culture, management, cultural diversity, labour relations, socio-cultural change.

**Sleutelterme:** Konflik, kultuur, organisasiekultuur, bestuur, kulturele diversiteit, arbeidsverhoudinge, sosio-kulturele verandering.

South African organisations function in a rapidly changing environment due to growing cultural diversity.

A successful organisation is an organisation which values and respects culture and cultural differences. It also minimises conflict that could arise from cultural differences. Socio-cultural change and adaptation to cultural diversity are essential for the organisation to innovate, survive and continue to exist in a very competitive environment. Labour relations play an important role in socio-cultural change and cultural diversity because the relationship based on mutual trust, loyalty and acceptance between the employer and employee is an instrument for successful change and movement towards the effective management of cultural diversity.

Communication and training are the lubricant that facilitates change and makes it possible to manage cultural diversity in an atmosphere of understanding. For the above reasons the assumption can be made that if cultural diversity is not managed properly it may negatively influence labour relations, morale, productivity and effectivity.

The main objective of the study is to determine how organisations can decrease potential conflict, eliminate discrimination and promote labour relations through the effective management of cultural diversity.

Chapter two of this study concentrates on the conflict perspective of Marx. Culture and organisational culture are discussed in chapter three. In chapter four the

management of socio-cultural change and cultural diversity are discussed. In the empirical investigation (chapter five) the survey procedure is used as a researched technique, while a structured questionnaire was used to collect relevant information. Major findings include the following:

- 68 % of the respondents are women.
- More than half (64%) of the respondents are white, and there are no blacks or coloureds in management positions.
- 53% of the respondents experienced working with different cultures very positively.
- Only 11% of the respondents experience conflict between the different cultures.

The conclusion can be reached that affirmative action and cultural diversity have not yet reached maturity negatively. in organisation A.

**Opgedra aan my ouers,  
wat nooit getwyfel het nie.**

# INHOUDSOPGAWE

	<b>Bladsy</b>
<b>DANKBETUIGING</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ii</b>
<b>INHOUDSOPGAWE</b>	<b>iv</b>
<b>LYS VAN TABELLE</b>	<b>xi</b>
<b>LYS VAN FIGURE</b>	<b>xii</b>

## HOOFSTUK 1

### *INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING*

1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	4
1.3	DOEL VAN DIE ONDERSOEK	10
1.3.1	Primêre doelstelling	11
1.3.2	Sekondêre doelstelling	11
1.4	METODE VAN ONDERSOEK	11
1.5	OMSKRYWING VAN ENKELE BEGRIPPE	12
— 1.5.1	Konflik	12
— 1.5.2	Kultuur	13
— 1.5.3	Organisasiekultuur	13
— 1.5.4	Bestuur	13
— 1.5.5	Kulturele diversiteit	13
— 1.5.6	Regstellende aksie	13
— 1.5.7	Gelyke geleenthede	14
— 1.5.8	Arbeidsverhoudinge	14
— 1.5.9	Werknemer	14
1.5.10	Werkgewer	14
1.6	INHOUDSONTPLOOIING	15

## HOOFSTUK 2

### *TEORETIESE PERSPEKTIEF OP KONFLIK*

2.1	INLEIDING	16
2.2	BIOGRAFIESE SKETS VAN KARL MARX	16
2.3	INVLOEDE OP MARX SE DENKE	20
2.3.1	Hegel	20
2.3.1.1	Die vraag ontstaan wat dialektiek behels	22
2.3.1.2	Die agt kenmerke van Marx se dialektiek	23
2.3.1.2.1	Wederkerige verhoudings	23
2.3.1.2.2	Feite en waardes	24
2.3.1.2.3	Verdelende lyne	24
2.3.1.2.4	Verhoudings	25
2.3.1.2.5	Verlede, hede en toekoms	25
2.3.1.2.6	Geen noodwendigheid	27
2.3.1.2.7	Konflik en teenstrydigheid	28
2.3.1.2.8	Akteurs en strukture	31
2.3.2	Feuerbach	32
2.3.3	Engels	34
2.4	SOSIALE STRATIFIKASIE	36
2.4.1	Oop en geslote klassesisteme	39
2.4.2	Klasseverdeling en klassekriteria	44
2.4.2.1	Rykdom, besittings of inkomste	45
2.4.2.2	Afkoms (verwantskap)	46
2.4.2.3	Woonplek	47
2.4.2.4	Woonduur op 'n bepaalde plek	48
2.4.2.5	Beroep	48
2.4.2.6	Opleiding	49
2.4.2.7	Godsdiens	49
2.5	KLAS- EN KLASSEKONFLIK VOLGENS KARL MARX	50
2.5.1	Konflik	51
2.5.1.1	Gerber, Nel en Van Dyk	51
2.5.1.2	Roode	52

2.5.1.3	Coser	52
2.5.1.4	Himes	52
2.5.1.5	Kriesberg	53
2.5.1.6	Bendix	53
2.6	SAMEVATTING	56

### HOOFSTUK 3

#### **'N ONTLEDING VAN KULTUUR EN ORGANISASIEKULTUUR**

3.1	INLEIDING	59
3.2	DEFINISIES EN OMSKRYWING VAN KULTUUR	59
3.3	KENMERKE VAN KULTUUR	62
3.3.1	Kultuur is uitsluitlik 'n menslike produk	62
3.3.2	Kultuur is aangeleerde gedrag	62
3.3.3	Kultuur is die gemeenskaplike besit van lede van 'n gemeenskap of groep	63
3.3.4	Kultuur is dinamies en kumulatief	63
3.3.5	Verskillende kulture toon 'n hoë mate van ooreenkoms	64
3.3.6	Elke gemeenskap het 'n unieke kultuur (Etnosentrisme)	65
3.4	FUNKSIES VAN KULTUUR	66
3.5	HOE WORD KULTURE GEVORM	68
3.5.1	Kultuurvorming deur ontdekking	68
3.5.2	Kultuurvorming deur uitvinding	68
3.5.3	Akkumulasie	69
3.5.4	Seleksie	69
3.5.5	Kultuurdiffusie	70
3.6	SUBKULTURE	70
3.6.1	Ras	70
3.6.2	Geslag	72
3.7	VISIE VAN DIE TRADISIONELE SWARTMAN OP DIE GEMEENSKAP	74
3.7.1	Rangorde van kragte	74
3.7.2	Klem op senioriteit	75
3.7.3	Die godsbeskouing	75

3.7.4	Die geskiedbeskouing	76
3.7.5	Tradisiegebondenheid	76
3.7.6	Persoonlike ruimte	77
3.7.7	Onderwaardering van die individu	78
3.7.8	Mondelinge kultuuroordrag	78
3.7.9	Konkrete denkwysse	80
3.8	KOMMUNIKASIE EN TAAL BINNE VERSKILLENDE KULTURE	81
3.9	DEFINISIE EN OMSKRYWING VAN ORGANISASIEKULTUUR	83
3.10	FUNKSIES VAN ORGANISASIEKULTUUR	86
3.10.1	Brown se beskouing oor die funksies van organisasiekultuur	86
3.10.1.1	Konflikvermindering	87
3.10.1.2	Koördinasie en beheer	89
3.10.1.3	Vermindering van onsekerheid	89
3.10.1.4	Motivering	90
3.10.1.5	Mededingende voordeel	91
3.10.2	Kreitner en Kinicki se beskouing oor die funksies van organisasiekultuur	92
3.10.2.1	Verskaf aan lede 'n organisasie-identiteit	93
3.10.2.2	Fasiliteer kollektiewe verbintenis	93
3.10.2.3	Bevorder sosiale sisteemstabiliteit	94
3.10.2.4	Vorm gedrag deur lede te help om sin uit hulle omgewing te maak	95
3.11	SAMEVATTING	95

## **HOOFSTUK 4**

### ***DIE BESTUUR VAN SOSIO-KULTURELE VERANDERING***

#### ***EN KULTURELE DIVERSITEIT***

4.1	INLEIDING	97
4.1.1	Algemene bestuur	97
4.1.2	Definisie en omskrywing van algemene bestuur	97
4.2	FUNKSIES VAN ALGEMENE BESTUUR	98
4.2.1	Vier basiese bestuursfunksies	99
4.2.1.1	Beplanning	99

4.2.1.2	Organisering	100
4.2.1.3	Aktivering/Leiding	101
4.2.1.4	Beheer	101
4.2.2	Ses bykomende bestuursfunksies	103
4.2.2.1	Besluitneming	103
4.2.2.2	Kommunikasie	104
4.2.2.2.1	Vestig 'n luisterryke omgewing	107
4.2.2.2.2	Verbeter die kommunikasieklimaat	107
4.2.2.2.3	Verbeter vaardighede in boodskapoordrag	108
4.2.2.2.4	Verhoog vlakke van selfbewustheid	108
4.2.2.3	Motivering	112
4.2.2.4	Koördinerings	115
4.2.2.5	Delegering	115
4.2.2.6	Dissiplinerings	116
4.3	VERANDERING EN WEERSTAND TEEN SOSIO-KULTURELE VERANDERING IN ORGANISASIEKONTEKS	117
4.3.1	Redes vir weerstand teen verandering	121
4.3.1.1	Individue se vatbaarheid ten opsigte van verandering	121
4.3.1.2	Verrassing en vrees vir die onbekende	121
4.3.1.3	Klimaat van wantroue	122
4.3.1.4	Vrees vir mislukking	122
4.3.1.5	Verlies aan status en/of werksekuriteit	123
4.3.1.6	Druk van gelykes	124
4.3.1.7	Ontwrigting van kulturele tradisies en/of groepsverhoudings	124
4.3.1.8	Persoonlikheidskonflik	124
4.3.1.9	Gebrek aan takt en/of swak tydsberekening	125
4.3.1.10	Nie-versterkende beloningsisteme	125
4.4	DIE BESTUUR VAN KULTURELE DIVERSITEIT	128
4.4.1	Enkele riglyne vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit	131
4.4.1.1	Algemene riglyne	131
4.4.1.2	Spesifieke riglyne	136
4.4.1.2.1	Sleutelwoorde vir die bestuur van werkplekdiversiteit	136

4.4.1.2.2	Interpersoonlike vaardighede	136
4.4.1.3	Verskille tussen manlike en vroulike bestuurders, asook tussen blanke en swart bestuurders	141
4.4.1.3.1	Manlike en vroulike bestuurders	141
4.4.1.3.2	Verskille tussen blanke en swart bestuurders	143
4.4.2	Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit voorsien 'n mededingende voordeel	145
4.4.2.1	Laer uitgawes (koste) en verbeterde werknemerhoudings	145
4.4.2.2	Bevorder werwingspogings	145
4.4.2.3	Verhoog verkope en markaandeel	146
4.4.2.4	Verhoog kreatiwiteit en innovasie	146
4.4.2.5	Vergemaklik probleemoplossing in groepe en verhoog produktiwiteit	147
4.5	SAMEVATTING	149

## **HOOFSTUK 5**

### ***EMPIRIESE ONDERSOEK***

5.1	INLEIDING	151
5.2	NAVORSINGSONTWERP	152
5.2.1	Navorsingsmetode	152
5.2.2	Die steekproef	152
5.2.3	Ontledingstegniek	154
5.2.4	Bespreking van die vernaamste bevindinge	154
5.3	SAMEVATTING	184

## **HOOFSTUK 6**

### ***SAMEVATTENDE OORSIG EN GEVOLGTREKKINGS***

6.1	INLEIDING	186
6.2	OORSIG	186
6.3	SLOTOPMERKING	195

**LYS VAN BYLAES**

**BYLAE A:VRAELYS**

196

**BRONNELYS**

206

## LYS VAN TABELLE

TABEL 4.1: Ses strategieë om weerstand teen verandering te oorkom	127
TABEL 4.2: Verskille tussen regstellende aksie, waardering van kulturele diversiteit en bestuur van kulturele diversiteit	130
TABEL 4.3: Verskille tussen manlike en vroulike bestuurders	142
TABEL 5.1: Die verband tussen geslag en die ervaring van kulturele diversiteit	161
TABEL 5.2: Die verband tussen ras en die ervaring van kulturele diversiteit	162
TABEL 5.3: Die verband tussen ras en menseverhoudinge in die werkplek	165
TABEL 5.4: Hoe staan bestuur ten opsigte van kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit	169
TABEL 5.5: Meen u dat u ongeag u ras of kultuur binne u werkplek gewaardeer en gerespekteer word	175
TABEL 5.6: Persentasie werknemers wat meen dat hulle slegs deel van die massa is of as individu erken word	176
TABEL 5.7: Meen u dat u toegerus is om saam met persone van verskillende kulture in u werkplek te werk	180
TABEL 5.8: Het u organisasie enige poging aangewend om u op te lei om saam met persone van ander kulture te werk	181
TABEL 5.9: Vind u dat u mense verskillend behandel as gevolg van hulle kultuur	182
TABEL 5.10: Hoe ervaar kliënte en mense van buite volgens u die kultuurverskille binne u werkplek	183

## LYS VAN FIGURE

FIGUUR 2.1:	Horisontale en vertikale mobiliteit in 'n tipiese postefamilie	41
FIGUUR 3.1:	Kreitner en Kinicki se beskouing oor die funksies van organisasiekultuur	92
FIGUUR 5.1:	Ouderdomsverspreiding van respondente	155
FIGUUR 5.2:	Persentasie mans en vroue in die populasie	156
FIGUUR 5.3:	Rassesamestelling van die populasie	156
FIGUUR 5.4:	Aantal mans in M-, T-, C- en B-posvlakke	158
FIGUUR 5.5:	Aantal vroue in M-, T-, C- en B-posvlakke	159
FIGUUR 5.6:	Die verband tussen ouderdom en die ervaring van kulturele diversiteit	160
FIGUUR 5.7:	Hoe het kulturele diversiteit u produktiwiteit in u werksomgewing beïnvloed	163
FIGUUR 5.8:	Die mate waartoe respondente meen dat organisasie reëls, strategieë en sisteme daarin geslaag het om alle kulture te huisves	166
FIGUUR 5.9:	Die verband tussen geslag en gelyke werksgeleenthede ongeag ras en kultuur	167
FIGUUR 5.10:	Die verband tussen ras en gelyke werksgeleenthede ongeag ras of kultuur	168
FIGUUR 5.11:	Die verband tussen ras en is opleiding, byvoorbeeld kursusse aan alle kultuurgroepe beskikbaar	168
FIGUUR 5.12:	Word veranderinge effektief deur middel van goeie kommunikasie vanaf bestuur na alle werknemers deurgevoer	170
FIGUUR 5.13:	Die verband tussen ras en respondente se mening dat hul le genoegsaam deur bestuur gemotiveer word	171
FIGUUR 5.14:	Is daar 'n oop kommunikasiekanaal (oopdeurbeleid) tussen bestuurders en werknemers	172
FIGUUR 5.15:	Meen u dat kulturele diversiteit u bedreig in u werk soos byvoorbeeld prestasie, kursusse bywoon en opwaartse mobiliteit	173
FIGUUR 5.16:	Die verband tussen ras en regstellende aksie	174

FIGUUR 5.17: Die verband tussen posvlak en regstellende aksie	174
FIGUUR 5.18: Persentasie mans en vroue wat taalprobleme as gevolg van kultuurverskille in hulie werkplek ervaar	177
FIGUUR 5.19: Die verband tussen ras en taalprobleme as gevolg van kultuurverskille	178
FIGUUR 5.20: Ervaar u konflik tussen die verskillende kulture in u werkplek	179
FIGUUR 5.21: Glo u dat aspekte betreffende kulturele diversiteit in u werkplek in die toekoms sal verbeter	184

# HOOFSTUK 1

## INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

### 1.1 INLEIDING

Ons leef in 'n era waar voortdurende verandering en sosio-kulturele verandering in alle fasette van die daaglikse lewe in Suid-Afrika aan die orde van die dag is. Dit is veral die manier waarop kulturele diversiteit en spesifiek die bestuur daarvan met die oog op gesonde arbeidsverhoudinge wat in die laaste dekade toegeneem en verander het wat besonder belangrik is. Suid-Afrika ervaar tans ook die invloed van globalisering, sowel as internasionalisering wat die gevolg is van die demokratiese verkiesing in 1994 (Booyesen, 1999:25). Dit het Suid-Afrika deel gemaak van die internasionale wêreldmark. Suid-Afrika ervaar talryke uitdagings vanweë kulturele diversiteit, wat onder andere behels, elf landstale, kultuur, geslag, opvoeding en onderwys, taal en ras.

Een van die mees pertinente uitdagings wat Suid-Afrikaanse bestuurders tans in die gesig staar, is die implementering van gelyke indiensnemingsplanne om die gevolge van diskriminasie in die werkplek en die groter Suid-Afrikaanse gemeenskap, reg te stel (Meyer, 1999a:273). Bestuurders moet hierdie sosio-kulturele verandering met groot erns bejeën en sorg dat hulleself en hulle werknemers opgelei word daarin sodat die weerstand daarteen beperk kan word. Die fundamentele doel van die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) is om 'n diverse werksmag wat verteenwoordigend is van die land se populasie, te bereik. Bogenoemde wet maak voorsiening vir die eliminering van onregverdige diskriminasie en die implementering van regstellende aksiematreëls om gelykheid in die werkplek te bevorder. Met die implementering van regstellende aksie en gelyke indiensnemingsprogramme, wat deur arbeidswetgewing vereis word, vind daar dus ingrypende veranderinge in die werkplek plaas. Sodanige veranderinge, meer as ooit te vore, het 'n impak op die wyse en styl van bestuur. Die veranderinge gaan noodgedwonge lei tot 'n meer georiënteerde kultureel-diverse bestuurskader en -werksmag (Booyesen, 1999:25). Dit kan konflik binne die werkplek tot gevolg hê - waarskynlik vanweë verskeie faktore soos byvoorbeeld mense se weerstand teen verandering en die blankes se

negatiewe houdings en persepsies van die swartes wat hulle van die apartheidsera nog met hulle saamdra.

Die stelling word tereg gemaak dat arbeid (mensekrag) die enigste produksiefaktor of hulpbron is wat reageer wanneer daar druk uitgeoefen word. In die Suid-Afrikaanse konteks kan die doelmatige en doeltreffende bestuur en benutting van die menslike hulpbron nie oorbeklemtoon word nie. (Gerber et al., 1998:3). 'n Nuwe Suid-Afrika benodig 'n hoogs geskoolde werkerskorps, 'n gemotiveerde werkerskorps, 'n tevrede werkerskorps en 'n werkerskorps wat vry is van diskriminasie op grond van onder andere ras en geslag. In toevoeging hierby het sosiale tendense (meer vroue in die werkplek, asook meer minderheidsgroepe, immigrante, ouer werkers en swak opgeleide werkers) die aanvraag na die verbetering van die kwaliteit van die werkslewe vir die bestuur van kulturele en etniese diversiteit, asook voortdurende opleiding en heropleiding, verhoog (Gerber et al., 1998:30).

Alhoewel die effek van hierdie programme (regstellende aksie en gelyke indiensname) reeds in 'n mate in sommige ondernemings voorkom, sal dit nog geruime tyd neem voordat daar substantiewe gelykheid tussen rasse en geslag is. Redes vir die ongelykheid wat steeds bestaan, is gesetel in gemeenskaps-diskriminasie en die blywende uitwerking van vorige diskriminasie. Bowendien is die wyse waarop regstellende aksie geïmplementeer en bestuur word, steeds onderworpe aan die dominante invloed van die vorige regering. Dit kan tot konflik aanleiding gee, want bestuurders kan nie bloot 'n kultureel-diverse werksmag as 'n homogene groep bestuur nie. Vir ondernemings om in 'n mededingende mark te oorleef, is dit van die uiterste belang om kulturele diversiteit te verstaan, effektief te bestuur, asook om te begin om die verskille en ooreenkomste in die verskillende kulture waar te neem en te respekteer (Manning, 1997:18).

Om die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te bestuur, moet bestuurders, sowel as werknemers kulturele diversiteit as 'n realiteit verstaan en daarmee kan saamleef (Manning, 1997:17). Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit kan tot gevolg hê dat ondernemings hulle winste, produktiwiteit en effektiwiteit verhoog deur elke werknemer in staat te stel om ten volle by te dra tot die onderneming se sukses, sowel as om sy of haar volle potensiaal te ontwikkel. Bogenoemde kan ook bereik word deurdat die onderneming die werknemer as 'n unieke persoon met eie

individuele behoeftes, verwagtings en persoonlike doelwitte beskou, sowel as om die persoonlike doelwitte van die werknemer met die ondernemings doelwitte te integreer. Dit lê die grondslag vir gemotiveerde werknemersoptrede, wat die hoeksteen van organisasiesukses is. Gehegtheid aan ondernemings en betrokkenheid by organisasiedoelwitte dra grootliks by tot organisasiesukses (Gerber et al, 1998:66). Dit sal ondernemings voorts in staat stel om arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder, asook mededingend te word. 'n Toenemend kultureel-diverse werkersmag sal ook innoverendheid verhoog. Origens sal dit hulle in staat stel om 'n groter talentbasis te ontwikkel wat nuwe markte meer toeganklik sal maak (Finnemore & Van Rensburg, 2000:518-519). Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit kan ook 'n positiewe invloed op werksbevrediging en -prestasie uitoefen.

Ten opsigte van wêreldmededingendheid staan Suid-Afrika tans (2002) 39e uit 49 lande op die wêreldmededingendheidstelbord. Vanaf 1998-2001 het Suid-Afrika onderskeidelik die 42e, 43e, 43e, en 42e plek uit 49 lande bekleed (Anon, 2002:1-2). Dit dui dus daarop dat Suid-Afrika wel meer mededingend geword het, maar dat daar nog baie groei en effektiewe bestuur van kulturele diversiteit sal moet plaasvind voordat Suid-Afrika deel kan word van die mededingende wêreldmark. Die suksesvolle voortbestaan van 'n onderneming berus op die mate waarin dit in staat is om die geskikste werknemers te bekom, veral in Suid-Afrika waar die arbeidsmark gekenmerk word deur 'n wanbalans: 'n groot tekort aan geskoolde en professionele mense enersyds en 'n oorversadiging van ongeskoolde en halfgeskoolde werkers andersyds. Om mededingend te word, moet Suid-Afrika as geheel hierdie wanbalans regstel, maar dit kan slegs oor die lang termyn geskied. Intussen moet ondernemings binne 'n uiters mededingende arbeidsomgewing poog om werknemers te behou ten einde self mededingend en suksesvol te wees. Dit vereis 'n deeglike beplanningsproses wat ondernemings 'n mededingende voordeel bó ander ondernemings kan bied (Gerber et al., 1998:68).

Arbeidsverhoudinge moet by die bestuur van kulturele diversiteit in ag geneem word, want dit is 'n breë, interdisiplinêre veld en praktyk wat feitlik alle aspekte van die werksverhouding omvat (Finnemore & Van Rensburg, 2000:4). Volgens Nel (1997:4-5) verwys arbeidsverhoudinge na 'n komplekse sisteem van individuele en kollektiewe handeling, sowel as formele en informele verhoudings wat tussen die

staat, werkgewers, werknemers en verwante instellings, bestaan. Die term werksverhouding is gebruik om die konflik tussen die staat, werkgewers, werknemers en verwante instellings, sowel as die akkommodasie en rekonsiliasie van hulle gedeeltelike algemene en gedeeltelike uiteenlopende belange in die wesentlike werksproses in die onderneming en die verspreiding van finansiële vergoeding wat uit die werk voortspruit, in te sluit. Die sentrale kragte van die konflik tussen werkgewer en/of bestuur en werknemers word gebalanseer deur die bestaan van gedeelde belange. Albei partye het 'n egte belang in die langtermynoorlewing van die onderneming en die voortgesette werksverhouding. Werkgewers is afhanklik van werknemers vir hulle arbeid; werknemers het nodig om te werk om geld te verdien ten einde 'n bestaan te maak. 'n Gesonde verhouding tussen bestuurders en werknemers is van kardinale belang vir doelwitbereiking in die onderneming (Gerber et al., 1998:354).

'n Werksmag wat ten opsigte van interpersoonlike verhoudings binne die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995) ingelig en vaardig is, behoort op minder botsings, beter motivering, 'n kleiner arbeidsomset, hopelik groter produktiwiteit en 'n beter lewenspeil vir almal uit te loop (Gerber et al., 1998:386).

In hierdie navorsing word van 'n "piesangbrood"-benadering gebruik gemaak en nie 'n "rosyntjiekoeke"-benadering nie. Dit wil sê 'n geïntegreerde benadering word gevolg. Met ander woorde die aspekte wat sensitief is vir arbeidsverhoudinge met betrekking tot kulturele diversiteit en die probleemstelling van hierdie navorsing soos byvoorbeeld kommunikasie en tydsbeskouing, word in die betrokke hoofstukke waar ter sake, bespreek. Daarom word daar vir die doeleindes van hierdie navorsing nie 'n aparte hoofstuk aan arbeidsverhoudinge bestee nie.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Navorsing deur Johnson, Johnson en Maruyama, het bevestig dat rassevooroordeel en stereotipering steeds sterk en lewendig in baie ondernemings is (Kemp, 1997:22). Stollings (1998:1) is ook van mening dat hoe minder kontak ons met mense het wat verskillend is van onself, hoe meer is ons geneig om lede van sekere groepe te stereotipeer. Alle vorme van vooroordeel en onverdraagsaamheid is gebore uit 'n

rigiede siening van kultuur (Muendane, 1995:56). Ander navorsing het ook aangedui dat die huidige werkplekdemografie nog nie die Suid-Afrikaanse demografie weerspieël nie (Slabbert et al., 2001:35).

'n Kernprobleem in Suid-Afrikaanse ondernemings is dat die organisasiekultuur te eng Westers georiënteerd is en dat baie swartmense en ander rassegroepe nog steeds 'n mate van vervreemding ervaar (Strydom & Erwee, 1998:15). Suid-Afrikaanse ondernemings sal slegs in staat wees om kulturele diversiteit en probleme van 'n vervreemde organisasiekultuur, gebrek aan wêreldmededingendheid en diskriminerende praktyke te hanteer wanneer 'n paradigmaskuif na 'n meer inklusiewe organisasiekultuur gemaak word. Voorts moet 'n inklusiewe organisasiekultuur geskep word waarin die visie en rigting in 'n geskikte taal, konteks en terme gekommunikeer word om werknemers te bemagtig. Bemagtiging sal slegs moontlik wees as bestuurders die verantwoordelikheid neem om alle werknemers tot hulle volle potensiaal te ontwikkel (Van der Colff, 2001:20). Die ervaring van vervreemding kan verminder word deur die mens as die belangrikste produksiefaktor te beskou. Die onderneming se kultuur moet ook verander sodat regstellende aksie en gelyke indiensneming wat beplanning, steun, strukture, werwing, keuring en die ontwikkeling van menslike hulpbronne betref, as deel van die totale organisasiestrategie uitgevoer word (Gerber et al., 1998:174).

Kultuur het 'n direkte invloed op 'n onderneming se mensehulpbronstrategie; trouens dit vorm die samebindende krag wat die sukses (al dan nie) van 'n onderneming bepaal (Slabbert et al., 1994:70). Alle kulture moet dus in die onderneming se kultuur, strategieë en kernwaardes gehuisves word ten einde alle kulture deel te maak van die onderneming en by te dra tot die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit. Om kulturele diversiteit effektief te hanteer, is 'n saak wat alle fasette van die onderneming raak en daar moet nie net geleer word hoe om dit te bestuur nie, maar om te gedy in die mosaïek van verskille (Gutmacher, 1997:1).

Suid-Afrika se menslike hulpbronne (arbeidsmag) gaan mank aan geskoolde en professionele mensekrag en die land word gekenmerk deur 'n wanverhouding tussen geskoolde en ongeskoolde arbeid (Gerber et al., 1998:3).

Invloed na inleid.  
-> dan bl. 9

Die bestuur van kulturele diversiteit is 'n groot saak van bekommernis vir alle ondernemings (Stollings, 1998:1). Norris (1996:36) is van mening dat die bestuur van kulturele diversiteit wat deur regstellende aksie meegebring word, sal een van die grootste uitdagings wees wat ondernemings in die toekoms in die gesig sal staar. Die aanvaarding van hierdie uitdaging impliseer onder andere, soos reeds genoem, die verandering van die organisasiekultuur, herkonseptualisering van geskikte bestuurstyle, herkonseptualisering van ondernemings en die ontwikkeling van bestuur en werknemers om in 'n gevorderde onderneming te werk. Regstellende aksie sal slegs sukses behaal as dit ondersteun word deur 'n demokratiese en deelnemende organisasiekultuur. Tog kwyn baie Suid-Afrikaanse ondernemings steeds onder outokratiese, paternalistiese en latente rassistiese reëls (Fuhr, 1994:28).

Nieteenstaande politieke, demografiese, werkersmag- en waarde-sisteemverandering, bestaan bestuur nog steeds uit oorwegend die blanke manlike geslag. Dit is hoofsaaklik as gevolg van die feit dat die blanke manlike geslag steeds die dominante sakepersone in die land is en steeds die oorgrote meerderheid van bestuur verteenwoordig, veral senior bestuur (Booyesen, 1999:28). Indien Suid-Afrikaanse ondernemings wil oorleef, moet die dominante Westerse bestuursparadigma verander na die waardering van Westerse en Afrosentriese bestuursisteme as ewe belangrik. Daar is ook in die verlede, alhoewel dit soms nog voorkom, teen vroue gediskrimineer ten opsigte van sekere beroepe. Selfs al beklee vroue dieselfde beroepe as mans, verdien hulle meesal minder (Landis, 1995:181, 199). Vroue word ook as onbevoeg verklaar om bestuursposte te beklee en die manlike geslag in die algemeen weier om opdragte van 'n vrou uit te voer, want "sy hoort mos agter die kospotte".

Die terme kulturele diversiteit en multikulturalisme is nog grotendeels vreemde begrippe omdat regstellende aksieprogramme en gelyke indiensneming nog nie regtig beslag in Suid-Afrikaanse ondernemings gekry het nie en daarom moet bestuurders en werknemers opgelei word ten einde mekaar se kulture te verstaan en sodoende mekaar te kan akkommodeer, asook effektief te kan kommunikeer. Die aksent in opleiding is die verhoging van bewustheid. Bewustheid is 'n kritiese element in diversiteit sodat ons kan ophou om ander te blameer en te begin om die wêreld

deur 'n ander stel lense te beskou (Durkin, 1998:45). Ongelukkig bied die meeste ondernemings opleiding aan net om wettige beskerming te verkry en 'n simboliese of kosmetiese gebaar te maak.

Gutmacher (1997:1) is van mening dat wanneer pogings tot die bestuur van kulturele diversiteit as net nog 'n menslike hulpbronprogram ('n eenmalige gebeurtenis) beskou word, sal dit nie werk of sukses behaal nie. Suksesvolle diversiteitsprogramme kan moraal 'n hupstoot gee, kan mense die gevoel gee dat hulle die regte ding doen en bevorder 'n kultuur waar meriete erken word, ongeag ras en geslag (Durkin, 1998:4).

Die blankes het in die apartheidsera, soos tydens kapitalisme in Marx se tyd, die monopolie oor die metode van produksie gehad en het al die eiendom besit, terwyl die ander slegs hulle arbeid gehad het om te verkoop. Hulle is gedwing om hulle arbeid aan die blankes te verkoop, omdat hulle nie op hulle eie kon oorleef nie en ook geen reg tot grond of metodes van produksie gehad het nie. Verder was daar ook weinig geleenthede vir hulle om geleerdheid te bekom om sodoende hulle posisie in 'n onderneming of die gemeenskap te verbeter. Volgens Gerber et al. (1998:28) is die menslike faktor as irrelevant by indiensneming beskou. Sommige werkgewers het byvoorbeeld 'n werknemer se begeerte of behoefte aan opleiding as skadelik beskou. Daar was dus geen vorderingsgeleenthede vir ander kulture in Suid-Afrikaanse ondernemings nie. Slegs wanneer struikelblokke in die weg van individuele bydrae, kreatiwiteit en werksverhoudinge afgebreek word, sal ondernemings in staat wees om ten volle van die ryk bronne wat al hulle werknemers kan bied, gebruik te maak.

Voorts was dit in die apartheidsera in Suid-Afrika slegs vir die blankes beskore om organisasievoordele soos byvoorbeeld werknemervoordele, werkloosheidsversekering, mediese en pensioenfondse te geniet (Gerber et al., 1998:235). Dit is ook Marx se siening dat die konflik tussen die twee hoofklasse, naamlik die bourgeoisie (blankes) en die proletariaat (ander rasse) ontstaan vanweë teenstrydige doelwitte en ongelyke verdeling van besittings en kapitaal.

Tydens die vorige bedeling in Suid-Afrika is alle burgers deur die dominante blanke groep op grond van ras geklassifiseer. Sodra 'n persoon se klassifikasie bekend was,

het dit bepaal waar daardie persoon onder andere kan woon en werk. Die nie-blankes in Suid-Afrika is deur die blankes as onbevoeg en minderwaardig beskou (Conklin, 1987:240). Uit voorafgaande kan gesien word dat daar in die verlede op byna elke gebied in die samelewing blatant teen ander kulture en/of rassegroepe gediskrimineer is en dit vind steeds op klein skaal in Suid-Afrikaanse ondernemings plaas.

Daar ontstaan ook baie konflik as gevolg van die verskille in lewensbeskouings tussen die swart kultuur en die blankes, veral ten opsigte van die verskil in tydsbeskouing. Die blankes beskou tyd as iets wat vorentoe beweeg, terwyl die swartman dit beskou as iets wat agtertoe en/of terug of siklies beweeg (Van der Walt, B.J., 1982:243).

In Suid-Afrika is daar elf amptelike landstale waarvan byna die helfte skrifloos is; dit is 'n onderskatte bron van konflik vanweë die feit dat nie almal al elf die tale magtig is nie. Taal is die kernwyse waarop mense hulleself kan uitdruk (Matsumoto, 1996:292). Mans en vroue kommunikeer ook verskillend (Asante & Gudykunst, 1989:383). Effektiewe kommunikasie tussen die verskillende kulture in 'n onderneming is seker een van die belangrikste faktore wat nodig is om kulturele diversiteit doeltreffend te kan bestuur omrede ondoeltreffende kommunikasie, om maar net een rede te noem, tot 'n verlaging in produktiwiteit aanleiding kan gee. Bestuur moet dus aandag skenk aan daardie aspekte van kommunikasie wat vir bestuur sowel as werknemers belangrik is en wat op geskille of selfs stakings kan uitloop as daar nie beheer oor uitgeoefen word nie (Gerber et al., 1998:357).

Kulturele diversiteit het derhalwe 'n potensiaal om konflik te genereer. Konflik kan verhoog word deur kulturele misverstande, 'n gebrek aan kommunikasie en verskillende benaderings tot sake. Konflik is ook gesetel in vrees vir die onbekende en wantroue ten opsigte van verandering en aanpassing (Griffin, 2001:20). Die konflik wat uit voorafgaande kan voortspruit, vorm 'n baie sensitiewe area in arbeidsverhoudinge.

Deelnemende besluitneming is nog 'n uitdaging wat Suid-Afrikaanse ondernemings in die gesig staar. Werknemers wat meen dat hulle nie by die onderneming se besluite betrek word nie, kan hulle lojaliteit, motivering, produktiwiteit en betrokkenheid

verlaag wat, die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit negatief kan beïnvloed. Besluitneming word dus nie meer net aan bestuur oorgelaat nie. Die konvensionele bestuurder, wat kontrole oor ander uitoefen, bevele gee en eensydige besluite maak, pas nie in die nuwe strukture, sisteme en kultuur van die 21ste eeu-ondernemings nie (Booyesen, 1999:45). In vandag se "platter" organisasies, word rigiede en hiërargiese strukture, mededingende individualisme, beheer en geheimhouding deur buigzaamheid, netwerke, deelname, spanwerk, vertrouwe, deel van inligting, bemagtiging en selfbestuur vervang. Die Suid-Afrikaanse werkersmag moet aanpasbaarder en buigsamer word om die uitdagings wat voorlê, aan te pak. Werknemers sowel as bestuur moet nog eers multi-vaardig word alvorens bogenoemde bereik kan word.

Die doelmatige bestuur van sosio-kulturele verandering bied in die negentigerjare een van die belangrikste mededingende voordele aan ondernemings (De Klerk, 1994:253). Indien bestuurders nie opgelei en ontwikkel word om die nuwe bestuursvereistes te omvat en te internaliseer nie, sal hulle dit moeilik vind om in vinnig veranderende organisasieomgewings aan te pas (Meyer, 1999b:3). Mense is bang vir verandering en wil dit instinktief beveg (De Klerk, 1994:253). Mense streef na homeostase of ekwilibrium en konsensus en dit maak konstante aanpassing wat deur kulturele diversiteit vereis word, moeilik vir mense wat alreeds oorweldig is deur veranderinge in vandag se organisasies (Durkin, 1998:6). Dit is daarom belangrik dat bestuur en werknemers opgelei moet word in die hantering van sosio-kulturele verandering sodat weerstand daarteen beperk kan word. Daar is verskeie redes waarom mense weerstand teen verandering bied en bestuur moet sensitief ten opsigte daarvan wees ten einde die kultureel-diverse werksmag te probeer verstaan en by die onderneming te betrek. Origns kan weerstand teen sosio-kulturele verandering die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit belemmer en moontlik arbeidsverhoudinge in die werkplek benadeel. Potensiële konflik wat uit kulturele identiteite kan voortspruit, moet tot die minimum beperk word om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur (Ferguson & Johnston, 1995:33).

dan bl. 117

Bestuurders in Suid-Afrikaanse ondernemings moet hulle persepsie dat die aanstelling van swart mense tot die verlaging van standarde lei, verander (Mittner, 1999:24). 'n Verandering in hierdie siening is 'n absolute vereiste vir die bemagtiging

van die kultureel-gediversifiseerde werksmag in 'n oorwegend blanke werksomgewing. Baie bestuurders beskik nie oor die vaardighede om werknemers, kliënte en verskaffers wat van hulleself verskil, te hanteer nie. Hierdie bestuurders en hulle werknemers het opleiding nodig om die vereiste diversiteitsvaardighede en -bevoegdhede wat nodig is, te bekom.

Uit die voorafgaande probleemstelling is die navorsingsvraag soos volg: Lei ondoeltreffende bestuur van kulturele diversiteit tot konflik en diskriminasie tussen aangewese en nie-aangewese groepe in die werkplek wat arbeidsverhoudinge nadelig kan beïnvloed en daartoe aanleiding gee dat 'n mededingende voordeel nie bereik kan word nie?

### **1.3 DOEL VAN DIE ONDERSOEK**

Die doel van die navorsing is om te bepaal in welke mate kulturele diversiteit tot konflik aanleiding gee en om te bepaal in welke mate ondernemings daarin slaag om regstellende aksie effektief te implementeer. Voorts gaan ook vasgestel word of kulturele diversiteit werklik 'n probleem is en as dit wel 'n probleem is, wat word gedoen om dit te bestuur en wat is respondente se menings daaroor.

Die ondoeltreffende bestuur van kulturele diversiteit lei tot konflik en diskriminasie tussen aangewese en nie-aangewese groepe in die werkplek wat arbeidsverhoudinge nadelig beïnvloed en daartoe aanleiding gee dat 'n mededingende voordeel nie bereik kan word nie, het tot hierdie navorsing aanleiding gegee. In 'n toenemende kultureel-diverse werksomgewing, word Suid-Afrikaanse bestuurders genoodsaak om sosio-kulturele veranderinge en die potensiële konflik wat daaruit kan voortspruit, op doeltreffende wyse te bestuur deur nuwe bestuursvaardighede aan te leer. Daar moet afgesien word van die tradisionele wyse van bestuur om diskriminasie te elimineer en konflik te verminder.

Alhoewel daar reeds navorsing oor die bestuur van kulturele diversiteit gedoen is (Kreitner & Kinicki, 1998:37) is dit noodsaaklik om die transformasieproses en die groeiende kultureel-diverse werksmag soos wat dit tans in die bankwese in Suid-Afrika plaasvind, na te vors.

### **1.3.1 Primêre doelstelling**

Gesien teen die agtergrond dat die Suid-Afrikaanse bankwese en elke individuele bestuurder en werknemer in die midde van 'n transformasieproses is, is die primêre doelstelling van hierdie navorsing om te bepaal hoe organisasies deur middel van die effektiewe bestuur van kulturele diversiteit, potensiële konflik kan verminder, diskriminasie kan elimineer en arbeidsverhoudinge kan bevorder ten einde 'n mededingende voordeel te verkry.

### **1.3.2 Sekondêre doelstelling**

Die sekondêre doelstellings van hierdie navorsing is:

- om aan te toon dat opleiding in die bestuur van kulturele diversiteit aangewend kan word om arbeidsverhoudinge te bevorder;
- om bestuurspersoneel van organisasies bewus te maak van die feit dat kulturele diversiteit deel moet uitmaak van organisasie strategieë;
- om bestuur se aandag te vestig op die belangrikheid van deelnemende bestuur en bemagtiging van werknemers om sodoende produktiwiteit en effektiwiteit te verhoog en
- om aan te toon dat die effektiewe bestuur van kulturele diversiteit arbeidsverhoudinge bevorder.

## **1.4 METODE VAN ONDERSOEK**

Aangesien hoofstuk vyf die navorsingsontwerp breedvoerig uiteensit, word hier slegs na die algemene navorsingsmetodes verwys.

Die metode van ondersoek bestaan uit 'n teoretiese sowel as 'n empiriese komponent. In die teoretiese komponent word daar eerstens in hoofstuk twee aandag gegee aan toepaslike vakteoretiese literatuur, met verwysing na die konflikperspektief van Karl Marx. Die konflikperspektief bied verklarings vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit. Marx het die gedagte dat die

werkersklas die "pyn van die marksisteem" moet verdra, verwerp, wat beskryf word as die gevolg van armoede en vervreemding deur uitbuiting. Hy het verder die totstandkoming van vakbonde en hulle onderhandeling vir hoër lone en beter werksomstandighede ondersteun (Finnemore & Van Rensburg, 2000:4).

In hoofstukke drie en vier kom toepaslike aanverwante literatuur aan die orde. 'n Ontleding van kultuur en organisasiekultuur word in hoofstuk drie gedoen om die belangrikheid van kultuur in die breë gemeenskap en die onderneming aan te dui. Hoofstuk vier word gewy aan die bestuur van sosio-kulturele verandering en kulturele diversiteit soos tans van toepassing op Suid-Afrikaanse organisasies en spesifiek die bankwese.

In die empiriese ondersoek (hoofstuk vyf) word die opnameprosedure gebruik as navorsingsprosedure, terwyl 'n gestruktureerde vraelys as tegniek of meetinstrument aangewend word om toepaslike inligting in te samel. Waar nodig, is van oop vrae gebruik gemaak. Hierdie is 'n verkennende ondersoek en geen hipoteses is geformuleer nie.

## **1.5 OMSKRYWING VAN ENKELE BEGRIPPE**

Dit is belangrik om daarop te let dat die begrippe "organisasie" en "onderneming" alternatiewelik as sinonieme gebruik word.

### **1.5.1 Konflik**

Volgens Gerber et al. (1987:398) is konflik wanneer twee of meer partye moet saamwerk om 'n bepaalde doel te bereik en is konflik daarom byna onvermydelik. Dit beteken nie dat die twee partye noodwendig met mekaar baklei nie, maar wel dat hulle meningsverskille sal hê wat tot 'n algehele verbreking van samewerking sou kon lei.

### **1.5.2 Kultuur**

Knutilla (1996:53) omskryf kultuur as die totaliteit van verskillende materiële en nie-materiële aspekte van die mens se bestaan, wat die kenmerk is van hoe spesifieke mense leef en dinge doen.

### **1.5.3 Organisasiekultuur**

Brown (1995:8) definieer organisasiekultuur soos volg: Organisasiekultuur verwys na die patroon van oortuigings, waardes en aangeleerde wyses van ervaringe te hanteer wat ontwikkel gedurende die verloop van 'n onderneming se geskiedenis en wat geneig is om in sy materiële samestelling, asook in die gedrag van sy lede, te manifesteer.

### **1.5.4 Bestuur**

Kroon (1990:6) omskryf bestuur as 'n proses waardeur persone in leidinggewende hoedanighede menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik gebruik om sekere produkte en/of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstellings te bereik.

### **1.5.5 Kulturele diversiteit**

Cox (1993:6) definieer kulturele diversiteit as die verteenwoordiging van mense met onderskeibaar verskillende groepaffiliasies, in een sosiale sisteem, wat van kulturele belang is.

### **1.5.6 Regstellende aksie**

Regstellende maatstawwe is maatstawwe wat ontwerp is om te verseker dat geskikte gekwalifiseerde mense van aangewese groepe gelyke indiensnemingsgeleenthede het en regverdig in alle beroepskategorieë en vlakke in die werksmag van 'n aangewese werkgewer, verteenwoordig is (Meyer, 1999a:275).

### **1.5.7 Gelyke geleenthede**

Gelyke geleenthede beteken om alle mense met presies dieselfde geleenthede met betrekking tot indiensnemingspraktyke te voorsien (Meyer, 1999a:275).

### **1.5.8 Arbeidsverhoudinge**

Arbeidsverhoudinge is breedweg besorg oor die werksverhoudinge in organisasies en al die implikasies wat sulke verhoudinge genereer. Dit kan op die volgende wyse gekategoriseer word:

- groepe en menslike verhoudinge in die werkplek;
- die impak van sosiale en politieke veranderinge op groepe en menslike verhoudinge in die werkplek;
- die impak van organisatoriese veranderinge op groepe en menslike verhoudinge;
- die opstel en die instandhouding van prosesse in die werkplek om die verhouding te reguleer en
- die opstel en die instandhouding van prosesse buite die werkplek om die verhouding te reguleer (Van Rensburg, 1999:3).

### **1.5.9 Werknemer**

Werknemer beteken enige persoon behalwe 'n onafhanklike kontrakteur wat vir 'n ander persoon of vir die staat werk en wat vergoeding ontvang of geregtig is om dit te ontvang en op enige wyse bydra tot die voortsit of bestuur van 'n werkgewer se onderneming, soos deur die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) gedefinieer.

### **1.5.10 Werkgewer**

Die begrip "werkgewer" word nie deur die wet gedefinieer nie. 'n Werkgewer kan eenvoudig gedefinieer word as 'n instansie of individu of onderneming wat mense kontraktueel in diens het teen vergoeding.

## 1.6 INHOUDSONTPLOOIING

Ten einde die voorgenoemde doelstellings te bereik en die probleem toe te lig, ontplooi die feitlike inhoud van hierdie navorsing soos volg:

**Hoofstuk 1:** Inleiding en probleemstelling

**Hoofstuk 2:** Teoretiese perspektief op konflik

**Hoofstuk 3:** 'n Ontleding van kultuur en organisasiekultuur

**Hoofstuk 4:** Die bestuur van sosio-kulturele verandering en kulturele diversiteit

**Hoofstuk 5:** Empiriese ondersoek

**Hoofstuk 6** Samevattende oorsig

# HOOFSTUK 2

## TEORETIESE PERSPEKTIEF OP KONFLIK

### 2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die konflikteorie van Karl Marx bespreek, aangesien die konfliktperspektief verklarings bied vir die probleemstelling van hierdie navorsing. Marx is die grondlegger van die konfliktperspektief en daarom word sy perspektief in die navorsing ontleed. 'n Biografiese skets van Karl Marx word as vertrekpunt geneem, om 'n oorsig van sy lewe te gee. Daarna kom die volgende aspekte in hierdie hoofstuk aan die orde, naamlik: invloede op Marx se denke, wat Hegel, Feuerbach en Engels insluit, die vraag ontstaan wat dialektiek behels, asook Marx se kenmerke van die dialektiek na aanleiding van Hegel. Sosiale stratifikasie, oop en geslote kllassesisteme, klasseverdeling en –kriteria, klasse en klassekonflik volgens Marx, sowel as konflik en enkele definisies daarvan, word verder in die hoofstuk bespreek.

### 2.2 BIOGRAFIESE SKETS VAN KARL MARX

Karl Marx, die oudste seun van Heinrich en Henrietta Marx, is in die stad Trier (Duitsland) op 5 Mei 1818 gebore. Sy pa, 'n prokureur, het die gesin onderhou en hulle het 'n relatief tipiese middelklasbestaan gevoer (Coser, 1971:58). Albei sy ouers was van Rabbynse afkoms, maar het om sake redes oorgegaan na Lutheranisme toe Karl nog baie jonk was (Wallace & Wolf, 1995:78). Alhoewel Marx van Joodse afkoms was, het hy weinig belangstelling getoon in die georganiseerde godsdiens en meer aanklank gevind by die deïstiese kenmerke van die Verligting (Turner et al., 1995:102). Deïsme word deur Labuschagne en Eksteen (1993:125) as volg verklaar: *Geloofsrigting wat glo aan God as Skepper, maar nie as Onderhouer en Bestuurder van die hêelal nie, en wat die Godsopenbaring verwerp.* Marx het met ander woorde nie in God geglo nie.

Marx het op sewentienjarige ouderdom in 1835 ingeskryf by die Universiteit van Bonn. Na 'n jaar het hy egter by die meer gesofistikeerde Universiteit van Berlyn

ingeskryf. Hier het hy in kontak gekom met Hegel se idealisme. In 1841, op 23-jarige ouderdom, behaal Marx sy doktorsgraad met 'n proefskrif getiteld *The Difference between the Democritean and Epicurean Philosophy of Nature*, aan die Universiteit van Berlyn (Turner et al., 1995:103-104). Na die voltooiing van sy studies het hy 'n skrywer vir die liberale koerant, *Rheinisch Zeitung* (of "Rhineland News"), geword en in 1842 is hy as hoofredakteur aangestel (Ashley & Orenstein, 1995:224). Die koerant is egter kort daarna, vanweë Marx se politieke uitsprake, deur die regering belet en moes Marx noodgedwonge die deure sluit. Sy vroeë opstelle wat in hierdie periode gepubliseer is, het begin om 'n aantal standpunte te weerspieël wat Marx deur sy lewe ingeneem het. Die opstelle was liberaal besprinkel met demokratiese beginsels, humanisme en jeugdige idealisme. Hy het die abstraktheid van die Hegeliaanse filosofie, die naïewe droom van utopiese kommunisme en die aktiviste wat daarop aandring, verwerp en dit as voorbarige politieke aksie beskou (Ritzer, 2000:152). Van al die jong Hegeliane het slegs Feuerbach en sy materialistiese sieninge 'n langtermyn impak op Marx se werk gehad (Turner et al., 1995:105). Marx het wel die dialektiek van Hegel aangeneem en daarmee saam die teorie van aliënasië (Swingewood, 2000:31).

Marx is in 1843 op 25-jarige ouderdom met Jenny von Westphalen getroud en is kort daarna gedwing om Duitsland te verlaat vir 'n meer liberale atmosfeer in Parys. Daar het hy voortdurend geworstel met die idees van Hegel en ander ondersteuners, dog ook op twee nuwe idees afgekom, naamlik Franse sosialisme en Engelse politieke ekonomie. Dit was die unieke wyse waarop hy Hegelianisme, sosialisme en politieke ekonomie gekombineer het, wat sy intellektuele oriëntasie ten einde gevorm het. Sy ontmoeting met Friedrich Engels - die man wat sy lewenslange kameraad, weldoener en medewerker geword het - was van groot belang op die tydstip (Polin, 1966:27).

Friedrich Engels was die seun van 'n tekstielwerker, wat 'n kritiese sosialis geword het vanweë die omstandighede waarin die werkersklas hulleself bevind het, veral ook in sy pa se fabriek (Ashley & Orenstein, 1995:224). Baie van Marx se medelye vir die ellende van die werkersklas vloei voort uit sy blootstelling aan Engels en sy idees (Ritzer, 2000:152). Engels se werk het Marx dus gehelp om die nuwe stedelike werkersklas, die proletariaat, as regte mense met praktiese probleme te beskou, wat vererger is deur die sistematiese uitbuitende kenmerke van die kapitalisme op

daardie tydstep (Turner et al., 1995:105). In 1844 het Marx en Engels 'n lang gesprek in 'n bekende kafee in Parys gehad en die grondwerk vir 'n lewenslange assosiasie is neergelê. Van daardie gesprek het Engels gesê: *Our complete agreement in all theoretical fields became obvious.... And our joint work dates from that time* (McLellan, 1979:131).

In die volgende jaar het Engels 'n merkwaardige stuk werk gepubliseer, naamlik: *The Condition of the Working Class in England*. Gedurende hierdie periode het Marx 'n aantal omstrede werke geskryf waarvan baie nie gedurende sy leeftyd gepubliseer is nie, waaronder *The Holy Family* en *The German Ideology* (Engels was medeskrywer van albei), asook *The Economic and Philosophic Manuscripts of 1844* wat sy preokkupasie met die ekonomiese domein aangedui het (Ritzer, 2000:153). *The German Ideology* wat Marx en Engels saam geskryf het, het die sosiologiese konsep van die samelewing as 'n definitiewe struktuur, wat gebou is rondom antagonistiese sosiale klasse, verdeling van arbeid en vorme van private eiendom, bevorder. Idees self is gewortel in spesifieke materiële konsepte en het geen onafhanklike bestaan nie. Spesifieke metodes van produksie kenmerk historiese ontwikkeling. Die samelewing ontwikkel deur verskillende fases van slawerny en feodale stelsels tot kapitalisme. In werke wat bogenoemde gevolg het, naamlik: *The Poverty of Philosophy* (1847), *The Communist Manifesto* (1848) en *Wage Labour and Capital* (1849), is hierdie temas verder ontleed binne Marx se algemene historiese teorie, naamlik dat sosiale verandering deur konflik en stryd tot stand kom, asook meer spesifiek deur die teenstrydighede wat tussen die produktiewe magte van enige gemeenskap en sy sosiale verhoudinge bestaan (Swingewood, 2000:30).

Alhoewel Marx en Engels 'n teoretiese oriëntasie gedeel het, was daar baie verskille tussen die twee here. Marx, 'n wanordelike intellektueel, was meer op teorie toegespits en baie gesinsgeoriënteerd. Engels, daarenteen, was 'n praktiese denker, 'n ordelike en netjiese sakeman en 'n persoon wat nie geglo het aan die gesin as 'n instelling nie. Ten spyte van hulle verskille, het Marx en Engels 'n hegte eenheid gesmee en saam aan boeke, artikels en radikale organisasies gewerk. Engels het Marx regdeur sy lewe ondersteun, sodat Marx homself kon toewy aan sy intellektuele en politieke strewe (Ritzer, 2000:153).

Omdat sommige van Marx se geskrifte die Pruisiese regering ontstel het, het die Franse regering (op aanvraag van die Pruise) hom in 1845 uit die land verban, waarna hy na Brussels verhuis het. Sy radikalisme het toegeneem en hy het 'n aktiewe lid van die Internasionale Revolusionêre Beweging geword. In 1847 het Marx en Engels hulle met die *Communist League* geassosieer en is deur die onderneming genader om 'n dokument op te stel waarin hulle doelwitte en oortuigings uiteengesit word (Coser, 1971:62-63). Marx en Engels het vroeg reeds die liga gedomineer en onder hulle invloed het sy doel verander, naamlik om die kapitalistiese samelewing tot 'n val te bring en 'n nuwe sosiale orde sonder klasse en private eiendom tot stand te bring (Turner et al., 1995:139). Die resultaat hiervan was die *Communist Manifesto* in 1848, 'n werk wat gekenmerk is deur luide politieke slagspreuke (byvoorbeeld *Working men of all countries, unite!*) (Ritzer, 2000:153). Marx was van mening dat alle vorme van ekonomiese organisasie onvermydelik konflik tussen die sosiale klasse genereer wat gedefinieer is deur hulle algemene ekonomiese posisie. Die Kommunistiese Manifesto het met 'n wel bekende verklaring begin. Wallace en Wolf (1995:92) stel dit soos volg: *The history of all hitherto existing society is the history of class struggles*. Met ander woorde konflik het verandering tot gevolg. Die *Manifesto* is in vier afdelings verdeel, naamlik: (1) bourgeoisie en proletariaat, (2) proletariaat en kommuniste, (3) sosialistiese en kommunistiese literatuur en (4) kommuniste en ander teenpartye (Turner et al., 1995:139).

In 1849 het Marx teruggekeer na Parys met die siening, net soos baie ander, dat 'n kommunistiese opstand voor hande is. Later, onder druk van die Franse regering, het hy na Londen vertrek waar hy die res van sy lewe deurgebring het (Coser, 1971:63). Hy het begin om hom van revolusionêre aktiwiteite te onttrek en het in die rigting van ernstiger en gedetailleerder navorsing oor die werking van die kapitalistiese sisteem beweeg (Ritzer, 2000:153). In 1852 het hy met sy bekende studies oor die werksomstandighede onder die kapitalisme in die Britse Museum, begin. Die studies het gelei tot drie volumes van *Das Kapital*, waarvan die eerste in 1867 gepubliseer is en die ander twee eers na sy dood (Swingewood, 2000:30-31).

Ten spyte van die ontsaglike hoeveelheid werk wat hierdie studie geverg het, het dit nie baie geld ingebring nie. Alhoewel Marx se inkomste voldoende was, kon nie hy of sy vrou geld goed bestuur nie, met die gevolg dat hulle relatief armoedig geleef het

(Turner et al., 1995:107). In 1864 het Marx weer betrokke geraak by politieke aktiwiteite deur by die *International* aan te sluit ('n internasionale beweging vir werkers). Op dié tydstop van sy lewe het hy as leier van die *International*, sowel as outeur van *Das Kapital* beroemdheid verwerf. Maar ten spyte van bogenoemde sukses, het die ontbinding van die *International* in 1876, die mislukking van verskeie revolusionêre bewegings en gesondheidsprobleme sy tol geëis. Sy vrou is in 1881 oorlede, sy oudste dogter in 1882 en Marx self na 65 jaar se nie-konvensionele en opspraakwekkende bestaan, op 14 Maart 1883 (Ritzer, 2000:153).

Marx se werk getuig deurgaans daarvan dat hy begaan was oor die strukture van die ekonomie en kapitalisme – kommoditeite, kapitaal, private eiendom, die verdeling van arbeid en sosiale klasse. Hy het die meeste van sy aandag gewy aan die vraagstuk van hoe hierdie strukture oorkom kan word om sodoende 'n kommunistiese samelewing te vorm (Ritzer, 2000:173).

Met hierdie agtergrond van Marx in gedagte gaan daar vervolgens aandag gegee word aan die invloede wat op sy denke uitgeoefen is en hoe dit aanleiding gegee het tot sy welbekende konflikteorie.

## **2.3 INVLOEDE OP MARX SE DENKE**

### **2.3.1 Hegel**

Baie teoretici het 'n invloed op Marx se denke uitgeoefen, maar vir die doeleindes van die navorsing word Hegel, Feuerbach en Engels as die drie invloedrykstes uitgesonder.

Die kern van Hegel se idealisme bestaan uit die ontkenning dat dinge in die konkrete wêreld soos bome, huise, mense of enige ander fisiese objek, werklik of eg is. Volgens Hegel is ware realiteit saamgevat in dit wat ontdek word deur redenering. Slegs “logiese objekte” of konsepte vorm konkrete realiteit (Turner et al., 1995:109). Marx het hewig op Hegel se idealistiese beskouinge gereageer en dit op verskeie wyses gekritiseer. Eerstens het hy Hegel se stelling dat konkrete of empiriese verskynsels nie eintlik werklik is nie, verwerp. Marx het geglo dat indien empiriese verskynsels slegs as denke begryp word, die mens se meer praktiese probleme

geïgnoreer sal word, met ander woorde materiële objekte asook verhoudinge kan nie verander bloot deur daaraan te dink nie. Tweedens volgens Marx, het Hegel se klem op die konkrete realiteit van denke hom gelei om sommige van die kern kenmerke van die mens te waninterpreteer (Turner et al., 1995:111). Marx was byvoorbeeld tevrede met die feit dat Hegel arbeid korrek begryp het as die kern van die mens, maar die enigste arbeid wat Hegel geken en erken het, was abstrakte verstandsarbeid (Jordan, 1971:123). Volgens Marx het die mens tog fisiese behoeftes soos kos, klere en beskutting, wat slegs bevredig kan word deur produktiewe aktiwiteite (arbeid) in die konkrete wêreld (Bottomore & Rubel, 1956:2). Gevolglik kan gesê word dat Marx die belangrikste vorm van arbeid as produktiewe aktiwiteit eerder as intellektuele aktiwiteit beskou het.

Verder was Marx baie krities ten opsigte van Hegel se idealisme betreffende godsdiens, naamlik die ontkenning van die realiteit van die konkrete wêreld om sodoende God se bestaan te regverdig. Marx, op sy beurt, het geglo dat indien *reason* aangewend word vir sulke onpraktiese probleme, dit die mens verhoed om te sien dat hy uitgebuit word, asook dat hy belang het in die verandering van sy bestaande omstandighede in die konkrete wêreld. Netso het Marx geglo dat 'n kernfunksie van die godsdiens is om die mens te verblind vir ware situasies en belange. Laastens was Marx gekant teen Hegel se siening dat idealisme politiek konserwatief is, eerder as revolusionêr, aangesien dit die illusie skep dat 'n gemeenskap van mense, in plaas van die realiteit van 'n gemeenskap, oorval is met teenstellende belange (Turner et al., 1995:111-112).

Alhoewel Marx Hegel se idealisme verwerp het, het hy wel sy dialektiese metode aanvaar. Marx se aanvaarding van Hegel se dialektiek was egter nie vrygeskeld van kritiek nie. Waar Hegel gefokus het op 'n dialektiek van idees, het Marx sy benadering in die materiële wêreld ingebed (Ritzer, 2000:150). Die jong Hegeliane het Marx voorsien van teoretiese toerusting wat hom in staat gestel het *to stand Hegel on his head*, dit wil sê om Hegel se idealisme om te keer na materialisme (Coser, 1971:75). Volgens Turner et al. (1995:113) het Marx 'n verdere belang gehad om Hegel *right side up* te keer; geen produk van die mens se denke of handeling kan finaal wees nie, dit wil sê daar kan geen absolute waarheid wees nie en indien dit wel ontdek word, dit nie net bloot gememoriseer kan word nie (Ashley &

Orenstein, 1995:236). Marx het dus vanweë dié redes weggekeer van idealisme na materialisme. Volgens Marx is die materiële wêreld nie net “daar buite” in ‘n tydlose en onveranderde vorm nie. Dit was gewees, is en sal voortdurend gevorm en hervorm word deur die mens se reaksie op idees en persepsies en die wêreld sodoende verander (Cuff et al., 1992:78). Marx was dus ‘n materialis en ‘n revolusionis en die kern van sy denke het om ongelykhede gesentreer.

### **2.3.1.1 Die vraag ontstaan wat dialektiek behels**

Die woord “dialektiek” kom van ‘n Griekse woord wat *argument* of *logiese tweegesprek* beteken. Kortliks kom Hegel se dialektiek daarop neer dat denkontwikkeling altyd plaasvind as gevolg van ‘n botsing tussen twee teenoorgestelde idees waarvan die een uit die ander ontwikkel het. Uit hierdie botsing ontstaan dan weer ‘n nuwe idee wat beter is as die vorige. Uit hierdie nuwe idee ontwikkel dan ‘n volgende nuwe idee wat met die moeder-idee in teenstelling is. Dus ontstaan ‘n nuwe botsing tussen die twee idees (De Klerk et al., 1972:115). Hegel self het gemeld van ‘n tese waaruit ‘n antitese voorkom en uit die botsing van die twee met mekaar, kom ‘n sintese na vore wat op sy beurt weer ‘n nuwe tese vorm. Die sintese bevat in homself dan al die elemente van waarheid wat daar in tese en antitese was en is dus ‘n beter idee wat nader aan die volle waarheid is. Die sentrale tema van die dialektiek is dus dat botsing vordering tot gevolg het. Hierdie vordering het groei tot gevolg vir albei antagonistiese magte totdat hulle wederkerige verhoudings gevestig is in openlike konflik (Schlesinger, 1950:15).

Marx het hierdie dialektiek van toepassing gemaak op die materiële wêreld en die menslike samelewing (De Klerk et al., 1972:115). Marx en Hegel het dus oor een sleutel-aanname saamgestem: konstante verandering is ‘n kern kenmerk van die heelal. Alles in die heelal is in ‘n konstante proses van verandering, ontwikkeling en transformasie (Knuttila, 1996:143). Volgens Marx se werk beteken die dialektiese metode dat niks finaal, absoluut of heilig kan wees nie: alles is verganklik en konflik heers (Turner et al., 1995:113).

Uit die voorafgaande kan die gevolgtrekking gemaak word dat verandering, asook konflik nodig is ten einde vooruitgang te verseker. Voorts kan dit van toepassing

gemaak word op die veranderinge wat tans in Suid-Afrika aangetref word, met spesifieke verwysing na die toenemende kulturele diversiteit in organisasies en die gemeenskap. Hierdie veranderinge moet beskou word as 'n stap in die rigting van vooruitgang en ontwikkeling.

Vervolgens word die agt kenmerke van Marx se dialektiek na aanleiding van Hegel, kortliks bespreek.

### **2.3.1.2 Die agt kenmerke van Marx se dialektiek**

#### **2.3.1.2.1 Wederkerige verhoudings**

Die dialektiese metode van analise sien nie 'n eenvoudige eenrigting, oorsaak-en-gevolgverhouding tussen die verskillende dele van die sosiale wêreld nie (Ritzer, 2000:150). Met ander woorde die dialektikus beskou nie sosiale invloede as iets wat net vanaf eenrigting kom en/of in eenrigting vloei nie. Noodwendig beteken dit dat 'n faktor nie net 'n ander een affekteer nie, maar ook dat laasgenoemde 'n invloed op eersgenoemde kan uitoefen. Verder kan gesê word dat die samelewing 'n sosiale struktuur of sisteem is. Dit beteken dat dit uit interverwante dele bestaan soos klasse, sosiale instellings en kulturele waardes (Turner et al., 1995:136). Hierdie dele vorm dus 'n integrale geheel.

'n Eenvoudige voorbeeld van bogenoemde is, indien 'n sekere groep werknemers (faktor A) ontevrede sou wees in hulle werkplek of onderneming (sosiale instelling) en besluit om 'n onwettige staking te hou en die werkgewer se eiendom beskadig, kan die werkgewer (faktor B) besluit om stakende werknemers af te dank wat dan noodwendig albei partye nadelig beïnvloed. 'n Moontlike gevolg kan wees dat die werknemer nie meer 'n inkomste verdien om in daaglikse behoeftes te voorsien nie, asook dat die werkgewer, op sy beurt, nuwe werknemers moet aanstel en oplei. Dit het natuurlik ook 'n nadelige invloed op die onderneming as 'n geheel, want dit kan beteken dat produktiwiteit afneem. Verder kan dit konflik verhoog en die arbeidsverhoudinge binne die werkplek skade berokken. Origens kan gesien word dat die een nie sonder die ander kan nie en dat hierdie wederkerige verhoudinge ten alle koste effektief bestuur moet word, ten einde gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek te verseker. Gesonde arbeidsverhoudinge kan bydra tot die doeltreffende

bestuur van kulturele diversiteit in 'n onderneming. Konflik is dus 'n baie sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat doeltreffend hanteer en bestuur moet word (verwys ook na konflik later in die hoofstuk).

#### **2.3.1.2.2 Feite en waardes**

In dialektiese analise, veral soos Marx dit ontwikkel het, is sosiale waardes nie van sosiale feite geskei nie. Vir Marx is dit onmoontlik, selfs al is dit moontlik, ongewens om waardes in die analise van die sosiale wêreld te skei, want dit bewerkstellig 'n onpartydige en onmenslike sosiologie wat min kan bied vir die mens wat op soek is na antwoorde op sy probleme. Weens die vervlegtheid van feite en waardes is die bestudering van sosiale verskynsels waardevol. Marx se emosionele betrokkenheid by dit wat hy bestudeer het, het dus nie beteken dat sy waarnemings onakkuraat was nie (Ritzer, 2000:151). Met ander woorde wanneer 'n sosiale verskynsel bestudeer word soos in hierdie studie, kulturele diversiteit by 'n finansiële instelling, kan feite en waardes nie van mekaar geskei word nie, anders kan dit tot gevolg hê dat die studie onpartydig en onmenslik is. Indien die navorser nie 'n passie vir sy studie toon nie en heeltemal onaangeraak daarteenoor staan, gaan dit min of geen antwoorde op probleme of vraagstukke bied nie.

#### **2.3.1.2.3 Verdelerende lyne**

Albei bogenoemde kenmerke van die dialektiek weerspieël Marx se standpunt dat daar geen *hard-and-fast* verdelerende lyne tussen verskynsels in die sosiale wêreld is nie. Marx het geglo dat die verskillende komponente van die sosiale wêreld geleidelik en onmerkbaar met mekaar saamsmelt (Ritzer, 2000:151). Daar is nie 'n definitiewe skeiding/lyn tussen byvoorbeeld die bestuurders en die laervlakwerkers in 'n onderneming nie, hulle is eerder geleidelik met mekaar vermeng. Dit beteken dat daar 'n groot aantal mense is wat of tussen die twee vlakke bestaan of van een klas na 'n ander beweeg (die suksesvolle werknemer beweeg na 'n hoër pos of die onbekwame bestuurder beweeg na 'n laervlakpos of verlaat die onderneming).

#### **2.3.1.2.4 Verhoudings**

Dialektici fokus op die verhoudings binne en tussen verskillende aspekte van die sosiale wêreld. Verhoudings tussen individue, tussen groepe, asook tussen subeenhede binne die onderneming (byvoorbeeld die personeelafdeling en die verkope-afdeling) sal almal onder die intense bestudering van die dialektikus gebuk gaan. Die dialektikus sal nooit net op een sosiale eenheid konsentreer in isolasie van ander sosiale eenhede nie (Ritzer, 2000:152). Soos reeds gesien, is die verskillende dele van 'n gemeenskap in mekaar geweef en kan die een nie sonder die ander bestudeer word nie. Die mees fundamentele bron van verandering vind binne instellings plaas eerder as van buite. Volgens Marx is al die dele van 'n gemeenskap of instelling nie net verbind nie, maar hulle het ook inherente teenstrydighede wat kan veroorsaak dat hulle teenoorgesteldes ontwikkel wat moontlik tot konflik aanleiding kan gee (Turner et al., 1995:136). Konflik sal verseker die gevolg wees indien een groep in 'n onderneming uitgesonder word teenoor 'n ander. 'n Mooi woord hiervoor is diskriminasie (dit word egter deur die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) verbied, maar kom steeds in die meeste organisasies voor) en dit is iets wat effektief bestuur behoort te word ten einde samehorigheid in kultureel-diverse Suid-Afrika te bewerkstellig. Dit is 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat aandag verg.

Daar kan tot die konklusie gekom word dat indien onregmatige diskriminasie tot die minimum beperk word, sal menseverhoudinge binne die werkplek verbeter, wat verder tot effektiewe arbeidsverhoudinge, sowel as die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit aanleiding kan gee.

#### **2.3.1.2.5 Verlede, hede en toekoms**

Dialektici is baie krities teenoor die moderne sosioloë vanweë hulle onvermoë om historiese navorsing te doen (Ritzer, 2000:154). 'n Goeie voorbeeld van Marx se denke in hierdie opsig word in sy volgende bekende aanhaling gevind: *Men make their own history but they do not make it just as they please; they do not make it under circumstances chosen by themselves, but under circumstances directly encountered from the past. The tradition of all the dead generations weighs like a*

*nightmare on the brain of the living* (Turner et al., 1995:177). Marx het geglo dat die drywende mag agter sosiale verandering, die stryd van die mens om beheer oor die materiële wêreld te verkry, behels. Volgens Marx sal geskiedenis deur die mens gemaak kan word net soos dit hom behaag, indien tegnologiese bronne individue in staat stel om *species-being* in werklik praktiese aktiwiteite uit te oefen. Dit wil sê indien tegnologie die mens in staat kan stel om sy volle mens wees in sy arbeid uit te leef. As dit gebeur, sal individue waarlik self-bepalend word, omdat hulle dan in staat sal wees om beheer oor die konkrete wêreld en nie net oor 'n denkbeeldige een, uit te oefen nie. Marx het geglo dat *human essence* of die mens se *species-being*, iets is wat individue verenig en nie iets wat in isolasie by elke mens voorkom nie (Ashley & Orenstein, 1995:241). Elke mens wil in 'n mindere of meerdere mate beheer oor sy eie lewe uitoefen.

Die mens produseer lewensmiddele vanuit die omgewing om sodoende sy voortbestaan te verseker en daardeur geskiedenis te maak ('make history'). Die mens se lewe sluit bo alles eers voedsel, drank, 'n huis, klere en baie ander materiële dinge in. Basiese behoeftes word bevredig deur tegnologie aan te wend om die omgewing op een of ander sosiaal georganiseerde wyse te manipuleer. Met ander woorde die mens het materiële behoeftes wat bevredig moet word deur produksie (Knuttila, 1996:140-141). Die mens maak dus geskiedenis deur sy voortbestaan. Die geskiedenis wat gemaak word, word gevolglik noodgedwonge aan die volgende generasie oorgedra. In Suid-Afrika kan die apartheidsera as die geskiedenis wat aan die huidige generasie oorgedra is, beskou word. Baie van die probleme waarmee vandag steeds geworstel word, is veroorsaak of oorgedra deur die vorige generasie. Die omstandighede waarin die huidige generasie geskiedenis maak, is nie deur hulle gekies nie. Die mens is dus 'n slagoffer van sy omstandighede en daarom is al die mense in Suid-Afrika slagoffers van kulturele diversiteit. Dit maak dus nie saak van watter klas, ras, geslag en taal 'n mens is nie, hy het nie die omstandighede waarin hy homself bevind gekies nie. Almal in Suid-Afrika word dus met hierdie problematiese situasie gekonfronteer. Daarom is dit so belangrik dat daar gelet moet word op wyses waarop die verskille en ooreenkomste tussen die verskillende kulture, bestuur kan word om sodoende mekaar beter te kan akkommodeer en verstaan.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat indien 'n akkommoderende gesindheid onder mense in die werkplek, sowel as in die gemeenskap bewerkstellig kan word, sal dit organisasies in staat stel om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, asook arbeidsverhoudinge bevorder. Voorts sal dit ook konflikvermindering tot gevolg hê vanweë die feit dat mense van verskillende kulture toeganklik vir mekaar sal wees. Bogenoemde sluit dan ook aan by die doel van hierdie navorsing soos in hoofstuk een aangedui is.

#### **2.3.1.2.6 Geen noodwendigheid**

In die werklikheid is daar geen noodwendigheid nie. Die dialektikus stel belang in die studie van egte verhoudinge eerder as afgetrokke denkbeelde. Dit is hierdie afkeer van om met afgetrokke denkbeelde te werk, wat Marx weggelei het van Hegel en wat hom vandag byvoorbeeld daartoe sou lei om so 'n ooreenvoudiging van die dialektiek as tesis, antiteses en sinteses, te verwerp. Marx het konflik tussen die kapitaliste en die proletariaat geanaliseer en alhoewel hy 'n revolusie voorspel het en uiteindelik 'n nuwe tipe samelewing, het hy dit nie as 'n noodwendige proses gesien nie. Die proletariaat sou moes werk en veg vir sosialisme (Ritzer, 2000:154-155).

Dit kom daarop neer dat die Suid-Afrikaanse gemeenskap nie net kan terugsit en verwag dat dit wat in die land gebeur noodwendig tot die gewenste uitkomst sal lei nie; elke Suid-Afrikaner sal self aan die werk moet spring ten einde 'n vreedsame gemeenskap te bewerkstellig. Dit is dus elkeen se taak om nuwe strategieë te ontwikkel ten einde konflik te verminder en arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder. Indien elkeen terugsit en dink dit gaan noodwendig gebeur, sal die probleemsituasie wat tans ervaar word, nie opgelos word nie. Die probleemsituasie waarna verwys word, is die ondoeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in die werkplek wat verhoed dat organisasies 'n mededingende voordeel en effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek kan bewerkstellig, asook die feit dat ondoeltreffende bestuur van kulturele diversiteit tot konflik en onregmatige diskriminasie tussen blanke en swart groepe in die werkplek aanleiding gee (verwys na die probleemstelling van hierdie navorsing). Met hierdie navorsing gaan dus gepoog word om moontlike oplossings vir die probleemstelling te bied soos wat

gedoen kan word om konflik te verminder (kyk later in die hoofstuk), om arbeidsverhoudinge te bevorder, asook riglyne vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in die werkplek (kyk hoofstuk vier).

### **2.3.1.2.7 Konflik en teenstrydigheid**

Die bekendste oor die dialektiek is Marx se besorgdheid oor konflik en teenstrydigheid (Wilde, 1991:279). Die mens is onvermydelik verstriek in 'n netwerk van sosiale verhoudinge wat sy handelinge noodsaak, daarom sal pogings om hierdie beperkinge te elimineer, nie suksesvol wees nie. Die mens is slegs 'n menslike wese binne 'n gemeenskap en tog is dit vir hom moontlik om die aard van hierdie beperkinge op 'n spesifieke historiese tydstip te verander (Coser, 1971:46). Met ander woorde selfs al is die mens verstriek in sosiale netwerke, beskik hy oor die vermoë om die beperkinge rondom hom te verander. Alhoewel Marx bewus was van hoe die ideologieë van die kapitaliste met hulle objektiewe belange verweef is, wou hy konsentreer op probleme soos die konflik tussen grootskaalse strukture wat deur die kapitaliste geskep is en die belange van die proletariaat.

Die grootste teenstrydigheid binne kapitalisme volgens Marx was die verhouding tussen die bourgeoisie en die proletariaat. Soos wat kapitalisme uitbrei, verhoog die aantal werkers wat uitgebuit word, sowel as die mate van uitbuiting. Die verhoogde uitbuiting lei tot weerstand wat weer tot verdere uitbuiting en onderdruktheid lei en die resultaat hiervan is 'n moontlike konfrontasie tussen die twee klasse (Ritzer, 2000:155). Bogenoemde sal heel moontlik konflik tot gevolg hê. Indien 'n groep werknemers, byvoorbeeld die kassiere van 'n bank, altyd gevra word om vroeër as ander werknemers by die werk te wees en tot laaste of selfs na ure by die werk te moet bly om ander se agterstallige werk te voltooi, gaan dit uiteindelik op 'n konfrontasie uitloop. Bogenoemde kan 'n nadelige invloed op arbeidsverhoudinge in die werkplek uitoefen, want dit is 'n vorm van diskriminasie en soos vroeër genoem word dit deur die wet verbied (verwys na 'n uittreksel van die wet later in die hoofstuk). Die werkplek moet op so 'n wyse bestuur word dat diskriminasie teen, asook uitbuiting van werknemers voorkom word en konflik sodoende geminimaliseer word.

Daar kan tot die konklusie gekom word dat konflikvermindering deur verminderde uitbuiting en diskriminasie organisasies in staat kan stel om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur en sodoende gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek bevorder.

Die verontmenslikte verwantskap van kapitaal teenoor arbeid deurweek die hele sosiale struktuur; dus 'n onmenslike mag beheer alles (Swingewood, 2000:33). Marx het geglo dat die private eienaarskap van produksie altyd 'n element van vervreemding inhou, omdat dit verseker dat werkers beheer verloor oor dit wat hulle ten volle mens maak en dit is hulle vermoë om hulle vryheid deur arbeid te bepaal (Ashley & Orenstein, 1995:237). Die kapitaliste het dus die werknemer nie as 'n mens beskou nie, maar as 'n faktor van produksie wat so goedkoop as moontlik verrig moet word en weggegooi word sodra dit nie meer bruikbaar is nie. Die menslike faktor is as irrelevant in indiensnemingsbesluite beskou. Sommige werkgewers het byvoorbeeld 'n werknemer se begeerte of behoefte aan opleiding as *harmful, spoiling these people for the realities of hard work*, beskou (Gerber et al., 1998:28). Hieruit kan die afleiding gemaak word dat die menslike aspek van arbeid in die kapitalistiese gemeenskap en veral ook in die apartheidsera in Suid-Afrika, heeltemal verwaarloos is en tog is die mens die belangrikste faktor van produksie. Dit is tog mense wat die sukses van 'n onderneming bepaal. Origens kan 'n onderneming en sy kultureel-diverse werksmag slegs doeltreffend bestuur word indien die menslike faktor tot produksie as die belangrikste faktor beskou word.

Uit die voorafgaande kan ook tot die gevolgtrekking gekom word dat sodra 'n werknemer as die belangrikste in 'n onderneming geag word en daar in sy behoeftes voorsien word, sowel as sy menswaardigheid in ag geneem word, sal dit 'n sneeubal-effek hê. Dit wil sê as die werknemer tevrede en gelukkig in sy werksomgewing is, sal hy meer produktief, gemotiveerd en meer ontvanklik wees vir samewerking en verandering, sowel as werksbevrediging ervaar. Voorts kan dit ook tot konflikvermindering aanleiding gee. Die mens kan dus deur sy arbeid voel dat hy 'n deel tot sy onderneming bydra en homself verwesenlik, maar indien hy onderdruk word, sal hy vervreemding ervaar.

In aansluiting by bogenoemde is Gerber et al. (1998:240) en sy kollegas van mening dat werksbevrediging vir die werknemer baie betekenisvol is. 'n Definisie van die

gehalte van die werkslewe volgens Gerber et al (soos aangehaal deur Kast en Rosenzweig, 1985:652) sien soos volg daaruit: *Quality of work life is a way of thinking about people, work and organizations. Its distinctive elements are (1) a concern about the impact of work on people as well as on organizational effectiveness, and (2) the idea of participation in organizational problem solving and decision making.*” Die kern van hierdie konsep is dus mense en hulle werk en dit wat bestuur kan doen om vir werknemers ‘n omgewing te skep waarin hulle tevrede en gemotiveerd kan wees en gevolglik presteer.

Die Wet op Vaardigheidsontwikkeling (97 van 1998) Artikel 2(1) is ook ontwikkel en het ten doel om die vaardighede van die Suid-Afrikaanse werksmag en veral die vorige benadeelde groepe te ontwikkel, asook om die kwaliteit van werkslewe te verbeter. Die kultureel-diverse werksmag kan slegs doeltreffend bestuur word indien mense oor die geskikte vaardighede beskik om hulle werk suksesvol te kan doen.

Tradisionele bestuurstyle in organisasies moet op so ‘n wyse aangepas word, dat bestuur grootliks op werkerdeelname (kyk hoofstuk vier) in die bestuurstaak gegrond behoort te word en dat werkers van uitdagende werk hou (Gerber et al., 1998:239). Dit is duidelik dat die moderne belangstelling in die gehalte van die werkslewe daarop gegrond is dat werk meer betekenisvol moet wees, dat werkers persoonlike vaardighede moet ontwikkel, dat hulle moet deelneem aan die bestuursproses en dat enige stelsel vrywillige in plaas van verpligte beheer moet uitoefen. Hierbenewens versnel sosiale tendense soos meer vroue, meer ondergeskiktes, immigrante, ouer werkers en swak opgeleide werkers in die werkplek, vereistes vir die verbetering van die kwaliteit van die werkslewe ten einde kulturele en etniese diversiteit doeltreffend te bestuur, asook vir voortdurende opleiding en heropleiding (Gerber et al., 1998:30). Die afleiding kan gemaak word dat werknemerdeelname produktiwiteit en effektiwiteit van die onderneming sal verhoog, omdat werknemers ‘n beter kwaliteit werkslewe sal ervaar dit vind ook aansluiting by die doel van hierdie navorsing.

Die menslike aspek wat deelname, werksbevrediging en vaardighede insluit, is sensitiewe areas in arbeidsverhoudinge en moet dus deur bestuurders as die belangrikste faktor van produksie beskou word, sowel as vertrekpunt gebruik word vir die uiteindelijke doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, vermindering van konflik en die daarstel van effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek.

Vervreemding van werknemers in hulle werkplek, soos wat in die kapitalistiese gemeenskap van Marx se tyd, asook in die apartheidsera in Suid-Afrika gevind is, kan verminder word as bestuurders 'n werksomgewing skep wat die menslike aspek hoog ag.

Ten spyte van die belangrikheid van 'n kommunistiese samelewing, het Marx verbasend min tyd aan die voorspelling van hoe so 'n wêreld sou wees, bestee. Marx het geweier om *recipes for the kitchens of the future* te skryf. Vir Marx was die belangrikste taak om die kontemporêre kapitalistiese samelewing krities te analiseer. Hy het geglo dat kritiek sal help om kapitalisme tot 'n val te bring en omstandighede te skep vir die opkoms van 'n nuwe sosialistiese wêreld. Marx het in die algemeen kommunisme as 'n klaslose samelewing beskou (Ritzer, 2000:155). Vir hom was die analise van klas essensieel om die algemene strukture van 'n kapitalistiese samelewing te verstaan (Knuttila, 1996:142).

'n Klaslose samelewing is egter 'n illusie; daar sal altyd klasse binne die samelewing of 'n onderneming bestaan. In Suid-Afrika is daar byvoorbeeld elf landstale wat mense noodgedwonge in verskillende kulturele klasse plaas. Hierdie kulturele diversiteit lei noodgedwonge tot konflik, omdat mense nie altyd ten volle begrip vir mekaar se kultuur, taal en tradisies het nie. Dit is dus van uiterste belang dat organisasies en sosiale instellings strategieë moet implementeer wat konflik kan verminder. Multikulturele groepe moet moontlik opgelei word om effektief met mekaar te kommunikeer, leer om mekaar te akkommodeer, sowel as om saam te werk ten einde die onderneming se doelwitte te bereik. Hierdie navorsing het ook ten doel om aan te toon dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, asook opleiding daarin aangewend kan word om arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder, diskriminasie te elimineer, sowel as potensiële konflik te verminder, soos in hoofstuk een aangetoon.

#### **2.3.1.2.8 Akteurs en strukture**

Marx het ook belang gestel in die strukture van die samelewing en akteurs binne die samelewing, sowel as die dialektiese verhouding tussen akteurs en sosiale strukture. Maar die dialektiese metode is baie meer kompleks as dit, omdat soos reeds

aangedui is, die dialektikus ook rekening hou met die verlede, hede en toekomstige omstandighede en dit is van toepassing op akteurs, sowel as strukture (Ritzer, 2000:155-156). 'n Analise van die ekonomiese of materiële basis van 'n gemeenskap word 'n vertrekpunt om die res van die samelewing te verstaan (Knuttila, 1996:143). Marx het gesê: *Circumstances make men just as much as men make circumstances* (Ritzer, 2000:156). Dit wil sê net soos omstandighede die mens maak wat hy is, netso is die mens verantwoordelik vir die skep van die omstandighede waarin hy homself bevind. Soos vroeër genoem, kies die mens nie sy omstandighede nie, ten spyte van die feit dat hy dit vorm en daardeur gevorm word.

Met in ag neming van kulturele diversiteit kan gesê word dat die mens sy omstandighede gevorm het en dat die mens oor die vermoë beskik om hierdie omstandighede te verander. Dit kan byvoorbeeld sekere voordele vir 'n onderneming inhou. Veronderstel 'n kultureel-diverse werksmag gebruik die omstandighede waarin hulle werk om van mekaar te leer en as 'n span saam te werk (dit wil sê deur byvoorbeeld elke werknemer by besluitneming te betrek) kan daardie onderneming beslis 'n mededingende voordeel bewerkstellig, asook potensiële konflik verminder deur gesonde interpersoonlike verhoudinge, sowel as arbeidsverhoudinge daar te stel. Dit is ook wat hierdie navorsing ten doel het, om aan te toon dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in die werkplek gesonde arbeidsverhoudinge en 'n mededingende voordeel kan bekom, sowel as potensiële konflik te vermy.

### **2.3.2 Feuerbach**

Vervolgens word kortliks verwys na Feuerbach se invloed op Marx se denke.

Soos vroeër genoem, is Marx se sosiologiese denke deur die jong Hegeliane beïnvloed, waarvan Ludwig Feuerbach die belangrikste was. Net soos die ander jong Hegeliane, het Feuerbach ook belang gestel in die godsdienstige implikasies van Hegel se filosofie. Die wysiging van Marx se denke het voorgekom as gevolg van sy kritiek op Hegel, asook die ontwikkeling van sy besondere weergawe van die sosiale teorie. In Feuerbach se boek *The Essence of Christianity* (1841), het hy Hegel en die jong Hegeliane aangeval deur die argument voor te hou dat godsdienstige

oortuigings voortspruit uit mense se onbewuste vergoddeliking van hulleself (Turner et al., 1995:116). Volgens Feuerbach het die mens alles wat hulle glo goed is in hulleself, geneem en dit op God geprojekteer.

Marx was spesifiek beïndruk met Feuerbach se wegkeer van 'n gees-gesentreerde of God-gesentreerde wêreld, na 'n analise van daardie ongelukkige sosiale omstandighede wat die mens daartoe gelei het om vertroosting te vind in 'n wêreld van godsdienstige entiteite wat hulleself geskep het (Coser, 1971:74). Marx het dus, geïnspireer deur die materialisme van Feuerbach, stof en krag as die enigste bestaande erken (De Klerk et al., 1972:114). Tog het Marx geargumenteer dat daar wel 'n eksterne wêreld is wat die mens deur sy sintuie kan waarneem. Met ander woorde, soos wat die mens se praktiese intensies en praktiese aktiwiteite verander, so word die mens se begrip van die eksterne wêreld ook herskep of verander (Ashley & Orenstein, 1995:232).

God of 'n geestelike bestaan word summier deur Feuerbach as nie-bestaande van die hand gewys. Geen ander lewe as hierdie aardse lewe word erken nie. Die mens is 'n absolute materieel, stoflike wese. Denke is niks anders as trillende materie in die vorm van breinselle nie. Letterlik alles sentreer om die stoflike behoeftes van die mens. Selfs godsdiens word beskou as 'n skepping van die mens om sy behoeftes te bevredig. Deur hierdie denkbeelde van Feuerbach word godsdiens deur Marx gesien as 'n set van die kapitaliste om die proletariaat in sy onderdrukte posisie te hou (De Klerk et al., 1972:114-115). Vandaar die bekende kommunistiese uitdrukking: *Godsdiens is opium vir die volk* (Schlesinger, 1950:34).

Feuerbach het verder aangevoer dat teologie slegs 'n fabelagtige visie van die mens se aspirasies is. Die ware kern van godsdiens word in die antropologie gevind en nie in die teologie nie, omdat *religion is man's earliest....form of self-knowledge* (Turner et al., 1995:116). Dit wil sê Feuerbach beskou godsdiens slegs as die vroegste vorm van die mens se selfkennis. In Feuerbach se werk het Marx die sleutel gevind om Hegel se werk te kritiseer en om uiteindelik 'n sosiale teorie te ontwikkel wat ontwerp is om revolusionêre aksie te bevorder (Coser, 1971:75). Marx het tot die besef gekom dat Feuerbach se analise van godsdiens as 'n uitdrukking van menslike begeertes veralgemeen kan word na die mens se verhouding met ander sosiale instellings, veral die staat. Marx het, deur Feuerbach te volg, Hegel se argument dat

die staat verrys uit die gees omgedraai, deur te argumenteer dat die staat uit kapitalistiese sosiale verhoudinge verrys. Hierdie argument het belangrike implikasies, want as die staat 'n produk van menslike handeling is, kan dit deur menslike handeling verander word. Marx se volwasse sosiale teorie vloei vanuit hierdie fundamentele insig (Turner et al., 1995:116). Hieruit kan die gevolgtrekking moontlik gemaak word dat die mens wel in staat is om sy omstandighede te verander. Dit is dus vir Suid-Afrikaners moontlik om die huidige omstandighede van konflik en onregmatige diskriminasie te verander, mits hulle saamwerk.

Omdat Feuerbach se materialisme syns insiens te staties en meganisties was, het Marx krities daarteenoor gestaan. Marx se dinamiese revolusionêre beginsels kon nie uitdrukking daarin vind nie. Die aanhaakplek vir sy beginsels het hy wel in die dialektiek van Hegel gevind (De Klerk et al., 1972:115).

In *Theses on Feuerbach* (1845), het Marx byvoorbeeld die idee van 'n vasgestelde menslike natuur of kern verwerp. Geskiedenis is die deurlopende transformasie van menslike natuur en die produksie van die individu deur arbeid; die verhoudinge in arbeid van elke gemeenskap vorm 'n geheel en kan slegs in hierdie verband verstaan word. Vervolgens het Marx gesê dat alle vorme van produksie noodwendig idees, kennis en vaardighede insluit, sowel as aktiewe verhoudinge tussen daardie individue (Swingewood, 2000:37,39). Hieruit kan die konklusie moontlik bereik word dat Marx beseft het dat die mens nie bloot 'n stoflike wese is nie, maar dat idees, kennis en vaardighede ook 'n belangrike rol in die mens se lewe speel.

Marx het verder, soos hy in *Theses on Feuerbach* aangedui het, met die standpunt wat Feuerbach bereik het, begin. Die probleem rakende aliënasië of vervreemding het al Marx se geskryfte gedomineer, maar nie as 'n filosofiese vraagstuk nie, maar eerder as 'n sosiale verskynsel. Marx het, en dit is waar hy van Feuerbach afgewyk het, ander vorme van aliënasië ondersoek (Bottomore & Rubel, 1956:4).

### **2.3.3 Engels**

Soos reeds aangedui, was Marx en Engels vir jare goeie vriende, sowel as medewerkers. Hulle verhouding was simbioties van aard. Marx se wonderbaarlike intellek is aangevul deur Engels se ervaring en goeie algemene kennis. Engels was

egter 'n beter taalkundige as Marx. Nietemin was Marx die dominante lid van hulle vennootskap (Ashley & Orenstein, 1995:226-227). Die belangrikheid van Engels in Marx se lewe kan kwalik oorbeklemtoon word. Engels was 'n aardse, meer konkrete en 'n minder bedrukte man as Marx. Hy het Marx aan die stabiele pool van realiteit voorgestel waarop, sonder Engels se leiding, Marx geneig was om te ver op die terrein van abstraksies te beweeg (Coser, 1971:84). Met ander woorde Engels het die leë gesig en figuur van Marx se abstrakte siening van die proletariaat met realiteit gevul, sowel as om Marx in 'n werklike huis en fabriek te plaas.

Marx was diep beïndruk deur die geskrifte van Engels (De Klerk et al., 1972:109). Veral twee van Engels se geskrifte, *Outlines of a Critique of Political Economy* (1844) en *The Condition of the Working Class in England* (1845), het die ontwikkeling van Marx se denke, op 'n tyd toe hy nog op soek was na 'n manier om die wêreld te verstaan en te verander, fundamenteel beïnvloed. Voor 1843 was die jonge Marx relatief onbekend met die politieke ekonomie en dit was Engels se geskrifte wat hom aan hierdie onderwerp blootgestel het. Dit het Marx gehelp om die belangrikheid daarvan in die ontwikkeling van 'n teorie van die samelewing te sien (Turner et al., 1995:123). Marx het nadat hy eersgenoemde geskrif van Engels gelees het, 'n intensiewe studie oor die politieke ekonomie begin.

Volgens Engels is 'n moderne industriële samelewing, gebaseer op die private eienaarskap van eiendom, onvermydelik onmenslik, ondoeltreffend en hou vervreemding in (Turner et al., 1995:122). Marx definieer aliënasië of vervreemding soos volg: *'n verlies aan beheer oor die prosesse, produkte en verhoudinge van materiële produksie*. Die konsep is gebaseer op die aanname dat die kern gedefinieerde kenmerk van die mens sy vermoë is om te werk en te produseer ten einde sy materiële behoeftes te bevredig. Die mens gee uiting aan en besef hulle ware menslikheid deur hulle arbeid en 'n verlies aan die beheer van verskeie aspekte van hulle arbeid is noodwendig 'n verlies aan 'n belangrike deel van hulle menslikheid. Ware vryheid is veronderstel om beheer oor die belangrikste menslike aktiwiteit, naamlik materiële produksie, in te sluit (Knuttila, 1996:171-172). Dit kom daarop neer dat indien 'n werknemer vervreemd voel, hy 'n deel van sy menslikheid verloor. Origens kan die afleiding gemaak word dat so 'n werknemer 'n ongelukkige werknemer is en daarmee saam ook 'n onproduktiewe werknemer. Dus is dit

belangrik dat organisasies daarop moet let dat hulle werknemers nie vervreemd raak nie. Dit kan bereik word deur, soos vroeër in die hoofstuk uiteengesit, 'n werksomgewing te skep wat die mens as die belangrikste faktor van produksie beskou, sowel as werknemerdeelname aan organisatoriese besluite en aktiwiteite. Hierdie navorsing het ook ten doel om bestuur se aandag te vestig op die belangrikheid van deelnemende bestuur en bemagtiging van werknemers om sodoende produktiwiteit en effektiwiteit in die onderneming te verhoog (kyk ook hoofstuk vier).

Engels het verder voorgestel dat ten spyte van hierdie gebrekkighede, kapitalisme benodig word ten einde 'n kommunistiese samelewing in die toekoms te bewerkstellig. Engels het werk in die fabriek en die stedelike lewenstyl wat daarmee gepaard gaan as die mees onmenslike en uitbuitende vorm van sosiale organisasie beskou. Tog het die fabriek-sisteem meer verspreid geraak in die 1840's en as 'n resultaat het die kapitalistiese samelewing in twee groepe verdeel: diegene wat die middele tot produksie besit en diegene wat nie, dit wil sê bourgeoisie teenoor proletariaat (Turner et al., 1995:122-123). Bogenoemde idees van Engels het later, net op 'n meer gesofistikeerde wyse, in Marx se teorie voorgekom.

Marx het baie ander aspekte, soos byvoorbeeld aliënasie, waarna kortliks verwys is, kommoditeite en die verdeling van arbeid bestudeer, maar vir die doeleindes van hierdie navorsing, word hiermee volstaan.

Ten einde die doelwitte van hierdie navorsing te bereik, gaan daar in meer detail gefokus word op Marx se klassekonflikteorie, aangesien hy as die vader van die konfliktperspektief beskou word. Om die samelewing as 'n geheel te verstaan en te verstaan waar klasse en klassekonflik sy oorsprong vind, gaan daar vervolgens eers gelet word op sosiale stratifikasie, oop en geslote klasse, sowel as klasseverdeling en –kriteria, alvorens Marx se klassekonflik bespreek gaan word.

## **2.4 SOSIALE STRATIFIKASIE**

Sosiale stratifikasie is die basis waarop sosiale mag versprei word (Breen & Rottman, 1995:59). Een van die opvallendste kenmerke van 'n gemeenskap, van die mees primitiewe tot die mees ontwikkelde, is dat daar een of ander vorm van hiërargiese

indeling van die bevolking bestaan, dit wil sê 'n verdeling van individue en die bevolking in verskillende strata of klasse (Roode, 1974:169). Strata word deur Breen en Rottman (1995:14), gedefinieer as 'n groep akteurs wat tot 'n groot mate, 'n algemene posisie op een van die strukturele basisse van sosiale mag deel en het daarom ten minste 'n gedeeltelike algemeenheid van sosiale mag. Met ander woorde mense wat op dieselfde vlak beweeg ten opsigte van mag en gesag. Daar bestaan dus ongelijkheid tussen persone in 'n gemeenskap. Hulle deel in die ongelyke verdeling van status, rykdom en mag of ander skaars, hoogs kosbare objekte in 'n gemeenskap en/of die samelewing (Vago, 1999:135).

Johnson (1986:315) definieer ook *stratifikasie*, as die sosiale strukture wat rykdom, mag en status ongelyk onder die lede van verskillende sosiale klasse verdeel. Stratifikasie is dus 'n proses in die sin dat gemeenskappe hulle lede voortdurend in verskillende statusgroepe sorteer, asook rykdom, mag en prestige aan hulle toeken. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat sekere posisies hoër geag word as ander, byvoorbeeld die bankbestuurder word hoër geag as 'n navrae-klerk, vanweë sy hoër status, groter salaris en groter kantoor. In geen gemeenskap word voorregte presies gelykop onder sy lede verdeel nie. As gevolg van hierdie onvermydelike ongelijkheid identifiseer mense hulleself as lede van een of ander stand of statusgroep (Du Toit & Van Staden, 1989:107). Sekere statusse of groep-status, word positief in alle gemeenskappe geëvalueer. Sodoende word die status van 'n regeerder, dokter, predikant en professor bepaal. Die aanname kan ook gemaak word, dat kultuur 'n kriterium vir status is, want in die ou Suid-Afrikaanse bedeling het swartes geen status verwerf as gevolg van hulle ras nie ongeag hulle posisie in die gemeenskap. Dit is hierdie statusse wat die basis vir die klassestruktuur van 'n gemeenskap vorm en sodoende sy strata saamstel (Bierstedt, 1957:436).

Marx wou die beginsels van verandering in 'n gemeenskap ontdek. Hy was nie daarin geïnteresseer om bloot die stratifikasiesistiem van 'n gemeenskap te beskryf nie byvoorbeeld om aan te dui presies hoeveel lae of strata daar in 'n gemeenskap is, om aan te dui watter van hulle oor hoë of lae prestige beskik, asook om aan te dui watter soort prestige hulle geniet nie. Daarom het hy nooit 'n teorie van stratifikasie tot stand gebring nie (Cuff et al., 1992:87). Ten spyte van die feit dat Marx nooit 'n teorie van stratifikasie tot stand gebring het nie, is dit wel belangrik om stratifikasie te

verstaan ten einde te verstaan waar klasse vandaan kom en hoe dit tot konflik aanleiding gee.

Marx het 'n klaslose samelewing voorgestaan, met ander woorde alle mense is gelyk of voorregte word presies gelyk verdeel, maar dit is 'n illusie. Gelykheid ten opsigte van byvoorbeeld burgerregte bestaan wel vandag in meeste geïndustrialiseerde gemeenskappe. Daar bestaan dus wettiese gelykheid – alle burgers is gelyk voor die wet – politieke gelykheid bestaan in die vorm van algemene stemreg en die reg tot stigting van partye. Regte soos ouderdomspensioene, werkloosheidsversekering en minimumlone kom algemeen voor. Hierdie regte het egter eers onlangs in Suid-Afrika, met die verkiesing in 1994, beskikbaar geword, maar ongeag die gelykstelling toon die gemeenskap steeds ongelykheid ten opsigte van status en verhoudinge. Na aanleiding van die voorafgaande is Gerber et al. (1998:235) van mening dat werknemervoordele en –dienste werknemers finansiële beskerming bied teen 'n verskeidenheid risiko's, soos siekte, ongelukke, werkloosheid en verlies aan inkomste as gevolg van aftrede. Hierdie tasbare voordele word aangebied bo en behalwe die basiese loon of salaris. Tydens die apartheidsera in Suid-Afrika was dit slegs vir die blankes beskore om hierdie voordele in 'n onderneming te geniet. Hoewel hierdie voordele en dienste nie direk aan produktiwiteit gekoppel word nie, dra dit nietemin by om moreel te verhoog, die werwingspoging te ondersteun, lojaliteit teenoor die onderneming te verhoog en arbeidsomset te verlaag. Hierdie kan as sensitiewe areas wat arbeidsverhoudinge in die werkplek kan beïnvloed, beskou word. Die konklusie wat hieruit gemaak kan word is dat wanneer alle werknemers in die onderneming ongeag ras, geslag en kultuur dieselfde voordele geniet dit konflikvermindering tot gevolg kan hê, asook 'n positiewe klimaat skep vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit. Voorts kan die afleiding ook gemaak word dat effektiewe arbeidsverhoudinge tot stand gebring kan word deur die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit met betrekking tot hierdie sensitiewe areas.

Die uitskakeling van uiterstes in bevoorregting en ontneming het nie stratifikasie opgehef nie, dit het net ander vorme tot gevolg. Selfs die opvatting dat almal *gelyk is voor God*, lei nie tot die opheffing van differensiële patrone van byvoorbeeld status en mag nie. Die stelling dat almal *gelyk is voor God* beteken net dat almal

*gelykwaardig* is, maar nie gelyk ten opsigte van mag, status en intellek nie (Cilliers & Joubert, 1968:268). Met ander woorde alle mense kan nie gelyk wees nie, daar sal altyd ongelykheid bestaan, omdat mense verskil met betrekking tot intellek, status, mag en rykdom, asook die feit dat mense verskil ten opsigte van hulle verantwoordelikhede in 'n onderneming byvoorbeeld die bankbestuurder het meer verantwoordelikhede as die kassier of die navrae-klerk.

Volgens Knuttila (1996:205), het sosiale stratifikasie 'n integrale funksie in die samelewing en kan dit soos volg beskryf word: (1) Die proses waardeur persone beloon word vir die handhawing en/of verteenwoordiging van die waardes en norme van die gemeenskap, wat as 'n versterking van daardie waardes en norme dien; (2) 'n differensiële sisteem van belonings is noodsaaklik om mense te motiveer. Hy het ook beklemtoon dat prestige die primêre beloning is en dat al die ander belonings op een of ander wyse, daaraan verwant is.

Daar word ook verskillende vorme van sosiale stratifikasie in 'n gemeenskap aangetref en dit kan beskou word as bepaalde plasinge op 'n kontinuum. Die twee pole van die kontinuum kan beskou word as 'n kastesisteem (geslote klassesisteem) en 'n sogenaamde oop klassesisteem. Vervolgens word die twee vorme van stratifikasie bespreek.

#### **2.4.1 Oop en geslote klassesisteme**

Klas is 'n verskynsel wat in alle gemeenskappe voorkom. Op die een punt van die kontinuum, die kastesisteem, is die mees geslote vorm van sosiale stratifikasie. In hierdie sisteem is strata oorerflik, endogaam – huweliksmaats moet binne 'n sekere klas en/of groep gekies word – en dit is permanent. 'n Individue word binne 'n stand gebore, trou binne die stand en roep die lewe vaarwel binne die stand (Vago, 1999:135-136). Daar word 'n posisie aan 'n persoon toegeskryf en kan dus nie verwerf word deur byvoorbeeld 'n goeie daad te verrig nie. Met enkele uitsonderings kan daar nie buite die bepaalde kaste beweeg word nie. Kaste is dus 'n permanente basis van stratifikasie vir die individu gebaseer op sy afkomsposisie. Geeneen van sy ander posisies, hetsy toegeskrewe of verwerf, kan enige veranderinge hieraan bring nie en geen persoonlike kwaliteite of prestasies van die individu kan enige

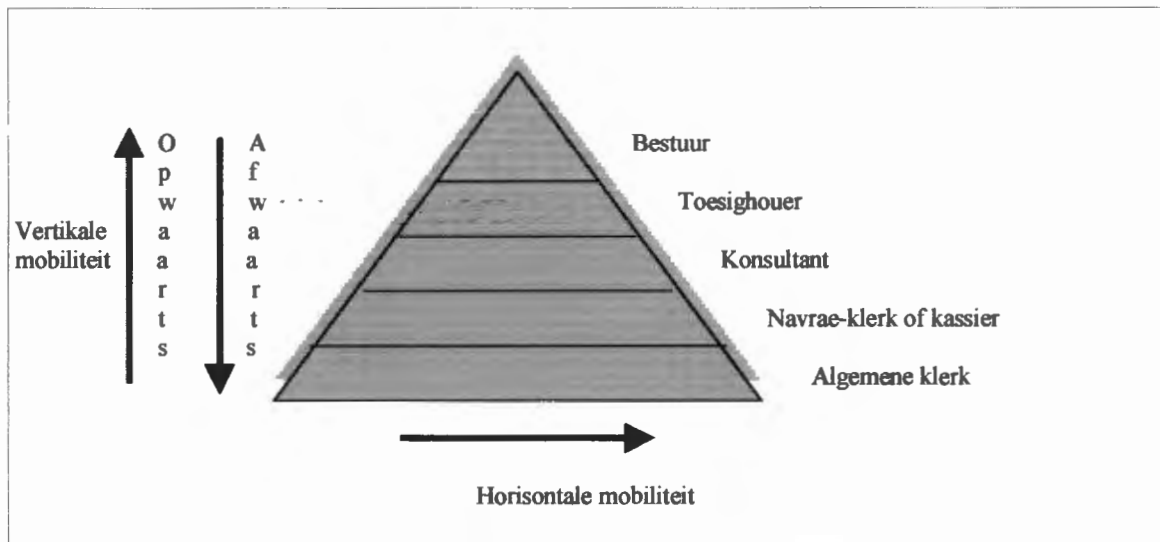
veranderinge in sy sosiale status teweegbring nie (Roode, 1974:170-171). Die bekendste van hierdie kastestelsel is wat in tradisionele Indië gevind word. Vertikale sosiale mobiliteit is baie beperk en selfs verbode in 'n kastestelsel en/of geslote klassesistiem (Bierstedt, 1957:439). Dit wil sê 'n persoon wat in 'n geslote klassesistiem gebore word, kan niks aan sy lot doen nie. Indien hy in 'n hoër stand gebore word, is hy gelukkig, dog indien nie, is daar geen kans vir verandering of verbetering nie, ongeag persoonlike kwaliteite of prestasies.

Sosiale mobiliteit kan beskryf word as die opwaartse of afwaartse beweging van 'n individu in 'n onderneming of gemeenskap (kyk Figuur 2.1). *Vertikale mobiliteit* verwys na die opwaartse of afwaartse beweging op die statusleer. As 'n kassier tot 'n konsultant bevorder word, word daar na *opwaartse mobiliteit* verwys. *Vertikale mobiliteit* impliseer dus 'n verandering in sosiale status (Du Toit & Van Staden, 1989:117). *Horisontale mobiliteit* verwys na die beweging van een plek na 'n ander in dieselfde klas in 'n gemeenskap en/of vlak in die onderneming, behalwe as dit verband hou met bevordering of verplasing en oorplasing. Volgens Gerber et al. (1998:130) behels bevordering 'n verandering in pos en 'n verskuiwing na 'n hoër organisatoriese vlak. Die hoër vlak impliseer 'n nuwe postitel, meer gesag en verantwoordelikheid en in die meeste gevalle, 'n groter salaris. Bevordering kan binne 'n bepaalde postefamilie geskied, byvoorbeeld van 'n toesighouer na 'n bestuurder, of tussen postefamilies, byvoorbeeld van konsultant tot senior konsultant. Bevordering word gewoonlik gesien as synde tot voordeel van sowel die onderneming as die individu wat bevorder word. 'n Bevordering bied aan die onderneming die geleentheid om die algemene ondervinding van die individu in poste van groter belang te benut. Aan die individu bied bevordering die geleentheid tot persoonlike groei en verhoogde status en vergoeding.

Oorplasing word gesien as die laterale of horisontale beweging van 'n individu binne die interne arbeidsmark. Hierdie beweging gaan nie gepaard met 'n verandering in die vlak van vaardigheid, verantwoordelikheid, status of vergoeding nie (Gerber et al., 1998:130). *Horisontale mobiliteit* is soms 'n vereiste vir *vertikale mobiliteit*, byvoorbeeld 'n persoon word verplaas na 'n ander dorp ten einde 'n hoër posisie te verwerf (vertikale mobiliteit). *Horisontale-* en *vertikale mobiliteit* hou nou met mekaar verband en kan konflik tot gevolg hê, soos in die voorbeeld genoem, kan die persoon

die bevordering van die hand wys, omdat hy nie wil verhuis nie. Die gevolg is dat mense van bevorderings weerhou word en dit opsigself kan tot konflik aanleiding gee. 'n Kassier wat besluit om by 'n ander tak dieselfde werk op dieselfde vlak te gaan doen, verwys dan ook na *horisontale mobiliteit*.

**Figuur 2.1: Horisontale en vertikale mobiliteit in 'n tipiese postefamilie**



**Bron: Saamgestel deur die navorser**

Tydens die apartheidsera in Suid-Afrika was daar byvoorbeeld 'n Groepsgebiedewet (36 van 1966) artikel 17 wat verhoed het dat swartes en/of enige ander rassegroep blanke stede mag binnegaan of bewoon. Verpligte verskuiwings van swartes en anderskleuriges uit blanke woongebiede na ander plekke soos byvoorbeeld Distrik Ses in die Kaap, het *horisontale mobiliteit* vir ander rasse onmoontlik gemaak. Verder het die Groepsgebiedewet (36 van 1966) bepaal watter rasse in watter plekke mag kom, soos byvoorbeeld mag Indiërs nie onder andere in sekere afgebakende gebiede in die Vrystaat gekom het nie, hulle het net 'n beperkte tyd gehad om hulle sake te doen voordat hulle weer die dorp of stad moes verlaat. Met ander woorde Indiërs en ander rasse het in die Vrystaat en ander afgebakende gebiede geen *horisontale mobiliteit* gehad nie. Bogenoemde het 'n ongelooflike kulturele struikelblok tussen die verskillende rasse in Suid-Afrika tot gevolg gehad, asook tot 'n groot konflik potensiaal aanleiding gegee. Dit is 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat doeltreffend hanteer en bestuur moet word om organisasies in staat te stel om gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek te skep, sowel as kulturele diversiteit doeltreffend te kan bestuur. Daar is dus onregmatig teenoor

ander rasse op grond van hulle kultuur gediskrimineer. As gevolg van bogenoemde het ander rasse geen geleenthede tot *horisontale of vertikale mobiliteit* gehad nie, daarom is dit van kardinale belang dat bestuurders bewus moet wees van hierdie kulturele struikelblokke en potensiële konflik ten einde die kultureel-diverse werksmag in Suid-Afrika doeltreffend te bestuur, asook om te sorg dat onregmatige diskriminasie geëlimineer word.

Daar sal waarskynlik steeds bedekte diskriminasie in die werkplek voorkom, alhoewel dit deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995) en die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) verbied word, maar dit sal verander soos wat mense se houdings teenoor ander kulture verander en hulle leer, asook opgelei word om mekaar te verstaan, te akkommodeer, sowel as om met mekaar te kommunikeer.

Op die ander pool van die kontinuum word die sogenaamde oop klassesisteem aangetref. In hierdie sisteem is slegs individuele prestasies bepalend van hoe hoog of laag 'n persoon homself in 'n sosiale klas bevind. Die klassesisteem verwyder nie die voordele of nadele van geboorte nie, maar dit laat meer grasie vir sukses (Vago, 1999:136). Met ander woorde slegs persoonlike kwaliteite en prestasies kan bepaal in watter sosiale klas 'n persoon homself bevind. Alhoewel daar nog steeds 'n mate van diskriminasie kan voorkom met betrekking tot die klas waarin 'n persoon gebore word, is daar meer geleenthede vir die bereiking van sukses. Die oop klassesisteem word dus grootliks van die geslote klassesisteem onderskei by wyse van die gemak waarmee persone van klas of status kan verwissel (Roode, 1974:171). Daar is dus baie geleenthede vir vertikale sosiale mobiliteit binne 'n oop klassesisteem. Dit beteken dat daar nie baie beperkinge vir opwaartse of afwaartse beweging binne die verskillende klasse is nie, maar dat dit van die persoon se persoonlike prestasies en kwaliteite sal afhang.

In Suid-Afrika bestaan daar 'n relatiewe oop klassesisteem, vanweë die feit dat persone relatief vrylik deur verskillende klasse kan beweeg ten opsigte van hulle persoonlike prestasies en kwaliteite. Die begrip relatief word gebruik, aangesien daar nog geen volmaakte kaste- (geslote klasse-) en/of oop klassesisteem bestaan nie (Roode, 1974:171). In Suid-Afrika kan 'n persoon dus deur middel van verdere opleiding homself opwerk tot 'n hoër posisie in die gemeenskap of die werkplek. Met die veranderinge wat tans in Suid-Afrika aan't gebeur is, byvoorbeeld die Wet op

Vaardigheidsontwikkeling (97 van 1998) (kyk later in die hoofstuk), Regstellende aksie en die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998), staan persone van alle kulture tans in 'n beter posisie om horisontaal en/of vertikaal tussen die sosiale klasse van die gemeenskap of werkplek te beweeg.

Uit die bogenoemde kan tot die gevolgtrekking gekom word dat konflik hieruit kan voortspruit, vanweë die feit dat persone met dieselfde persoonlike kwaliteite en prestasies nie in hoë sosiale posisies kan kom nie as gevolg van byvoorbeeld hulle ras, geslag en kultuur nie (soos reeds genoem word diskriminasie deur die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) verbied, maar dit kom steeds in organisasies voor. Dit is dan ook die dilemma wat Suid-Afrika tans op hande het: as gevolg van apartheid is daar onregmatig teenoor sekere rasse, geslagte en kulture, ongeag hulle persoonlike kwaliteite en prestasies, gediskrimineer. Dit is egter elke onderneming se verantwoordelikheid om te sorg dat persone aangestel word op grond van hulle persoonlike kwaliteite, prestasies en vaardighede, ongeag hulle afkoms. Hoofstuk 2 van die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) plaas 'n addisionele verantwoordelikheid op werwers om diskriminasie te vermy en te verseker dat gelykheidsdoelwitte bereik word (Bendix, 2000:419). Artikel 5 van die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) bepaal die volgende: *elke werkgewer moet stappe neem om gelyke geleenthede in die werkplek te bevorder deur onregverdig diskriminasie in enige indiensnemingsbeleid of praktyk te elimineer*. Artikel 6(1) van die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) omskryf die verbodsbepaling op onregverdig diskriminasie soos volg: *no person may unfairly discriminate, directly or indirectly, against an employee, in any employment policy or practice, on one or more grounds, including race, gender, sex, pregnancy, marital status, family responsibility, ethnic or social origin, colour, sexual orientation, age, disability, religion, HIV status, conscience, belief, political opinion, culture, language and birth*.

Effektiewe arbeidsverhoudinge soos byvoorbeeld doeltreffende en regverdig arbeidsverhoudingepрактыке, -prosedures, -beleide en -strategieë, effektiewe kommunikasiestrukture, fasilitering en verbetering van werksverhoudinge, kan aangewend word om onregmatige diskriminasie en konflik in die werkplek te verminder. Hierdeur kan samewerking, integrasie en werknemerdeelname bevorder word wat noodsaaklik is vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit.

In aansluiting by bogenoemde is Bendix (2000:299) van mening dat organisasiedoelwitte met arbeidsverhoudingedoelwitte geïntegreer moet word. Die afleiding wat hieruit gemaak kan word is dat die doelwitte van die onderneming en die doelwitte van arbeidsverhoudinge in mekaar geweef moet word ten einde kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, sowel as gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek daar te stel.

Klasseverdeling en die kriteria wat daaraan gekoppel kan, word kom vervolgens aan die orde.

## **2.4.2 Klasseverdeling en klassekriteria**

Volgens Kerbo (1996:12) kan klasse gedefinieer word as 'n groepering van individue met dieselfde posisies, asook dieselfde politieke en ekonomiese belange binne die stratifikasiesistiem. Alhoewel daar nêrens in die literatuur 'n spesifieke definisie van klas deur Marx beskryf is nie, het hy die begrip in ekonomiese terme omskryf, soos later aangedui. Lenin (Jordan, 1971:25) definieer die term klas soos volg: *Social classes are large groups of people differing from each other by the place they occupy in a historically determined system of social production, by their relation (in most cases fixed and formulated in law) to the means of production, by their role in the social organization of labour, and, consequently, by the dimensions of the share of social wealth of which they dispose and the mode of acquiring it.* Uit die bogenoemde definisie is dit duidelik dat die begrip nie duidelik afgebaken word nie vanweë die feit dat sosiale klasse op sigself nie altyd duidelik onderskeibare groeperinge vorm nie. Dit is egter wel duidelik dat daar klasse in enige gemeenskap of samelewing onderskei kan word (Roode, 1974:172).

Verskillende skrywers het verskillende klasseverdelings voorgestel. Marx het byvoorbeeld 'n tweeklassemiddel van die samelewing voorgestaan, verdeel tussen die onderdrukkers (bourgeoisie) en die onderdrukte (proletariaat) op grond van eiendom (Wallace & Wolf, 1995:89). Volgens Du Toit en Van Staden (1989:109-110) stem die meeste sosioloë saam dat daar minstens ses basiese klasse, met 'n aantal subklasse, is naamlik: die hoër klas, hoër middelklas, middelklas, laer middelklas, werkersklas en die laer klas. Net soos verskillende skrywers verskillende

klasseverdelings voorstel so stel verskillende skrywers verskillende kriteria vir die onderskeiding van klasse voor. Daar bestaan dus 'n veelheid van kriteria op grond waarvan sosiale status en 'n bepaalde plek in die stratifikasiesisteem bepaal word. Nie naastenby al die kriteria kan werklik as gronde vir evaluasie dien nie, in elk geval nie met gelyke belangrikheid nie (Roode, 1974:173). Vir die doeleindes van hierdie navorsing gaan daar net gefokus word op die tweeklasseverdeling van Marx en die sewe verskillende kriteria wat deur Bierstedt bespreek word.

Die sewe verskillende kriteria volgens Bierstedt (1957:451-455), wat aangewend kan word om klasse te onderskei, is soos volg:

#### **2.4.2.1 Rykdom, besittings of inkomste**

Indien 'n mens 'n enkele kriterium vir klassestrukture moet kies, sal, die finansiële bronne – hetsy rykdom, besittings of inkomste, heel moontlik die belangrikste determinant wees. Min mense sal twyfel oor die belangrikheid van rykdom; nie slegs vir wat dit is nie, maar waartoe dit die eienaar in staat stel (Bierstedt, 1957:451). Rykdom verwys na die versameling bates van 'n individu of gesin. Dit sluit alle moontlike besittings in soos kontant, beleggings, trustfondse, roerende en vaste eiendomme asook aandele (Du Toit & Van Staden, 1989:112). Rykdom vermeerder 'n persoon se lewenskeuses, sy lewenskanse, sowel as sy geleenthede. Dit bepaal nie slegs sy lewenstyl as sodanig nie, maar dit voorsien 'n wyer reeks van moontlikhede om van te kies. Net die besit daarvan verleen prestige aan die eienaar en sy gesin en dit kan oorgedra word van een generasie na 'n ander.

Hoë inkomste dien ook as 'n simbool van sukses in 'n gemeenskap waarin geldelike besoldiging aan baie aktiwiteite gekoppel word. So belangrik as wat die kriteria is, is dit nie voldoende in ons eie monetêre gemeenskap nie. Met ander woorde slegs geld as besoldiging is nie genoeg vir die mens om gemotiveerd en gelukkig te wees nie. Indien inkomste nie 'n persoon se lewenstyl beïnvloed nie, het dit niks met klasposisie te doen nie. Laastens kan kennis geneem word dat rykdom, besittings en inkomste nie dieselfde waardebeopaling in alle gemeenskappe ontvang nie. Dit is ook waar dat besittings gewoonlik 'n soort prestige dra; selfs in die mees primitiewe gemeenskappe, maar in sommige gemeenskappe is dit belangriker as in ander. Dit is

moeilik om 'n algemene beginsel op die relatiewe belangrikheid van rykdom neer te lê, omdat verskillende gemeenskappe verskillende kriteria beklemtoon.

Ten spyte van die voorafgaande, kan in die algemeen aangeneem word dat rykdom in die algemeen een van die belangrikste determinante van klassestatus is en een wat ook nie geïgnoreer kan word nie (Bierstedt, 1957:452). Volgens Roode (1974:174), asook Cilliers en Joubert (1968:273), is rykdom 'n sekondêre kriterium, omdat rykdom 'n fasiliteit is en nie 'n belangrike beroepsposisie nie. Hulle dui aan dat die mens se beroepsposisie die belangrikste enkele "relatief voltydse en noodsaaklike" posisie is en daarmee saam ook 'n belangrike klassekriterium. Uit die voorafgaande kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat rykdom, besittings en inkomste 'n belangrike kriterium is vir die bepaling van 'n persoon se klas, maar dat dit nie noodwendig die belangrikste kriterium is nie en dat dit nie in alle gemeenskappe as ewe belangrik beskou word nie. In Suid-Afrika kan die afleiding ook gemaak word dat rykdom, besittings en inkomste 'n belangrike rol speel in die bepaling van 'n persoon se klas. Verder kan dit tot konflik aanleiding gee, omdat mense glo dat hierdie rykdom, besittings en inkomste oneweredig tussen die bevolking versprei word.

#### **2.4.2.2 Afkoms (verwantskap)**

Wanneer status differensieel geëvalueer word, is die evaluasie baie keer nie net op die individu wat die status vervul van toepassing nie, maar ook op die lede van die gesin. Dit wil byvoorbeeld sê dat indien 'n bankbestuurder of 'n dokter 'n gesin het, sal die vrou van die bankbestuurder of dokter se vrou en kinders, nie in 'n ander klas geplaas word as die lid van die gesin wat oor die status van byvoorbeeld bankbestuurder of dokter beskik nie. Klassestatus is dus in die algemeen 'n gesinsverskynsel eerder as 'n individuele verskynsel.

Verder is klassestatus "oorerflik". Indien dit gebeur, word die gesin of bloedverwante 'n belangrike kriterium vir klasseposisie. Die klassestatus van kinders word inisieel toegeskryf en nie verwerf nie, maar dit blyk in die algemeen dat dit voortdurend identies is met die klassestatus van die ouers; selfs in oop klassesisteme. Die belangrikheid van gesin of bloedverwantskap as 'n kriterium vir klas, is nie in alle

gemeenskappe dieselfde nie, maar dit is 'n kriterium wat 'n rol in die groter prentjie speel (Bierstedt, 1957:152-153). Die konklusie kan gemaak word dat konflik moontlik hieruit kan voortspruit, vanweë die feit dat die kind van 'n dokter of bankbestuurder 'n beter posisie in 'n onderneming kan verwerf bloot omdat sy of haar pa in 'n hoër klas is teenoor 'n persoon wat beter presteer, maar nie 'n dokter of bankbestuurder as ouer het nie. Cilliers en Joubert (1968:274), sowel as Roode (1974:174) dui aan dat afkoms en gesinsverband 'n sekondêre kriterium is, omdat geboorte binne of verwantskap met gesinne met 'n hoë sosiale status, die betrokke individu 'n voorsprong gee in sy eie bereiking en handhawing van 'n hoë sosiale status.

### **2.4.2.3 Woonplek**

Daar is altyd 'n ekologiese korrelasie aan klassestatus gekoppel – 'n *hill* en 'n *prairie* (Bierstedt, 1957:453). Dit wil sê mense word ook aan 'n klassestatus gekoppel op grond van die plek waar hulle woon, byvoorbeeld in Sandton woon die welgesteldes en in Hillbrow die armes. Dit is egter ook waar dat nie alle mense wat in Sandton woon, ryk is en almal wat in Hillbrow woon, arm is nie, maar tog dien die ligging van 'n persoon se woonplek as indeks van klasseposisie.

Soos reeds na verwys, was daar in die ou bedeling van Suid-Afrika die Groepsgebiedewet (36 van 1966) wat ander rassegroepe verbied het om in sekere stede te woon of te kom, en die verpligte verskuiwing van kultuurgroepe na gebiede buite die stede behels het. Dit het tot gevolg gehad dat daardie kulture 'n laer klassestatus in die gemeenskap verwerf het as gevolg van die plek waar hulle woon. Verder het dit ook tot potensiële konflik aanleiding gegee, want al het 'n swart persoon of anderskleurige 'n hoë statusposisie bekleed, soos byvoorbeeld 'n dokter, en in die stad gewerk het, mag daardie persoon nie in die blanke woongebiede of in die stad gewoon het nie. Daar is met ander woorde in die verlede onregmatig teen ander rasse en kulture gediskrimineer op grond van hulle ras, ongeag hulle statusposisie. Die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) maak gelukkig tans daarvoor voorsiening dat daar nie meer onregmatig teenoor persone op grond van hulle ras of kultuur gediskrimineer mag word nie.

#### **2.4.2.4 Woonduur op 'n bepaalde plek**

Dit is nie altyd duidelik waarom status aan die woonduur op 'n bepaalde plek gekoppel word nie; tog is dit 'n verskynsel wat in alle groepe en gemeenskappe voorkom. In die algemeen lig mense hulle wenkbroue indien 'n persoon baie rondtrek en dit gee ook aanleiding tot die aanname dat die persoon geen standvastigheid het nie. Die nuwe kassier, die nuwe intrekker in 'n buurt of selfs 'n nuwe student op kampus, moet hulleself eers bewys voordat hulle aanvaarding binne die groep of gemeenskap verwerf - baie min nuwelinge geniet status met hulle aankoms. 'n Moontlike verduideliking is dat alle groepe, georganiseerd of nie, 'n jaloesie het wat hulle norme beskerm en daarom word aanvaarding weerhou totdat die nuweling aandui dat hy met die norme van die groep wil konformeer (Bierstedt, 1957:454).

Aan die ander kant is dit slegs die ou lede van 'n groep of gemeenskap wat toegelaat word om met die norme van daardie groep of gemeenskap te eksperimenteer, asook om veranderinge voor te stel.

#### **2.4.2.5 Beroep**

'n Groot aantal studies dui aan dat, wat mense vir 'n lewe doen, grootliks 'n invloed op hulle klasseposisie het. Diegene wat hoë range of status in hulle beroeps-assosiasies beklee sal ook, met uitsonderings, hoë status in hulle gemeenskappe beklee. Aan dokters, uitvoerende direkteure en vele ander professies word gewoonlik hoë klasseposisies toegeken, ongeag en/of onafhanklik van hulle afkoms en inkomste. Dit wil sê 'n dokter wat in 'n staatshospitaal werk, verdien dalk minder as 'n uitvoerende direkteur van 'n groot maatskappy, maar aan hulle word 'n status toegeken wat ondersteun word deur 'n hoë rang op die klasseskaal. Evaluasie van beroepstatus verskil van gemeenskap tot gemeenskap en van tyd tot tyd in dieselfde gemeenskap (Bierstedt, 1957:454). Met ander woorde, in sommige gemeenskappe word aan 'n onderwyser byvoorbeeld 'n hoër status toegeken as in ander. Soos reeds na verwys, word beroepsposisie volgens Roode (1974:174), sowel as Cilliers en Joubert (1968:170) as 'n primêre kriterium vir klasseposisie aangedui. In Suid-Afrika speel 'n persoon se beroep ook 'n groot rol in die status wat aan hom toegeken

word. 'n Dokter word byvoorbeeld met meer agting en respek bejeën as 'n kassier in die bankwese, ongeag hulle persoonlike kwaliteite en prestasies.

#### **2.4.2.6 Opleiding**

In alle gemeenskappe word onderskei tussen grade van opleiding. In sekere gemeenskappe geniet hierdie faktor egter meer status as in ander (Bierstedt, 1957:455).

In Suid-Afrika word die onderskeiding ook duidelik aangetref tussen diegene wat 'n graad en/of diploma verwerf het en diegene sonder 'n graad en/of diploma. Die afleiding kan gemaak word dat dit moontlik konflik tot gevolg kan hê, vanweë die feit dat 'n persoon met 'n graad en/of diploma nie noodwendig 'n beroepsrol beter kan vervul as 'n persoon wat nie 'n graad het nie, maar wel die ondervinding het. Voorts kan die gevolgtrekking gemaak word dat konflik moontlik kan voortspruit uit die blote feit dat baie poste waarvoor aansoek gedoen kan word, 'n graad en/of diploma vereis, maar dit beteken weereens nie dat die persoon wat nie in besit is van 'n graad/diploma, die pos net so goed kan vervul nie.

#### **2.4.2.7 Godsdien**

Daar moet nie te veel klem geplaas word op godsdien as 'n kriterium vir klassestatus nie, maar dit moet ook nie heeltemal geïgnoreer word nie (Bierstedt, 1957:455). In sekere lande word individue heeltemal uit die gemeenskap verwerp of kan geen statusposisie vervul, indien hulle nie aan die godsdien behoort wat die staat voorstaan nie. In Suid-Afrika word hierdie probleem egter nie ervaar nie vanweë die feit dat elke individu die vryheid het om sy of haar eie godsdien te kies en dat dit geen invloed op status uitoefen nie.

Marx het in plaas daarvan om 'n stratifikasieteorie te konseptualiseer, die samelewing ontleed met die oog op sleutelgroepe wat blyk om 'n sterk belang daarin te hê om die bestaande sosiale sisteem in stand te hou en die groepe wat 'n sterk belang daarin gehad het om dit te probeer verander (Cuff et al., 1992:87). Sulke groepe is die sosiale klasse.

Met inbegrip van bogenoemde bespreking van sosiale stratifikasie en klasse, word Marx se konflikteorie nou bespreek.

## 2.5 KLAS- EN KLASSEKONFLIK VOLGENS KARL MARX

Marx se *klasseteorie* is meer as 'n teorie oor stratifikasie: dit is sy verduideliking van sosiale verandering in gemeenskappe. Die belangrikste kenmerk van die kapitalistiese gemeenskappe van Marx se tyd, was volgens hom hulle volgehoue verandering (Cilliers & Joubert, 1968:279). Marx meen dat die stryd tussen sosiale en ekonomiese klasse 'n sentrale plek in die ontwikkeling van bevolkings inneem; daar is met ander woorde 'n voortdurende klassestryd (Du Toit & Van Staden, 1989:114). Die gedurige verandering waarvan gepraat word, verklaar Marx as die resultaat van konflik tussen die twee hoofklasse, naamlik die bourgeoisie en die proletariaat. Buiten die bourgeoisie en proletariaat onderskei hy in *Das Kapital* ook ander klasse, maar hierdie twee is die mees algemene klasse en die werklike oorsaak van alle konflik wat verandering meebring. Klassekonflik is die bron van gemeenskapsverandering, waarsonder 'n gemeenskap sal stagneer (Nel, 1997:4).

Die oorsprong van klasse vind Marx in die ongelyke verspreiding van eiendom waar eiendom as effektiewe kapitaal en ander middele van produksie, beskou word. Die aard van 'n gemeenskap se sosiale en politieke instellings ontstaan vanuit hierdie ekonomiese ongelykheid en versterk die posisie van die dominante groep byvoorbeeld deur differensiële toegang tot opleiding, die media, indiensname in die staat of ander gevestigde liggame. Sosiale en politieke konflik (in watter vorm ook al) is bloot 'n uitdrukking van die onderliggende ekonomiese konflik in die gemeenskap (Nel, 1997:4).

Soos reeds na verwys, eien die besittersklas al die winste vir hulleself toe deurdat hulle die produksiemiddele en –prosesse, beheer en rig. Al die werk word deur die proletariaat verrig wat onvoldoende vergoeding daarvoor ontvang. Die bourgeoisie beheer en buit die werknemers uit en is selfs in staat om die regering te oorreed om statutêre maatreëls aan te neem waarvolgens werkers verbied word om in opstand te kom of om te staak. Die politieke magte is dus in 'n positief funksionele verhouding met die ekonomiese magte wat uiteindelik ook die aard van arbeidsverhoudinge sal

bepaal. Marx kom tot die konklusie dat elke vryemarkstelsel die kiem van sy eie ondergang bevat sodat voorgenoemde toestand nie kan voortbestaan nie. Die werknemers word tot wanhoop gedryf na gelang die bourgeoisie hulle winste vergroot en kom in opstand. Vakbonde word uiteindelik gestig om beter werksomstandighede, lone en diensvoorwaardes te beding (Slabbert et al., 1994:45). Hieruit kan die afleiding gemaak word dat Marx ook die belangrikheid van arbeidsverhoudinge in die onderneming erken het. Dus kan gesê word dat gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek van kardinale belang is ten einde die konflik tussen die verskillende kulture, sowel as kulturele diversiteit doeltreffend te kan bestuur.

Dit is die produksieverhoudinge, die ongelykheid in besit en beheer oor produksiemiddele en die gesagsverhoudinge wat daaruit voortspruit wat die uiteindelige determinant vir die vorming van die twee klasse, asook klassebotsing is (Cilliers & Joubert, 1968:279). Marx glo dus dat vergoeding gelykop tussen die lede van 'n gemeenskap verdeel moet word, omdat ongelykheid disfunksioneel vir 'n gemeenskap is. Ongelykheid is volgens hom uitbuiting van die armes deur die rykes en 'n oorsaak van konflik. Dit is derhalwe noodsaaklik om die begrip "konflik" van nader te beskou.

## **2.5.1 Konflik**

Die volgende skrywers laat hulle soos volg oor konflik uit.

### **2.5.1.1 Gerber, Nel en Van Dyk**

Volgens Gerber et al. (1987:398) is konflik wanneer twee of meer partye moet saamwerk om 'n bepaalde doel te bereik en is konflik daarom byna onvermydelik. Dit beteken nie dat die twee partye noodwendig met mekaar baklei nie, maar wel dat hul meningsverskille sal hê wat tot 'n algehele verbreking van samewerking sou kon lei. Konflik word dus deur bogenoemde skrywers gedefinieer as *meningsverskille wat die interaksie tussen interafhanklike partye beïnvloed*.

### **2.5.1.2 Roode**

Konflik word deur Roode (1974:120) beskryf as *waar kompetisie 'n wedywerende aktiwiteit binne 'n min of meer kultureel-goedgekeurde raamwerk is, kan konflik beskou word as wedywing waarin openlike vyandigheid en intense vorme van stryd, asook oor die algemeen 'n afwesigheid van enige vorm van aanvaarde standarde waarbinne die wedywing geskied, aangetref word. Alhoewel dit dikwels baie moeilik is om tussen kompetisie en konflik te onderskei, is konflik oor die algemeen toegespits op die pertinente eliminerings van die persoon of groep waarmee gewedywer word.*

Konflik is 'n inherente deel van die proses van wisselwerking, vir die individu sowel as die groep. Dit het 'n positiewe sowel as 'n negatiewe uitwerking, afhangende van die maatstawwe van beoordeling wat aangewend word. Oorlog tussen gemeenskappe kan as negatief beskou word, omdat dit die onderskeidelike gemeenskapsordes ontwig, alhoewel dit, uit 'n bepaalde oogpunt gesien, 'n positiewe uitwerking kan hê in die sin dat dit die onderskeie gemeenskapsgroepe in 'n groter mate verenig.

### **2.5.1.3 Coser**

Coser (1956:8) beskou konflik as *a struggle over values and claims to scarce status, power and resources in which the aims of the opponents are to neutralise, injure or eliminate their rivals.* Konflik is met ander woorde 'n stryd oor waardes of skaarste, sowel as doel-georiënteerd in die sin dat die partye daarna streef om mekaar te neutraliseer en/of beseer in hulle pogings om hulle doelwitte te bereik.

### **2.5.1.4 Himes**

Himes (1980:14) op sy beurt, definieer konflik soos volg: *Social conflict refers to purposeful struggles between collective actors who use social power to defeat or remove opponents and to gain status, power resources and other scarce values.* In terme van hierdie benadering kan sosiale konflik beskou word as:

- *doelgerigte gedrag* wat beplanning insluit oor hoe om skaars waardes te bekom en hoe om weerstand te oorkom;
- dit vind in 'n *sosiale struktuur* plaas;
- dit sluit die *gebruik van mag* in om weerstandbiedende groepe of weerstand te neutraliseer en/of te verwyder;
- dit word geassosieer met *kollektiewe handeling*, van strategiese aard, wat ontwerp is om weerstand by 'n opponent te verminder, wat onder die indruk is dat verligting van druk slegs bereik kan word deur voorwaardelike oorgawe en/of toegewings.

#### **2.5.1.5 Kriesberg**

Kriesberg (1973:17) definieer konflik as *a relationship between two or more parties who believe they have incompatible goals*. Hierdie definisie sentreer rondom konflik as 'n *verhouding*, en wat belangrik is, is dat dit oorsprong vind in mense se oortuigings oor teenstrydige doelwitte.

#### **2.5.1.6 Bendix**

Laastens word Bendix (2000:635) se mening rakende konflik aangehaal: *The term "conflict" denotes the meeting of opposing forces or persons. In essence every person stands in opposition to others. This is so because, as a unique human being, he has and will strive to uphold an individual identity, different to that of any other. Therefore conflict is endemic to all relationships. Where it is claimed that no conflict exists, the identity of one individual has been completely subsumed by the other.* Alhoewel alle individue uniek is, deel hulle baie gemeenskaplike kenmerke, belange, waardes en doelwitte en hulle soek daarna om verhoudinge te bou met ander persone met wie hulle die meeste kenmerke deel. Dit is hierdie gemeenskaplikheid wat die verhouding bind en wat die partye in staat stel om enige konflik wat voorkom konstruktief te hanteer.

Uit bostaande kan tot die gevolgtrekking gekom word dat daar baie definisies rakende konflik bestaan, maar dat almal in 'n mindere of meerdere mate daarop neerkom dat konflik tussen twee of meer partye bestaan as gevolg van skaarste of teenstrydige doelwitte. Voorts is konflik ook 'n onvermydelike deel van enige verhouding. Dit is dan ook Marx se siening: konflik tussen die twee hoofklasse, naamlik die bourgeoisie en die proletariaat wat ontstaan vanweë teenstrydige doelwitte en ongelyke verdeling van besittings en kapitaal.

Konflik is bewustelik, vind met tussenposes plaas en is persoonlik van aard. Emosies van wantroue, haat, suspisie en vrees kom in konflik na vore. Konflik beklemtoon die verskille tussen partye en minimaliseer hulle ooreenkomste. Konflik is alomteenwoordig in menslike gemeenskappe. Die onvermydelikheid van konflik spruit voort uit die mens se onbepaalde en veranderende behoeftes. Daar sal altyd 'n skaarsheid van kommoditeite wees – of dit nou geld, prestige, mag, liefde of wat ook al is, daarom sal die mens een of ander vorm van konflik gedurende sy leeftyd ervaar. Konflik kan onder individue in organisasies, in instellings, in gemeenskappe of onder nasies voorkom. Konflik is van primêre belang in sosiale verandering van en binne 'n gemeenskap of 'n onderneming (Vago, 1999:20). Alhoewel konflik 'n belangrike bron van verandering is, kan verandering sonder konflik plaasvind.

Marx het gesê: *Without conflict, no progress: this is the law which civilization has followed to the present day* (Dahrendorf, 1959:27). Hy het ook verder veronderstel dat elke gemeenskap, wat ook al sy vlak van historiese ontwikkeling, berus op 'n ekonomiese grondslag. Hy het dit die *metode van produksie* van kommoditeite genoem. Die metode van produksie het op sy beurt twee elemente. Die eerste is *krag van produksie* of die fisiese en/of tegnologiese rangskikking van ekonomiese aktiwiteite. Die tweede is, *die sosiale verhoudinge van produksie* of die onmisbare menslike verbinding wat mense met mekaar moet vorm ten einde hierdie ekonomiese aktiwiteit uit te voer. Die determinant of onafhanklike veranderlike, vir Marx, is die metode van produksie. Veranderinge hierin veroorsaak veranderinge in die verhoudinge van produksie, met ander woorde verandering in die wyse waarop groepe of mense verbind is tot produksie-tegnologie. Om hierdie punt te illustreer, het Marx die geskiedenis in vyf hoof fases verdeel, elk gekenmerk deur 'n soort ekonomiese produksie. Hierdie fases is: (1) stameienaarskap, 'n soort primitiewe

kommunisme; (2) outydse gemeenskap en staatseienaarskap vergesel deur slawerny; (3) feodalisme; (4) kapitalisme en (5) kommunisme (Kerbo, 1996:95). Met die uitsondering van ware kommunisme, word elke fase gekenmerk deur ekonomiese of ander konflikte tussen twee of meer opponerende ekonomiese groepe met hulle afsonderlike en teenstellende ekonomiese belange. Die ekonomiese konflik tussen hierdie groepe lei onvermydelik tot verdere sosiale en politieke konflik, soos wat elke groep sy eie belange wil bevorder ten koste van die ander groep (Vago, 1999:54).

Die voorafgaande word saamgevat in die aanhef van die welbekende Kommunistiese Manifest van Karl Marx van 1848: *The history of all hitherto existing society is the history of class struggles* (Kerbo, 1996:97). Met ander woorde alle gemeenskappe is deur klassestryd tot stand gebring. Die gemeenskap as 'n geheel breek in twee groot vyandige kampe op, in twee groot klasse wat reg teenoor mekaar staan, naamlik die bourgeoisie en die proletariaat (Swingewood, 2000:42). Volgens Marx sal alle individue in 'n kapitalistiese gemeenskap vanaf middelgroepe skuif om of proletariane (werkers) of bourgeoisie (kapitaliste) te word (Vago, 1999:55). Die stryd tussen die twee klasse is onvermydelik en sal resulteer in die oorgooi (overthrow) van die bestaande sisteem, soos wat klas-bewustheid ontwikkel (McAll, 1990:17). Albei groepe, diegene wat die gemeenskap se produktiewe bronne besit, sowel as die besitloos is in 'n simbiotiese verhouding; elkeen het die ander nodig om te oorleef (Knuttila, 1996:212).

In *The Eighteenth Brumaire of Louis Bonaparte* (1852) het Marx byvoorbeeld tussen die finansiële, industriële en beuselagtige bourgeoisie, proletariaat, grondeienaars en vry boere onderskei. Marx beskryf sommige van hierdie kategorieë as "oorgangsklasse", hulle bestaan word weerspreek deur die noodsaaklike historiese ontwikkeling van kapitalisme en dit is 'n standpunt wat naby daaraan kom om te verklaar dat slegs die bourgeoisie en die proletariaat die kernstruktuur van die kapitalistiese samelewing uitmaak. Maar in die algemeen het Marx nooit 'n eenvoudige tweeklassemodel as 'n historiese feit geartikuleer nie (Swingewood, 2000:42). Marx het dus ook van ander klasse gepraat, maar vir hom was die bourgeoisie en die proletariaat die twee belangrikste klasse. Die twee klasse kan as metafoor gebruik word vir die *twee hoof klasse* in Suid-Afrika. Daar kan, vir die

doeleindes van hierdie navorsing, verwys word na die blankes as die bourgeoisie en die ander as die proletariaat.

Die blankes het in die apartheidsera die monopolie oor die metode van produksie gehad en het al die eiendom besit, terwyl die ander slegs hulle arbeid gehad het om te verkoop. Hulle was ook gedwing om hulle arbeid aan die blankes te verkoop, omdat hulle nie op hulle eie kon oorleef nie en ook geen reg tot grond of metodes van produksie gehad het nie. Verder was daar ook weinig geleenthede vir hulle om geleerdheid te bekom om sodoende hulle posisie in 'n onderneming te verbeter. Dit alles het natuurlik konflik tot gevolg gehad. Tans sit Suid-Afrika in 'n groot mate nog steeds met dieselfde probleem, maar na die verkiesing in 1994 het dinge baie verander. Anderskleuriges het die geleentheid gekry om geleerdheid te verwerf en om hulleself te bemagtig deur nuwe wetgewings wat ingetree het, soos die Wet op Vaardigheidsontwikkeling (97 van 1998), die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) (kyk vroeër in die hoofstuk) en die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995).

Gelyke geleenthede word deur die bogenoemde wette verplig, maar dit sal nog 'n geruime tyd duur voordat anderskleuriges op dieselfde vlak as die blankes is in terme van geleerdheid, eiendom, en wat daaruit voortvloei.

Die konflik wat tans in Suid-Afrika ervaar word, sal nie oornag verminder kan word nie, maar indien organisasies hulle personeel oplei om kultuurverskille te akkommodeer, beter te kommunikeer en as 'n span saam te werk, kan die konflik wat wel bestaan, verminder word.

Volgens Vago (1999:56) is daar baie kritiek op Marx se werk gelewer, maar sy benadering bly 'n belangrike, invloedryke en lewensvatbare een in kontemporêre sosiale, ekonomiese en politieke denke.

## **2.6 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is 'n biografiese skets van Karl Marx as vertrekpunt gebruik ten einde 'n oorsig van sy lewe te gee. Daarna is die invloede op Marx se denke, naamlik Hegel, Feuerbach en Engels bespreek in 'n poging om aan te dui hoe Marx sy konflikteorie tot stand gebring het. Marx het Hegel se dialektiek aanvaar, maar sy

idealisme verwerp. In hierdie hoofstuk is ook aandag gegee aan wat die dialektiek behels, asook Marx se agt kenmerke van die dialektiek na aanleiding van Hegel. Voorts het Marx Feuerbach se materialisme aanvaar en vandaar sy materialistiese siening. Engels, Marx se lewenslange vriend en kollega, het 'n groot invloed op sy denke gehad en het daartoe aanleiding gegee dat Marx medelye vir die werkersklas (proletariaat) getoon het. Daarom het hy so baie tyd daaraan bestee om aan te dui hoe die kapitaliste die proletariaat uitbuit en hoe die proletariaat die kapitaliste kan oorgooi (overthrow) ten einde 'n klaslose samelewing, naamlik kommunisme tot stand te bring. Marx het ook aangetoon dat sosiale verandering deur konflik tot stand kom. Hy beskou arbeid as die kernfunksie van die mens, met ander woorde indien arbeid so 'n groot gedeelte van die mens lewe beslaan, moet hy tog geluk, sowel as vryheid daarin ervaar.

In hierdie hoofstuk is verder ook sosiale stratifikasie, oop en geslote klassesisteme, klasseverdeling, asook klassekriteria bespreek om aan te toon hoe belangrik klasse in die samelewing is en dat die ongelyke verspreiding van bronne in klasse tot konflik aanleiding gee. 'n Opvallende kenmerk van die samelewing is dat daar een of ander vorm van hiërgargiese indeling bestaan, met ander woorde 'n verdeling van individue en die gemeenskap in verskillende strata of klasse. Daar bestaan dus ongelykheid tussen persone in 'n gemeenskap. Klasse en klassekonflik volgens Marx is ook bespreek. Die oorsprong van klasse vind Marx juis in die ongelyke verspreiding van eiendom. Marx meen dat die stryd tussen sosiale en ekonomiese klasse 'n sentrale plek in die ontwikkeling van bevolkings inneem; daar is met ander woorde 'n voortdurende klassestryd.

Voorts is konflik asook 'n aantal definisies daarvan in hierdie hoofstuk bespreek. Konflik tussen die twee hoofklasse, naamlik die bourgeoisie en die proletariaat, het ontstaan vanweë teenstrydige doelwitte. Dit is dan ook die gevolg van kulturele diversiteit, dit wil sê die verskillende kulture wat in Suid-Afrika aangetref word, is in konflik met mekaar vanweë die feit dat hulle teenstrydige doelwitte het. Maar organisasies kan deur middel van die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en opleiding daarin, in 'n mate voorkom dat die verskillende kulture in voortdurende konflik gewikkel is. Deur middel van kulturele opleiding kan mense leer hoe om mekaar te akkommodeer, met mekaar te kommunikeer en as 'n span saam te werk

ten einde organisasie doelwitte te bereik, sowel as om arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder. Marx het ook die belangrikheid van arbeidsverhoudinge in die werkplek erken.

Voorts het Marx ook veronderstel dat elke gemeenskap, wat ook al sy vlak van historiese ontwikkeling, op 'n ekonomiese grondslag berus. Die ekonomiese konflik wat tussen hierdie groepe bestaan, lei onvermydelik tot verdere sosiale en politieke konflik.

Daar word dus met betrekking tot Marx se klasse- en klassekonflikteorie vir die doeleindes van hierdie navorsing volstaan. Konflik is alom teenwoordig, maar dit word in Suid-Afrika vererger deur die feit dat daar so baie verskillende kulture is. Dit is egter die doel van hierdie navorsing om aan te toon dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit potensiële konflik kan verminder, sowel as om arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder, soos in hoofstuk een aangedui. In die volgende hoofstuk word dus gefokus op die ontleding van kultuur en organisiekultuur om aan te toon dat dit wel tot konflik kan aanleiding gee en dat dit doeltreffend bestuur moet word ten einde die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te kan bestuur, sowel as om gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder.

# HOOFSTUK 3

## **'N ONTLEDING VAN KULTUUR EN ORGANISASIEKULTUUR**

### **3.1 INLEIDING**

In aansluiting by hoofstuk twee word in hierdie hoofstuk 'n ontleding gedoen van kultuur en organisasiekultuur ten einde aan te toon dat kulturele diversiteit tot potensiële konflik kan lei. Die volgende aspekte kom in hierdie hoofstuk aan die orde. Daar word dikwels gevra: “wat is kultuur?”, “waar kom dit vandaan?” en “watter invloed het dit op die samelewing en/of onderneming?”. Om hierdie vrae te beantwoord, gaan daar vervolgens in hierdie hoofstuk gelet word op relevante definisies en 'n omskrywing van kultuur en organisasiekultuur, kenmerke en funksies van kultuur, hoe kultuur gevorm word, subkulture, asook taal en kommunikasie in kulture. Voorts gaan gelet word op organisasiekultuur, sowel as Brown en Kreitner en Kinicki se beskouinge oor die funksies van organisasiekultuur, om die belangrikheid daarvan in organisasies aan te dui. Die bestuur van kulturele diversiteit binne die onderneming gaan volledig in hoofstuk vier bespreek word. Daar kan egter boeke oor kultuur geskryf word, maar vir die doeleindes van hierdie navorsing gaan daar slegs op bogenoemde relevante aspekte van kultuur en organisasiekultuur gefokus word.

### **3.2 DEFINISIES EN OMSKRYWING VAN KULTUUR**

Die woord kultuur kom van die Latynse woord *colo* wat bou, versorg, opbou en ontwikkel beteken. Die term kultuur word dikwels tweeledig gebruik: kultuur as arbeid en kultuur as resultaat. Eersgenoemde dui op die verwerking van die natuur deur die mens. Hierdie natuur is objektief buite die mens geleë en die mens het 'n taak en roeping om kultuurarbeid te verrig, dit wil sê om die natuur, die werklikheid buite die mens te tem, te beheers en daaroor te heers. Alles wat die mens aanraak, verander hy. Kultuur as resultaat beteken dat kultuur die stempel van sy tyd en van sy eie gemeenskap vertoon, byvoorbeeld die Westerse kultuur verskil van die Oosterse kultuur (De Klerk et al., 1972:228).

Knutilla (1996:53) omskryf kultuur as die totaliteit van die verskillende materiële en nie-materiële aspekte van die mens se bestaan, wat die kenmerk is van hoe spesifieke mense leef en dinge doen. Kultuur bestaan dus uit 'n nie-materiële dimensie wat oortuigings, mites, kennis, idees, ideale, waardes, gewoontes en tradisies insluit, terwyl materiële artefakte daardie mensgemaakte en natuurlike produkte is wat 'n sosiaal gedefinieerde bestaan, sowel as gebruik tussen 'n groep mense verwerf. Artefakte word soos volg deur Labuschagne en Eksteen (1993:47) verklaar: *enige verandering aan 'n natuurlike struktuur wat deur menslike hantering of manipulasie ontstaan of 'n mensvervaardigde prehistoriese voorwerp*. Elke kultuur het sy eie idees oor watter sosiale gedrag belangrik is en hoe mense behoort op te tree, dit staan bekend as die *normatiewe komponent* van 'n kultuur en bestaan uit *norme, waardes en sanksies*. Norme is sosiale gedragsreëls of –voorskrifte, wat spesifiseer hoe mense hulle in spesifieke situasies behoort te gedra.

Norme kan onder andere verdeel word in formele en informele norme. Formele norme sluit alle geskrewe en formele reëls, pligstate, regselemente, voorskrifte, konstitusies en wette in. Informele norme is ongeskrewe gedragsvereistes soos onder andere gewoontes, gebruike, tradisies, sedes en etiket. Waardes is die gemeenskaplike idee van wat reg en verkeerd, goed en sleg, wesenlik en onwesenlik, binne 'n gemeenskap of onderneming is. Sanksies word gebruik om norme op individue in die gemeenskap af te dwing, sodat die samelewing ordelik kan funksioneer (Du Toit & Van Staden, 1989:34-38). Kultuur is kompleks, gedeel, divers en kumulatief.

Volgens Landis (1995:73) is kultuur daardie komplekse stel geleerde en gedeelde oortuigings, gewoontes, vaardighede, gebruike, tradisies en kennis wat algemeen aan die lede van 'n gemeenskap bekend is. Kultuur word as die sosiale erfenis van 'n gemeenskap beskou. Kultuur verteenwoordig die kenmerkende leefwyse van 'n groep mense, met ander woorde hulle volle ontwerp vir 'n leefwyse. Kultuur ontwikkel deur tyd en word deurentyd gemodifiseer. Kultuur word deur die lede van 'n gemeenskap gedeel en word deur middel van die sosialiseringproses aangeleer. Die kultuur waarin 'n persoon homself bevind, bepaal byvoorbeeld wat hy/sy wil eet, van wie hulle hou en nie hou nie, wat hulle vrese is, hoe hulle hulle emosies sal uitdruk en watter kleredrag aanvaarbaar is.

Conklin (1987:57) definieer kultuur as 'n *design for living* wat deur mense gedeel word, wat waardes, gebruike, gedragreëls, kennis, tegnologie, taal en die kunste insluit. Triandis (1994:22) definieer kultuur soos volg: *Culture is a set of human-made objective and subjective elements that in the past have increased the probability of survival and resulted in satisfactions for the participant in an ecological niche, and thus became shared among those who could communicate with each other because they had a common language and they lived in the same time and space.* Dit wil sê, volgens Triandis bestaan kultuur uit mensgemaakte elemente wat oorlewing verhoog en deur mense gedeel word wat met mekaar kan kommunikeer vanweë dieselfde taal, asook vanweë die feit dat hulle in dieselfde tyd en omgewing leef.

Matsumoto (1996:16) op sy beurt definieer kultuur as 'n *stel houdings, waardes, oortuigings en gedrag wat deur 'n groep mense gedeel word, maar tog verskillend aan elke individu gekommunikeer word en van een generasie na die volgende.* Bierstedt (1957:123) definieer kultuur soos volg: *Culture is the complex whole that consists of all the ways we think and do and everything we have as members of society.* Met ander woorde kultuur is 'n komplekse geheel wat uit al die wyses waarop ons dink en dinge doen bestaan, sowel as alles wat ons as lede van 'n gemeenskap het.

In aansluiting by bogenoemde definisies en omskrywings van kultuur is Gerber et al. (1998:56) van mening dat *kultuur* 'n omvattende invloed op 'n persoon se persoonlikheidsvorming, uitoefen. Gerber (Gibson et al., 1994:99) lig dié invloed soos volg toe: *We do not clearly recognize the impact of culture in shaping our personalities. It happens gradually, and usually there is no alternative but to accept the culture. The stable functioning of a society requires that there be shared patterns of behavior among its members and that there is some basis for knowing how to behave in certain situations. To ensure this, the society institutionalizes various patterns of behavior. The institutionalization of some patterns of behavior means that most members of a culture will have certain common personality characteristics.* Dit wil sê mense vanuit dieselfde kultuur deel sekere algemene kenmerke. Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak kan word is dat die verskillende kenmerke van verskillende kulture die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit kan bemoeilik. Dit is dus belangrik dat Suid-Afrikaanse organisasies wel deurdagte organisasie

beleide, praktyke en gedragskodes moet instel ten einde in staat te wees om die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te bestuur, asook gesonde arbeidsverhoudinge te bevorder.

Uit die bogenoemde definisies en omskrywings kan die afleiding gemaak word dat kultuur uit materiële en nie-materiële objekte bestaan en dat mense in 'n gemeenskap kultuur onder andere deel op grond van hulle gedeelde oortuigings, norme en waardes. Mense funksioneer en leef dus volgens die kultuur wat hulle aangeleer het, hetsy op formele of informele wyse, deur formele onderwys en opvoeding, sowel as deur die sosialiseringproses. Kultuur beïnvloed verder ook 'n persoon se persoonlikheidsvorming. Voorts word daar op die kenmerke van kultuur gelet.

### **3.3 KENMERKE VAN KULTUUR**

Verskillende skrywers toon verskillende kenmerke van kultuur aan, maar vir die doeleindes van hierdie navorsing gaan daar volstaan word by Du Toit en Van Staden (1989:29-32) se kenmerke van kultuur.

#### **3.3.1 Kultuur is uitsluitlik 'n menslike produk**

Die mens is deur God aangestel as heerser oor en beheerser van die natuur. Die mens het dus die opdrag ontvang om kultuur te skep. Diere is nie kultuurwesens nie. 'n Dier pas aan by sy omgewing bloot as die resultaat van instinktiewe en aangebore gedragsneigings. Kultuur impliseer juis 'n vermoë om onder andere sekere vaste biologiese en omgewingstoestande op 'n bewuste wyse te verander en om sinvol te kan handel, sowel as om skeppend te wees. Die mens is dus die enigste kultuurskeppende wese.

#### **3.3.2 Kultuur is aangeleerde gedrag**

Kultuur is nie geneties oorerflik nie, dog word kultuur tog van geslag tot geslag oorgedra. Die mens kan slegs kultuur verwerf deur dit aan te leer, mense leer dit van mense. Sekere gedragspatrone word deur ouers, onderwysers en ander mense aan

die kind oorgedra, met ander woorde deur sosialisering. Vanaf 'n jong ouderdom verkry mense vanuit hulle sosiale omgewing 'n stel oortuigings, waardes en gewoontes wat hulle kultuur vorm (Schiffman & Kanuk, 1997:408). Mense se houdings teenoor sekere gebeure, sowel as hulle response en gedrag is totaal aangeleer (Knutilla, 1996:51). Die konklusie kan gemaak word dat elke mens op grond van sy kultuur op sekere wyses optree en reageer, wat van kindsbeen af aangeleer is.

### **3.3.3 Kultuur is die gemeenskaplike besit van lede van 'n gemeenskap of groep**

Kultuur word deur die lede van 'n bepaalde gemeenskap gedeel. Elke lid van die gemeenskap het sy eie kultuur, maar deel 'n basiese stel gemeenskaplike verwagtinge van die sosiale lewe. 'n Mens kan dus redelik akkuraat voorspel hoe ander mense gaan optree en watter sosiale gedrag ander van 'n mens verwag. Kultuur is dus die produk van interaksie tussen mense. Die voortbestaan van 'n gemeenskaplike kultuur in 'n bepaalde gemeenskap is ook afhanklik van voortgesette interaksie. Nie elke spesifieke individuele handeling of oortuiging is kultureel nie. In die meeste Westerse gemeenskappe word die stamp van 'n persoon se voet nadat hy/sy genies het, byvoorbeeld nie beskou as kultureel gebonde gedrag nie, terwyl die gebruik van die frase "verskoon my" wel is (Knutilla, 1996:51). Met ander woorde een soort gedrag word gemeenskaplik deur lede van die gemeenskap gedeel, terwyl ander nie gemeenskaplik gedeel word nie. Gemeenskaplike taal is die kritiese kulturele komponent wat dit vir mense moontlik maak om hulle waardes, ervarings en gebruike te deel (Schiffman & Kanuk, 1997:413). Kultuur word dus gemeenskaplik deur lede van 'n gemeenskap of groep besit, as gevolg van interaksie.

### **3.3.4 Kultuur is dinamies en kumulatief**

Daar bestaan nie iets soos 'n stagnante, onveranderlike kultuur nie. Kultuur word gekenmerk deur voortdurende verandering, dikwels teen baie mense se sin omdat hulle bang is vir verandering. Daar is voortdurend toevoegings tot kultuur, terwyl ander "items" of maniere van doen weer in onbruik raak, daar kan egter ook

klemverskuiwings plaasvind. Kontak met die buitewêreld en ander gemeenskappe, kultuurdiffusie, nuwe ontdekkings, sowel as uitvindings dra alles daartoe by dat nuwe kultuurinhoud by die bestaande kultuur gevoeg word, dit wil sê die kultuur ontwikkel en groei; dit akkumuleer. Akkumulاسie is die produk van kennis wat van een generasie na 'n ander gestoor en oorgedra word (Knuttila, 1996:51). Kultuur is dus gedeeltelik die nalatenskap van duisende jare se geskiedenis en ontwikkeling, jare van mense se akkumulerende vaardighede, oortuigings en kennis, sowel as die ontwikkeling van tegnologie en dit word grootliks deur taal oorgedra – hetsy skriftelik of mondelings – ook deur die media.

### **3.3.5 Verskillende kulture toon 'n hoë mate van ooreenkoms**

Sekere kultuuraspekte kom by alle gemeenskappe voor. Die volgende kultuurfasette kom in een of ander vorm in alle gemeenskappe voor:

- 'n gesproke en/of geskrewe taal;
- een of ander huwelik- en gesinsisteem;
- 'n ouderdoms- en geslagsdifferensiasiesisteem, waar bepaalde kenmerkende gedrag van mans, vroue en persone van verskillende ouderdomsgroepe verwag word;
- 'n regering en regeringsisteem van een of ander aard ter wille van orde en samewerking in die betrokke gemeenskap;
- 'n godsdienstisteem in ooreenstemming met die gemeenskap se heersende geloofsoortuiginge;
- 'n waardesisteem van wat reg en verkeerd, goed of sleg is;
- 'n gesondheidsisteem om aan gesondheidsbehoefte te voldoen;
- 'n ekonomiese sisteem om finansiële voortbestaan te verseker en
- kunsvorme om aan die mens se behoefte aan kreatiwiteit te voldoen.

### 3.3.6 Elke gemeenskap het 'n unieke kultuur (Etnosentrisme)

Materiële en nie-materiële kultuur verskil van groep tot groep en van gemeenskap tot gemeenskap. Elke gemeenskap of groep het 'n stel materiële of geestelike kultuureienskappe wat hoog geag word (etnosentrisme) en wat gevolglik ook aan die nuwe geslag voorgehou of geleer sal word. Daarom word daar gesê dat 'n persoon nie *met* 'n bepaalde kultuur gebore word nie, maar wel *in* 'n bepaalde kultuur wat van ander kulture verskil (Du Toit & Van Staden, 1989:33).

Die etimologiese verduideliking van die begrip *etnosentrisme* is soos volg: *ethnos* beteken volk, ras of nasie en *sentrisme* beteken gesentreerdheid of in die middelpunt plaas. Fairchild (1967:109) en Plug et al. (1988:94) definieer etnosentrisme soos volg: *'n emosionele houding wat 'n persoon se eie groep of ras as superieur tot ander rasse of kulturele entiteite beskou en is verbind aan minagting vir die buitestander en sy maniere en/of wyses; rasgesentreerdheid*. Dus elke volk, groep, gemeenskap of ras beskou sy eie kultuur as die beste of die belangrikste.

*Etnosentrisme* word volgens Matsumoto (1996:146) gedefinieer as *die geneigdheid om die wêreld deur 'n mens se eie kulturele filters te beskou*. Die term *etnosentrisme* word dikwels op 'n negatiewe wyse gebruik, naamlik om die onvermoë aan te toon, waarmee mense ander se gedrag op 'n wyse buite hulle eie kulturele agtergrond beskou. Uit die voorafgaande kan tot die gevolgtrekking gekom word dat wanneer iemand 'n negatiewe opmerking oor die waardes en norme van 'n ander kultuur maak, maar sy eie kultuur verhef, toon daardie persoon etnosentriese gedrag. Volgens Vago (1999:245) kan gevoelens van superioriteit oor 'n persoon se eie kultuur, veroorsaak dat mense minder ontvanklik is vir die idees en metodes wat in ander kulture gebruik word. Volgens Conklin (1987:72) word etnosentrisme beskryf as *die beoordeling van 'n ander kultuur as ondergeskik, onderontwikkel, barbaars, agterlik of immoreel in vergelyking met die persoon se eie kultuur*. Etnosentrisme kan konflik tot gevolg hê, sowel as om kulturele "leen" te ontmoedig, dit wil sê om byvoorbeeld gebruike en gedrag by ander kulture oor te neem (Conklin, 1987:73). Die rigiditeit van etnosentriese houdings kan veroorsaak dat kulture stagneer en selfs tot niet gaan, eerder as om by die wêreld aan te pas deur by ander te "leen".

Uit bogenoemde kan die konklusie dus gemaak word dat verskillende kulture op mikrovlak reeds in konflik met mekaar verwickel is. Dit is hierdie soort houdings en gedrag wat bestuur moet word en opleiding verg, sodat mense vanuit verskillende kulture agtergronde nie reeds op die eerste dag op mekaar neerkyk nie. Mense moet meer blootgestel word aan en bewus gemaak word van mekaar se kulture en kultuurverskille, ten einde ongegronde beoordelings en vooroordele uit die weg te ruim. Hierdie navorsing het ten doel om aan te toon dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en opleiding daarin arbeidsverhoudinge in die werkplek kan bevorder, asook om potensiële konflik in die onderneming te verminder, soos in hoofstuk een aangedui. Deur potensiële konflik in die werkplek te verminder en werknemers, sowel as bestuurders op te lei om mekaar se kulture en kultuurverskille te verstaan, sal dit die kultureel-diverse werksmag in staat stel om meer effektief met mekaar te kommunikeer, asook om mekaar te akkommodeer.

Verskillende kulture toon verskillende kenmerke waarvolgens individue in 'n gemeenskap, die samelewing en/of 'n onderneming uitgeken word. Vervolgens gaan die belangrikste funksies van kultuur beskou word ten einde meer lig te werp op die belangrikheid van kultuur en hoe dit die mens in sy daaglikse handel en wandel beïnvloed.

### **3.4 FUNKSIES VAN KULTUUR**

Een van die belangrikste funksies van kultuur is om die behoeftes van mense binne 'n gemeenskap te bevredig. Malinowski (Nanda, 1994:50) se teorie gaan vanuit die standpunt dat kultuur as instrument dien om drie tipes menslike behoeftes te bevredig, naamlik basiese behoeftes, ontstaande behoeftes en saamgestelde behoeftes. Basiese behoeftes aan kos, beskutting en fisiese beskerming word bevredig deur tegnologie en kennis wat betrokke is by die voortbestaan van mense in 'n spesifieke omgewing. Ontstaande behoeftes is die probleme wat gepaardgaan met sosiale koördinasie - die organisering van werk, die verspreiding van voedsel, verdediging, regulering van herproduksie en sosiale beheer wat voortvloei uit die bevrediging van basiese behoeftes en word bevredig deur kulturele instellings soos die huwelik en gesin, politiek, asook die verdeling van arbeid. Saamgestelde behoeftes sluit psigologiese sekuriteit, sosiale harmonie en die doel van die lewe in

en dit word bevredig deur instellings soos sisteme van kennis, die wet, mites en kuns. Met ander woorde, mense se individuele behoeftes word deur hulle bepaalde kultuur bevredig in die vorm van byvoorbeeld instellings en tegnologie. Die sosiale handeling van individue is funksioneel vir die handhawing van die sosiale sisteem (Billington et al., 1991:6). Daar moet egter in gedagte gehou word dat verskillende kulture verskillende funksies as belangrik ag.

Benewens die bevrediging van individuele behoeftes, dien kulturele elemente ook as funksie, deur 'n bydrae te lewer tot die solidariteit, asook die stabiliteit van 'n gemeenskap oor 'n tydperk heen (Nanda, 1994:50). Die afleiding kan dus gemaak word dat kulturele elemente van 'n gemeenskap daartoe bydra dat 'n gemeenskap 'n mate van stabiliteit toon, asook om samehorigheid onder lede van 'n bepaalde gemeenskap te bevorder. Kultuur is dus belangrik ten einde mense 'n gevoel van sekuriteit te gee, asook 'n gevoel dat hulle iewers behoort. Kultuur is die mens se sosiale tuiste. Kultuur kan ook beskou word as 'n ondersteuningsmeganisme vir mense binne 'n gemeenskap. Volgens Billington et al. (1991:5) is kultuur funksioneel vir die voortbestaan van 'n gemeenskap.

Kultuur voorsien die mens ook van 'n groot voordeel in die sin dat hy nie nodig het om maniere uit te dink om sy basiese behoeftes te bevredig, om 'n taak uit te voer of die wêreld te interpreteer nie, vanweë die feit dat hy staat kan maak op die tradisies van sy voorvaders. Elke nuwe generasie het nie nodig om klere van nuuts af uit te vind, heruitvinding van vuur of om die rekenaar te herontwerp nie. Nuwe generasies doen soms weg met aspekte van 'n kultuur wat nie meer relevant en/of as belangrik beskou word nie en pas weer ander aspekte van die kultuur aan om by hulle behoeftes te pas (Conklin, 1987:61). Kultuur dien dus as 'n basis vir die mens ten einde hom in staat te stel om voort te bestaan, asook om riglyne vir aanvaarbare gedrag, houdings en waardes, te verskaf.

In die volgende punt van bespreking gaan daar gelet word op hoe kulture gevorm word ten einde 'n meer globale prentjie van kultuur te skets, asook om die belangrikheid van kultuur in die samelewing aan te toon.

### **3.5 HOE WORD KULTUUR GEVORM**

Oor hierdie punt kan daar ook boeke geskryf word, maar vir die doeleindes van hierdie navorsing gaan slegs enkele belangrike aspekte onder die vergrootglas geplaas word. Kultuurvorming word in die eerste instansie veral deur die biologiese en psigologiese samestelling van die mense in 'n gemeenskap beïnvloed, sowel as die geografiese omgewing waarbinne die gemeenskap gevestig is. Bogenoemde aspekte stel verskillende moontlikhede en beperkinge ten opsigte van kultuurvorming, wat die aard en inhoud van die kultuur wat gevorm word, op diepgaande wyse kan beïnvloed (Roode, 1974:53). Kulture word op die volgende wyses gevorm:

#### **3.5.1 Kultuurvorming deur ontdekking**

Ontdekking is die blootlegging en bekendstelling van iets wat nog altyd bestaan het (Du Toit & Van Staden, 1989:43). So is daar byvoorbeeld goud en diamante, op spesifieke datums in Suid-Afrika ontdek, alhoewel die mens toe al lankal van goud en diamante se bestaan bewus was. Op die wyse het goud en diamante en veral die verwerking of omvorming daarvan, soos byvoorbeeld die maak van juweliersware, deel van die Suid-Afrikaanse kultuur geword.

#### **3.5.2 Kultuurvorming deur uitvinding**

Uitvinding verwys na die skep van iets wat voorheen nie bestaan het nie (Du Toit & Van Staden, 1989:43). Voorbeelde van uitvindings is, byvoorbeeld die vuurpyl, motorvoertuie en die mikroskoop. Roode (1974:53) lig enkele belangrike kenmerke van ontdekkings en uitvindings uit, naamlik dat

- albei toevallig of doelbewus kan geskied;
- hoe meer ontwikkel 'n spesifieke gemeenskap is, hoe meer ontdekkings en uitvindings vind plaas;

- ontdekking en uitvinding hou verband met mekaar, met ander woorde ontdekking gee aanleiding tot uitvindings en andersom. So het die ontdekking van olie, byvoorbeeld die uitvinding van die motor voorafgegaan, asook versnel;
- met ontdekking en uitvinding in gedagte, hang kultuurvorming van die volgende af:
  - die sosiale toestande in 'n bepaalde kultuurgroep;
  - die aanwesigheid van mense met die vermoë om nuwe beginsels te ontwikkel en dinge te ontdek en
  - die bestaande kultuurbasis binne 'n bepaalde gemeenskap.

### **3.5.3 Akkumulاسie**

Uit die voorafgaande kan die gevolgtrekking gemaak word dat kultuur akkumuleer, vanweë die feit dat uitvindings en ontdekkings dikwels tot verdere uitvindings en ontdekkings lei en dus akkumulاسie tot gevolg het. Dit wil sê deur ontdekkings en uitvindings word die totale kultuurinhoud voortdurend uitgebrei en aangevul (Du Toit & Van Staden, 1989:44). Reeds bestaande kultuurinhoude word nie bloot deur ander vervang nie, sommige nuwe kultuurinhoude word by die bestaande gevoeg en so vind kultuurakkumulاسie plaas, sodat 'n gemeenskap later van tyd oor 'n ryk, uitgebreide kultuursisteem kan beskik.

### **3.5.4 Seleksie**

Die konklusie moet egter nie gemaak word dat alle nuwe ontdekkings en uitvindings van 'n bepaalde kultuur outomaties deur 'n ander gemeenskap "geleen" of oorgeneem word nie. Alle ontdekkings en uitvindings word aan 'n seleksieproses onderwerp en blootgestel voordat dit in die kultuurinhoud van 'n gemeenskap opgeneem word (Roode, 1974:55).

### **3.5.5 Kultuurdiffusie**

Baie kultuurinhoude se ontstaan geskied binne 'n bepaalde gemeenskap, maar baie daarvan word van ander gemeenskappe oorgeneem of “geleen”. Die “leen” van kultuur van 'n ander gemeenskap word kultuurdiffusie genoem (Du Toit & Van Staden, 1989:44). So lank as wat mense rusteloos oor die aarde heen beweeg, sal hulle stukkie kultuur van een plek na 'n ander saam met hulle dra. Reisigers, handelaars, setlaars en trekarbeiders – al hierdie en vele ander het instrumenteel die proses van kultuurdiffusie beïnvloed. Hierdeur word kulture versprei en wat in een kultuur ontdek of uitgevind is, word na ander gemeenskappe oor die wêreld geneem (Bierstedt, 1957:144). Met ander woorde kultuurdiffusie stel verskillende gemeenskappe in staat om hulle kulture te ontwikkel en uit te brei deur by ander gemeenskappe kultuurinhoude oor te neem of te “leen”.

Onder die volgende punt van bespreking gaan daar oorsigtelik gelet word op subkulture en watter tipes subkulture binne 'n bepaalde kultuur kan voorkom.

## **3.6 SUBKULTURE**

Die lede van 'n spesifieke subkultuur beskik oor oortuigings, waardes en gebruike wat hulle van ander lede van dieselfde gemeenskap onderskei, alhoewel hulle die meeste van die dominante kulturele oortuigings, waardes en gedragpatrone van die groter gemeenskap voorstaan. Schiffman en Kanuk (1997:440) definieer 'n subkultuur as: *a distinct group that exists as an identifiable segment within a larger, more complex society*. Die verdeling van subkulture is gebaseer op 'n verskeidenheid sosiokulturele en demografiese veranderlikes soos nasionaliteit, godsdiens, geografiese omgewing, ras, ouderdom, geslag en selfs beroepstatus. Vir die doeleindes van hierdie navorsing gaan slegs ras en geslag as subkulture in 'n gemeenskap kortliks bespreek word.

### **3.6.1 Ras**

Ras word in die algemeen as 'n oorerflike stel fisiese kenmerke beskou, wat groot kategorieë mense van mekaar onderskei. Ras word gewoonlik deur velkleur

gedefinieer. Tydens die apartheidsera in Suid-Afrika is alle burgers deur die dominante blanke groep op grond van ras geklassifiseer. Sodra 'n persoon se klassifikasie bekend was, het dit bepaal waar daardie persoon kan woon, waar hy kan werk en selfs watter tipe werk hy kan doen. Dit het onder andere ook bepaal na watter skool 'n kind kan gaan, by watter restaurante 'n persoon kan gaan eet, asook watter treine en busse 'n persoon kan gebruik. Die nie-blankes in Suid-Afrika is deur die blankes as onbevoeg en minderwaardig beskou met betrekking tot byvoorbeeld die aktiwiteite, status en mag van die blankes. Die nie-blankes is as die ondergeskikte of minderheidsgroep bestempel as gevolg van hulle ras.

'n Minderheidsgroep en/of ondergeskikte groep kan uit rasse en/of etniese groepe bestaan. Odendal et al. (1965:701) verklaar die term minderheid in die HAT (Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal) soos volg: *kleinste van twee groepe of ondergeskiktheid*. Dit wil sê minderheidsgroep kan verwys na 'n groep wat minder in getal is, wat nie die geval is in Suid-Afrika waar die nie-blankes baie meer in getal is as die blankes of dit kan verwys na 'n groep wat onderontwikkeld of ondergeskik is. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word daar egter na 'n minderheidsgroep verwys as ondergeskik of onderontwikkeld.

'n Minderheidsgroep is 'n kategorie mense wat dieselfde kenmerke het en ondergeskik is in die stratifikasiesistiem (kyk hoofstuk twee). Hierdie minderheidsgroepe het minder mag as die dominante groep. Die bestaan van minderheidsgroepe is dikwels funksioneel vir die dominante groep, vanweë die feit dat minderheidsgroepe 'n bron van goedkoop arbeid is. Met ander woorde hulle kan aangewend word om die "vuilwerk" te doen, soos om strate te vee en swak gehalte produkte te koop wat die dominante groep nie wil hê nie (Conklin, 1987:240,243). Marx het ook aangevoer dat die produktiewe verhoudings van kapitalisme plek maak vir konflik en spanning wat die onvermydelikheid van rassisme skep. Die aanname word verder gemaak dat ekonomiese mag en konflik die hoofredes vir rassisme is, wat belangrike funksies vir die kapitalistiese gemeenskap verrig (Billington et al., 1991:93). Volgens Schaefer en Lamm (1998:295) is rassisme die oortuiging dat een ras belangriker of hoër geag word en al die ander is ondergeskik. Wanneer rassisme in 'n gemeenskap seëvier, ervaar lede van die ondergeskikte groepe dikwels vooroordeel, diskriminasie en uitbuiting.

Dit is presies wat in Suid-Afrika gebeur het. Die nie-blankes in die land is as die ondergeskikte groep en/of minderheidsgroep, as gevolg van hulle ras, geklassifiseer en op grond daarvan is daar teen hulle gediskrimineer en is hulle ook uitgebuit. Die nie-blankes is jare lank deur die blankes onderdruk en daarom bestaan daar vandag nog soveel konflik en rassisme tussen die twee rasse-groepe. Hierdie konflik kan verminder word deurdat die verskillende kulture in die land moet probeer, asook opgelei word om mekaar te akkommodeer en te verstaan. In organisasies kan werknemers, asook bestuurders opgelei word om potensiële konflik te verminder deur goeie kommunikasievaardighede aan te leer, asook om kommunikasie binne die werkplek te verbeter (kyk hoofstuk vier) en meer van mekaar se kulture te wete te kom ten einde moontlike misverstande te voorkom. Goed gestruktureerde opleiding en die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit kan konflik verminder en die onderneming in staat stel om 'n mededingende voordeel te bewerkstellig, sowel as om gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder. Effektiewe en/of funksionele arbeidsverhoudinge in die werkplek kan moontlik 'n bydrae lewer tot die skep van 'n positiewe klimaat waarin goeie werksverhoudinge tot stand gebring kan word en wat ook tot konflikvermindering aanleiding kan gee, asook om mense van verskillende kulture te leer om mekaar te akkommodeer en met mekaar te kommunikeer. 'n Moontlike oplossing vir rassiediskriminasie is dat bestuurders, sowel as werknemers "kleurblind" moet word vir mekaar se ras, sodat elke individu op grond van sy unieke persoonlike eienskappe, kwaliteite en prestasies beoordeel kan word. Indien die kultureel-diverse werksmag doeltreffend bestuur kan word en bestuurders oor die nodige vaardighede (kyk hoofstuk vier) beskik wat hulle in staat sal stel om hulle werk te kan doen, sal rassiediskriminasie, onregmatige diskriminasie, ongegronde vooroordele, asook uitbuiting geëlimineer word. Dit vind aansluiting by die doel van hierdie navorsing soos in hoofstuk een aangedui.

### **3.6.2 Geslag**

Alle gemeenskappe is geneig om sekere kenmerke en rolle aan mans en ander aan vroue toe te skryf en daarom word geslag ook as 'n subkultuur binne gemeenskappe beskou. Kinders word ook verskillend gesosialiseer. Aggressiwiteit, avontuurlustigheid, dominansie, onafhanklikheid en krag word byvoorbeeld dikwels

as tradisionele manlike kenmerke beskou, terwyl toegeneëtheid, dromerigheid, sensitiwiteit, sentiment en onderdanigheid as tradisionele vroulike kenmerke beskou word (Triandis, 1994:49). In terme van rolverskille word vroue histories as tuisteskeppers en moeders beskou, terwyl mans as die voorsiener en/of broodwinner beskou word (Schiffman & Kanuk, 1997:464). In byna elke gemeenskap het mans groter toegang tot sosiale vergoedings, soos eiendom, prestige en mag as vroue Conklin, 1987:280). Volgens Billington et al. (1991:122) is die strukturele verhouding tussen die twee geslagte byna altyd ongelyk, waar die vroulike geslag altyd deel van die ondergeskikte groep uitmaak.

Die vroulike geslag beskik ook oor 'n minderheidstatus en/of ondergeskikte status vanweë die feit dat vroue, nie op dieselfde en/of gelyke vlak as mans behandel word nie. Vroue verteenwoordig die helfte van die arbeidsmag, maar is in die algemeen in laer vlak- en laer betaalde beroepe. Selfs al beklee vroue dieselfde beroepe as mans, verdien hulle meesal minder (Landis, 1995:181,199). Bogenoemde is 'n verskynsel wat geensins aan ons onbekend is nie. Vir jare lank is teen vroue gediskrimineer ten opsigte van sekere beroepe, soos byvoorbeeld om 'n bestuursposisie te beklee, asook die feit dat opleiding hulle ontnem is. In die afgelope paar jaar het dit egter verbeter, maar die ongelyke behandeling van vroue in die arbeidsmag seëvier steeds in baie organisasies wêreldwyd. Ontstellende aspekte van mans se gedrag teenoor vroue, beklemtoon verder die vrou se ondergeskikte rol, soos byvoorbeeld die aaklige realiteit van verkragting, vroueslanery, asook seksuele teistering (Shaefer & Lamm, 1998:330).

Dit is ook geen geheim dat die manlike geslag nie geneë is met die feit dat 'n vrou sy baas is nie. Indien 'n metafoor van Marx se analise van klassekonflik toegepas word, kan gesê word dat die manlike geslag as die bourgeoisie beskou word, omdat hulle beheer oor die meeste van die gemeenskap se rykdom, prestige en mag het, terwyl die vroulike geslag as die proletariaat beskou kan word (Shaefer & Lamm, 1998:329). Mans in die algemeen, beskou vroue as minder bevoeg vir dieselfde beroepe as hulleself. Dit gee egter ook aanleiding tot konflik, omdat mans minder bereid kan wees om opdragte van 'n vroulike baas uit te voer as van 'n manlike baas. Baie mans sal byvoorbeeld wyer om na 'n vroulike dokter toe te gaan, omdat sy as onbevoeg beskou word en vanweë die feit dat mans nog altyd hierdie beroep vervul het. Hierdie

gesindhede kan teruggeneem word na die sosialiseringproses en die kultuur waarin die persoon opgegroe het. Dit is nie moontlik om geslagsrolle drasties te verander sonder 'n dramatiese hersiening van 'n kultuur se sosiale struktuur nie (Shaefer & Lamm, 1998:330). Daarom is dit so belangrik dat mense binne die werkplek asook gemeenskap opgelei moet word ten opsigte van verskillende kulture, sodat die mites wat deur geslagte oorgedra is, uit die weggeruim kan word en mense in staat gestel kan word om mekaar te kommunikeer, mekaar te akkommodeer en te verstaan.

Uit bogenoemde kan die gevolgtrekking gemaak word dat subkulture, in hierdie geval spesifiek ras en geslag, tot potensiële konflik aanleiding kan gee. Dit is dus belangrik dat werknemers, bestuurders, asook mense in die algemeen opgelei moet word om die subkulture binne 'n gemeenskap of 'n onderneming te verstaan en te akkommodeer. Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, asook die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek kan ook moontlik bogenoemde konflik verminder. Na aanleiding van ras as subkultuur binne die gemeenskap word daar vervolgens kortliks gewys op die visie van die tradisionele swartman. Let daarop dat die begrip "man" albei geslagte aandui.

### **3.7 VISIE VAN DIE TRADISIONELE SWARTMAN OP DIE GEMEENSAP**

Die verskille tussen die swartman en die blanke wat hier na vore gebring gaan word, is nie daarop gemik om die twee groepe verder van mekaar te vervreem nie, maar deur die verskille in lewensbeskouings uit te lig, word daar juis gepoog om beter begrip, waardering en samewerking tussen die twee groepe te bewerkstellig. Daar moet in gedagte gehou word dat verskille in kulture nie beteken dat die een kultuur minderwaardiger is as die ander nie.

Duvenage (1983:155-157) noem 'n paar belangrike oorsake vir die statiese instelling van die tradisionele swartman en dit word vervolgens kortliks bespreek.

#### **3.7.1 Rangorde van kragte**

Daar word 'n soort rangorde of piramide van bonatuurlike kragte by swart kulture bemerk. Die godheid of gode staan bo-aan en word gevolg deur die voorvadergeeste

en dan die lewendes volgens hulle ouderdom en status. Die toordokter vervul 'n prominente rol in hierdie stryd om kragbesit en dit is belangrik dat elkeen presies weet waar hy in die hiërargie van kragte inpas. Wanneer iemand te vinnig ryk word, word hy met agterdog bejeën en die man wat weer baie kinders het, word beskou as 'n man wat oor baie krag beskik en word ook hoog geëer. In die blanke kultuur word 'n ander tipe hiërargie gevind. Vir baie blankes is God hulle krag en elkeen het 'n plek in die hiërargie van die gemeenskap volgens sy rykdom en status. Die aantal kinders in 'n blanke gesin dui nie op 'n hoër status nie. Hierdie verskil in lewensbeskouing tussen die blanke en die swartman kan ook konflik tot gevolg hê.

Dit is egter belangrik dat die verskillende kulture hierdie verskille tussen hulle moet verstaan ten einde mekaar te verstaan, in harmonie saam te leef, asook om doeltreffend in 'n onderneming saam te werk. Indien bogenoemde bereik kan word, sal dit die onderneming in staat stel om sy doelwitte te bereik, kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur om sodoende 'n mededingende voordeel te bewerkstellig, sowel as om effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder.

### **3.7.2 Klem op senioriteit**

Soos hierbo gesien, moet die individu in 'n hiërargiese patroon inskakel (byvoorbeeld voorvaders, hoofman en vader) en daarvolgens word baie klem op senioriteit en status gelê. Dit lei tot 'n sterk paternalistiese ingesteldheid. Die gesag van die vaderfiguur mag nie in twyfel getrek of weerspreek word nie; hy word dikwels as die hoogste outoriteit op byna alle gebiede beskou (Van der Walt, B.J., 1982:241). In die blanke kulture word gevind dat die vader van die huis die hoof is, asook oor die meeste outoriteit beskik, maar nie op alle gebiede soos by die swart kulture nie.

### **3.7.3 Die godsbeskouing**

Die swartman het 'n deïstiese (kyk hoofstuk twee) godsídee, met ander woorde die godheid is 'n verborge, afwesige god van ver, met wie die mens geen kontak het nie. Belangriker nog is dat die mens geen verantwoording aan sy god verskuldig is nie. Daar is geen sprake van 'n goddelike oordeel oor die mens se dade nie. Vir die swartman is daar dus geen skeiding tussen sy geloof en sy alledaagse bestaan nie

(Van der Walt, B.J., 1982:242). In die blanke kulture waar die Christendom grotendeels aangehang word, word geglo dat 'n mens 'n persoonlike verhouding met God kan hê en dat die mens eendag rekenskap vir sy dae moet gee. Hierdie verskil in lewensbeskouing tussen die blanke en die swartman kan ook 'n bron van konflik wees, vanweë die feit dat die swartman geen verantwoordingsplig het nie.

#### **3.7.4 Die geskiedbeskouing**

Die swartman het nie, soos die blankes, 'n liniêre nie, maar 'n sikliese geskiedbeskouing. Dit wil sê volgens die swartman beweeg die geskiedenis in sirkels of kringlope - wat eers was kom een of ander tyd weer na vore. Die toekoms speel dus geen rol nie, slegs die verlede en hede is vir die swartman belangrik. Dit is 'n belangrike bron van konflik tussen die twee rasse, want die blankes werk en dink aan die toekoms en maak bymekaar vir die dag van môre, terwyl die swartman net vir vandag leef. Met ander woorde die swartman is nie baie gemoeid met die toekoms nie. Bogenoemde is 'n sensitiewe area van arbeidsverhoudinge en kan 'n negatiewe invloed op die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek uitoefen, omdat blankes geneig is om vooruit te beplan, sowel as volgens 'n plan en struktuur te werk, terwyl die swartman elke dag vat soos dit kom en beplan soos wat hy te werk gaan; niks jaag hom nie. Verder kan hierdie aspek die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in 'n onderneming bemoeilik.

#### **3.7.5 Tradisiegebondenheid**

Die tradisionele gewoontes in swart kulture vorm sterk riglyne vir die lede se optrede. Tesame met tradisiegebondenheid gaan 'n bepaalde tydsbeskouing. Die blankes beskou tyd as iets wat vorentoe beweeg, terwyl die swartman dit beskou as iets wat agtertoe en/of terug beweeg. Die swartman het dus 'n twee-dimensionele (hede-verlede) beskouing van tyd en die wêreld, terwyl die blanke man 'n drie-dimensionele (verlede-hede-toekoms) beskouing het. Dit kom verder daarop neer, soos hierbo reeds genoem, dat die blanke man toekomsgerig is in sy denke, terwyl die swartman nie baie bekommerd is oor die toekoms nie. Hulle beplan in elke geval nie graag vooruit nie. Dit is waarskynlik 'n rede waarom die swart gemeenskap weinig

voortgang toon (Van der Walt, B.J., 1982:243). Dit is verder ook 'n bydraende faktor tot die swartman se dikwels swak ontwikkelde verantwoordelike gevoel en weinig persoonlike inisiatief om dinge in 'n beter rigting te probeer verander.

Die verskille in tydsbeskouing tussen die blanke en die swartman is 'n onderskatte bron van konflik. Vanweë die feit dat blankes toekomstgerig is, is dit vir hulle belangrik om volgens 'n tydskedule te werk ten einde al die doelwitte vir die dag te bereik, maar indien die swart werknemer byvoorbeeld net eenvoudig nie opdaag vir werk nie of laat arriveer, is dit nie altyd moontlik om gestelde doelwitte betyds te haal nie.

Dié verskille in tydsbeskouing is 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge en indien dit nie doeltreffend bestuur word nie, kan dit produktiwiteit en effektiwiteit van die onderneming laat afneem. Indien bestuurders en werknemers bewus gemaak word van die verskille in tydsbeskouing tussen die verskillende kulture en opgelei word om mekaar in hierdie verband te akkommodeer en te verstaan, kan potensiële konflik in die werkplek verminder word. Die konklusie wat hieruit gemaak kan word, is dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit met betrekking tot tydsbeskouing, potensiële konflik kan verminder wat aansluit by die doel van hierdie navorsing, soos in hoofstuk een aangedui.

### **3.7.6 Persoonlike ruimte**

Daar kan kortliks verwys word na die verskil in persoonlike ruimte tussen lede van verskillende kulture, wat ook 'n bron van konflik kan wees. Volgens Nanda (1994:83) blyk dit dat mense van verskillende kulture verskillende persoonlike ruimtes nodig het. Die blanke kulture verkies byvoorbeeld 'n groter persoonlike ruimte as die swartman. Die swartman het byvoorbeeld geen probleem daarmee om byna bo-op 'n ander in 'n ry te staan nie, terwyl die blankes mekaar meer ruimte toelaat. Cushner en Brislin (1996:287) is van mening dat mense bedreig voel indien iemand anders hulle persoonlike ruimte binnedring en dit kan tot konflik aanleiding gee. Origen kan dit mense irriteer en selfs angstig laat voel in so 'n mate dat hulle sal wegloop en/of hulle rûe draai of iets ongewens kwytraak.

Voorts is dit 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge, sowel as op die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in

die werkplek, kan uitoefen indien die kultureel-diverse werksmag nie opgelei word om sulke situasies met sensitiviteit en oorleg te hanteer nie.

### **3.7.7 Onderwaardering van die individu**

Die algemeen-menslike behoefte om aan 'n groep te behoort, is besonder sterk by die swartman ontwikkel. 'n Misstap teen die eie groep word as die grootste van alle oortredings beskou. Die swartman leer graag hulle kinders deugde soos byvoorbeeld vriendelikheid, beskeidenheid, inskiklikheid, aanpasbaarheid, bereidheid tot kompromie, mededeelsaamheid – almal karaktertrekke wat kan bydra tot 'n vreedsame bestaan met jou medemens. Hierteenoor sal die blanke 'n hoër premie stel op byvoorbeeld eerlikheid, openhartigheid, onkreukbaarheid, waaragtigheid, standvastigheid en deursettingsvermoë. Hierdie verskille kan dikwels tot misverstande en selfs konflik lei, want die swartman beskou die blanke as onbeskof, terwyl die blanke die swartman van valsheid kan verdink (Van der Walt, B.J., 1982:243-244). Weereens is dit belangrik dat die kultureel-diverse werksmag bewus moet wees van hierdie verskille, sodat die twee groepe mekaar beter kan verstaan en akkommodeer. Hierdie onderwaardering van individue tussen die verskillende kulture kan indien dit nie doeltreffend hanteer word nie 'n nadelige invloed op arbeidsverhoudinge in die werkplek uitoefen en daarom word die aspek ook as 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge beskou.

Verder is dit baie belangrik dat bestuurders, sowel as werknemers in die werkplek, bewus moet wees van hierdie verskille ten einde as spanne saam te werk om die onderneming se doelwitte te bereik, asook kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur

### **3.7.8 Mondelinge kultuuroordrag**

Die tradisionele swartman het 'n skriflose kultuur, terwyl die blanke oor 'n skrifvaardige kultuur beskik. Met skriflose kultuur word bedoel 'n kultuur waarin daar geen boeke of geskrewe materiaal oor die kultuur of taal bestaan nie. Kinders in hierdie kulture het dus geen boeke om uit te leer nie, ten spyte van die feit dat hulle wel hulle taal kan praat. Dit kan ook beteken dat dit 'n ongeletterde kultuur is, omdat die skryfkuns of die vermoë om te lees, deur baie lede van die kultuur nie bemeester

is nie, teenoor 'n skrifvaardige kultuur waar daar wel geskrewe materiaal oor die kultuur en taal bestaan of teenoor 'n geletterde kultuur, met ander woorde mense kan in hulle taal lees en skryf, asook die taal praat. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word daar na 'n ongeletterde kultuur van die tradisionele swartman verwys.

Die leemte wat deur 'n ongeletterde kultuur veroorsaak word, is deur mondelinge tradisie vervang en sodoende het die swartman 'n verstommende memoriseervermoë ontwikkel. Die nadeel van geheuedenke en mondelinge tradisie is egter onder andere dat dit papegaaidenke bevorder, blinde aanvaarding van die tradisie tot gevolg het, eie oorspronklikheid ontmoedig en beperkinge het, aangesien die mens net 'n sekere hoeveelheid kennis kan memoriseer. Die feit dat die blankes vroeg reeds van skrif gebruik kon maak, het hulle 'n geweldige voorsprong gegee, meer inligting kon versamel word en dit het terselfdertyd persoonlike inisiatief gestimuleer (Van der Walt, B.J., 1982:244).

Die feit dat 'n groot aantal swartmense ongeletterd is, veroorsaak ook 'n probleem vir die vooruitgang van die gemeenskappe. Hierdie ongeletterdheid van die swartman kan ook konflik tot gevolg hê, want die blankes neem geletterdheid as vanselfsprekend aan en indien bestuurders en/of medewerkers dit nie met oorleg hanteer nie, kan dit opstand by die swartman laat ontstaan. Dit is ook so dat dit deels die blankes se skuld is dat die swartmense nie geletterd is nie, omdat die blankes hulle in die verlede sekere vorme van opleiding misgun het. Nou moet die blankes geduld aan die dag lê en die swartmense ophef tot dieselfde vlak, sodat hulle meer effektief kan saamwerk. Daarom is dit so belangrik dat die swartman opgelei en bemagtig moet word ten einde by te dra tot die vooruitgang van die gemeenskap, sowel as die sukses van die onderneming waarvoor hy werk en ook vir persoonlike verryking en vooruitgang.

Ten einde kulturele diversiteit in 'n onderneming doeltreffend te kan bestuur moet bestuurders en werknemers bewus gemaak, sowel as opgelei word om hierdie verskille met sensitiwiteit te hanteer om sodoende moontlike konflik wat daaruit kan voortspruit, te verminder. Indien hierdie verskille nie as belangrik deur bestuur en werknemers geag word nie, kan dit daartoe aanleiding gee dat swart werknemers onbevoeg en onbekwaam voel wat arbeidsverhoudinge binne die werkplek negatief

kan beïnvloed; daarom word dit ook as 'n sensitiewe area binne arbeidsverhoudinge beskou.

### **3.7.9 Konkrete denkwys**

Die swartman dink en praat veral in beelde wat hy aan die konkrete lewe ontleen. Hierdie konkrete benadering maak sy belangstelling vir die wetenskap minder, want in die wetenskap word daar met begrippe gewerk. Daar word gevra: “wat is water?”, “wat is lug?” en dit is vrae wat totaal buite die horison van die swartman lê. Die ontologiese “wat-is”-vraag, wat die vertrekpunt van die wetenskap is (Van der Walt, J.L., 1982:33) kan hom nie interesseer nie, anders as die blankes wat antwoorde op die “wat-is”-vraag soek en wie se denke baie meer abstrak is. Verder lê wetenskaplike denke en reflektiewe denke, dit wil sê die denke oor die denke self, ook buite die gesigsveld van die swartman (Van der Walt, B.J., 1982:244). Daarom is dit dikwels moeilik om abstrakthede aan die swartman te verduidelik vanweë sy konkrete denke.

Die verskille in denkwyses tussen verskillende kulture kan ook konflik tot gevolg hê, veral in beroepe waar wetenskaplike en reflektiewe denke vereis word. Hierdie verskille is ook 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat aandag verg. Daarom is dit weereens belangrik dat bestuurders, asook werknemers bewus moet wees van hierdie verskille en dit met sensitiwiteit hanteer.

Hiermee is geensins al die verskille in lewensbeskouing tussen die swartman en die blanke genoem nie, maar slegs 'n paar belangrike punte is uitgelig om 'n beter begrip van dié verskille tussen die kulture te verkry. Uit bogenoemde kan die gevolgtrekking gemaak word dat selfs verskille wat as onbelangrik geag kan word, konflik tot gevolg kan hê. Daar kan dus gesien word dat dit noodsaaklik is dat lede van die verskillende kulture meer van mekaar se lewensbeskouings te wete moet kom ten einde misverstande te vermy, ten einde in staat gestel te word om die kultureel-diverse werksmag te bestuur en arbeidsverhoudinge te bevorder. Daarom is dit van kardinale belang dat bestuurders en werknemers binne 'n onderneming en in die gemeenskap opgelei moet word rakende byvoorbeeld die verskillende lewensbeskouings, sodat hulle mekaar beter kan verstaan en akkommodeer. Mense is dikwels in konflik met

mekaar verwikkel bloot vanweë die feit dat hulle mekaar nie verstaan nie en bang is vir “vreemde” dinge buite hulle eie kultuur. Die verskillende kulture kan so baie van mekaar leer en mekaar aanvul as die lede daarvan net eers weet wat elkeen se kultuur behels.

Na aanleiding van voorafgaande bespreking, word vervolgens aandag gegee aan kommunikasie en taal in die verskillende kulture, asook watter implikasies dit inhou.

### **3.8 KOMMUNIKASIE EN TAAL BINNE VERSKILLENDE KULTURE**

Kommunikasie word deur Luthans (Bendix, 2000:306) soos volg beskryf: *the flow of material information, perceptions and understandings between individuals and between different groups*. Dit is wyse waarop gedrag, persepsies en waardes uitgeruil word, om ander sover te kry om welvoeglik te handel, asook om begrip te kweek. Dit bly die enigste metode waardeur mense mekaar kan beïnvloed en in wisselwerking kan wees. Kommunikasie kan verbaal of nie-verbaal, geskrewe of mondelings wees.

Soos reeds bespreek, het die swartman meesal ‘n ongeletterde kultuur, wat op sigself ‘n probleem tussen die kulture veroorsaak. Sonder menslike taal kan menslike kultuur nie bestaan nie. Taal doen meer as net die reflektering van kultuur, dit is die wyse waarop individue bekendgestel word aan die orde van die fisiese en sosiale omgewing (Nanda, 1994:116). In Suid-Afrika is daar byvoorbeeld elf verskillende landstale, waarvan byna die helfte skrifloos en/of ongeletterd is. Dit is dus te verstane dat daar konflik sal wees vanweë die feit dat nie almal al elf die tale magtig is nie. Elke persoon beskou sy omgewing vanuit sy kulturele oortuigings en gee dit in sy taal weer, dit wil sê elke kultuur beskik oor sy eie taal en kommunikasievaardighede. Indien mense van verskillende kulture nie mekaar kan verstaan nie as gevolg van taal, kan dit groot misverstande veroorsaak wat weereens konflik tot gevolg kan hê.

Taal is die kernwyse waarop mense hulleself kan uitdruk, sowel as verduidelik en indien ‘n persoon nie aan ‘n ander kan verduidelik wat hy wil hê nie, moet hy/sy op verbale of ander vorme van gebare staatmaak wat ook ‘n probleem kan veroorsaak, want sekere gebare kan een ding in jou kultuur beteken, maar iets heeltemal anders in ‘n ander kultuur (Matsumoto, 1996:292). Selfs aangeleerde frases en/of sinne van

'n ander kultuur se taal kan verskillende betekenis hê en indien 'n persoon van 'n ander kultuur daardie frase en/of sin gebruik en onbewus is daarvan dat dit verskillende betekenis het, kan dit ook tot misverstande aanleiding gee (Cushner & Brislin, 1996:291). Dit is dus baie belangrik om versigtig te wees om mense nie te affronteer nie, dog indien dit wel gebeur, te vra vir die regte uitdrukking en/of gebaar, om sodoende verdere misverstande uit die weg te ruim. Sodoende vind leer ook plaas. Bestuurders moet dus baie versigtig wees om nie werknemers vanuit verskillende kulturele agtergronde se gebare en/of onbekende frases of sinne te waninterpreteer nie, want dit kan arbeidsverhoudinge in die werkplek nadelig beïnvloed, asook die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit bemoeilik.

Mans en vroue waninterpreteer dikwels mekaar se gedrag binne hulle eie kultuur, wat nog te sê tussen ander kulture (Cushner & Brislin, 1996:300). Mans en vroue kommunikeer verskillend (Asante & Gudykunst, 1989:383). Hierdie verskille kan kommunikasieprobleme veroorsaak wat produktiwiteit, effektiwiteit, interpersoonlike kommunikasie, asook arbeidsverhoudinge binne die onderneming kan benadeel. Opnames het vyf algemene kommunikasieprobleme tussen mans en vroue geïdentifiseer, naamlik: (1) mans is te outoritêr, (2) mans neem nie vroue ernstig op nie, (3) vroue is te emosioneel, (4) mans aanvaar nie vroue as hulle kollegas of as hulle base nie en (5) vroue het nie hulle stemme dik genoeg gemaak nie. Geslags-gebaseerde verskille in kommunikasie word gedeeltelik veroorsaak deur linguistiese style wat algemeen deur mans en vroue gebruik word. Linguistiese style help nie net om die kommunikasieverskille tussen mans en vroue te verduidelik nie, maar dit beïnvloed ook 'n persoon se persepsie van ander se selfvertroue, bekwaamheid en vermoëns (Kreitner & Kinicki, 1998:441).

Navorsing dui aan dat mans en vroue op 'n aantal wyses verskillend kommunikeer. Vroue is byvoorbeeld meer geneig om krediet vir sukses te deel, om vrae te vra om duidelikheid te verkry, om taktvol terugvoer te gee deur kritiek te verlig met matige lof en deur indirek ander te vertel wat om te doen. Mans aan die ander kant, is meer geneig om oor hulleself te roem, om botweg terugvoer te gee, om komplimente te weerhou, minder geneig om vrae te vrae en erken nie sommer hulle foute of swakhede nie (Kreitner & Kinicki, 1998:442-443). Bogenoemde kan egter nie veralgemeen word om alle mans en vroue in te sluit nie, want daar is altyd

uitsonderings op die reël. Mans en vroue kan egter hierdie verskille verminder deur meer buigsaam te wees ten opsigte van hulle verskillende kommunikasiewyses, sowel as om mekaar te akkommodeer en te probeer verstaan.

Die kwaliteit van interpersoonlike kommunikasie binne 'n onderneming is baie belangrik. Mense met goeie kommunikasievaardighede kan groepe help om beter besluite te neem (Kreitner & Kinicki, 1998:434). Daar kan afgelei word dat goeie en effektiewe kommunikasie in 'n onderneming die produktiwiteit van 'n onderneming kan verhoog. Die konflik wat uit bogenoemde kommunikasie- en taal verskille en/of probleme, tussen verskillende kulture voortspruit, is 'n baie sensitiewe area in arbeidsverhoudinge en indien dit nie doeltreffend bestuur word nie kan dit 'n nadelige invloed op die skep van arbeidsverhoudinge in die werkplek, uitoefen. Voorts kan dit ook die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit nadelig beïnvloed. Konflik is 'n neweproduk van multikulturaliteit en dit moet eweneens bestuur word, dog val dit buite die doelwitte en probleemstelling van hierdie navorsing.

Daar word vir die doeleindes van hierdie navorsing net kortliks verwys na moontlike struikelblokke vir effektiewe kommunikasie in die onderneming. Volgens Kreitner en Kinicki (1998:451) is "kommunikasiegeraas" 'n struikelblok vir effektiewe kommunikasie, omdat dit inmeng met die akkurate transmissie en ontvang van 'n boodskap. Daar is vier sleutelstruikelblokke vir effektiewe kommunikasie, naamlik: (1) proses-, (2) persoonlike, (3) fisiese en (4) semantiese struikelblokke. In hoofstuk vier word enkele tegnieke, om kommunikasie binne die onderneming en/of werkplek te verbeter, bespreek.

Noudat daar 'n breë uiteensetting gegee is van wat kultuur is, die funksies en kenmerke daarvan, subkulture binne 'n gemeenskap, die verskille in lewensbeskouing, sowel as kommunikasie en taal binne verskillende kulture, behoort die leser oor 'n beter begrip van kultuur en die verskille tussen kulture te beskik.

### **3.9 DEFINISIE EN OMSKRYWING VAN ORGANISASIEKULTUUR**

Organisasiekultuur is 'n subkultuur en alles wat vir kultuur geld soos hierbo uiteengesit, geld ook vir die kultuur van die onderneming. Voorts is 'n begrip van organisasiekultuur belangrik ten einde mense binne die werkplek te bestuur. Kreitner

en Kinicki (1998:60) definieer organisasiekultuur as *the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments*. Hierdie definisie beklemtoon twee belangrike kenmerke van organisasiekultuur. Eerstens beïnvloed organisasiekultuur mense se gedrag in die werkplek. Die tweede sleutelkenmerk van organisasiekultuur is dat dit op twee vlakke, naamlik waardes en normatiewe gedragspatrone funksioneer wat varieer in terme van uitwaartse sigbaarheid en weerstand teen verandering. Op 'n minder sigbare vlak, weerspieël kultuur die waardes wat deur organisasielede gedeel word. Hierdie waardes is geneig om meer blywend oor tyd heen te wees en bied meer weerstand teen verandering (kyk hoofstuk vier). Op 'n meer sigbare vlak verteenwoordig kultuur die normatiewe gedragspatrone wat deur organisasielede aanvaar word. Hierdie patrone word deur die sosialiseringproses aan ander oorgedra. Kultuur is meer vatbaar vir verandering op hierdie vlak.

Brown (1995:8) definieer organisasiekultuur soos volg: *organisasiekultuur verwys na die patroon van oortuigings, waardes en aangeleerde wyses om ervaringe te hanteer wat ontwikkel gedurende die verloop van 'n onderneming se geskiedenis en wat geneig is om in sy materiële samestelling, asook in die gedrag van sy lede, te manifesteer*.

Mondy et al. (1999:52) definieer organisasiekultuur as *'n sisteem van gedeelde waardes, oortuigings en gewoontes binne 'n onderneming wat in interaksie is met die formele struktuur om gedragsnorme te vorm*. Dit is die patroon van basiese aannames, waardes, norme en artefakte (kyk verklaring vroeër in hoofstuk) wat deur organisasielede gedeel word. Organisasiekultuur omvat die waardes en standaarde wat mense se gedrag rig en bepaal - ook die rigting waarin die onderneming beweeg. Organisasiekultuur bestuur dit waarvoor organisasies staan en die wyse waarop hulle bronne bekom; dit bepaal die onderneming se struktuur, die sisteme wat hy gebruik, die mense wat hy in diens neem, sowel as die resultate wat hy erken en beloon, die tipe kultuur bepaal wat die onderneming as probleme en geleenthede definieer, asook hoe om dit te hanteer.

Kultuur het 'n direkte invloed op 'n onderneming se mensehulpbronstrategie; trouens dit vorm die samebindende krag wat die sukses (al dan nie) van 'n onderneming

bepaal. Kultuur kom voor in die wyse waarop bestuur besluite neem, mense met mekaar in interaksie is en selfs watter tipe mense goedgekeur word om poste te beklee. Dit sluit ook die waardes en norme van die onderneming soos uitgespel in sy missie, visie, kernwaardes en gedragskode. Kultuur word as 'n instrument beskou wat bestuurders kan gebruik ten einde al die lede in die onderneming saam te bind ter nastrewing van die onderneming se visie. Kultuur is veel meer as 'n blote bestuurstyl, dit kan geïdentifiseer word as die wyse waarop 'n onderneming funksioneer. Die waarde van kultuur vir strategiese bestuur is daarin geleë dat dit 'n *dominante waardesisteem* verteenwoordig wat die gewenste houdings en gedrag vorm, soos reeds na verwys, wat nodig is om 'n bepaalde strategiese rigting te kan volg (Slabbert et al., 1994:70). Strategie is 'n onderneming se besigheidsrasionaal. Dit verbind gedrag en besluite tot die doel van die onderneming. Ten einde 'n strategie te formuleer, moet bestuur die onderneming se omgewing (domain) waarin die onderneming gaan opereer en meeding, omskryf en definieer. 'n Strategie dien geen doel nie tensy dit omskep word in gedragspatrone en besluite. 'n Strategie moet aksie en gedrag uitspel indien dit enige invloed op die onderneming wil uitoefen (verwys ook na hoofstuk vier) (Gerber et al., 1998:542). Die afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat die onderneming se strategieë in die onderneming se kultuur vervat moet word ten einde die onderneming, asook kulturele diversiteit suksesvol te kan bestuur. Dit vind aansluiting by die doel van hierdie navorsing.

Organisasiekultuur staan ook bekend as die “persoonlikheid” van 'n organisasie— die manier van dink en dinge doen - wat deur byna al of al sy lede gedeel word en wat deur nuwe lede aangeleer moet word ten einde binne die onderneming te oorleef, asook vooruitgang in die onderneming te maak (Hellriegel & Slocum, 1992:555, Gerber et al., 1998:13). Hierdie definisie beklemtoon drie belangrike kenmerke van organisasiekultuur, naamlik: (1) dis aangeleer; (2) dis gedeel en (3) dis oorgedra.

Tosi et al. (1990:127) sluit by bogenoemde aan deur te sê dat organisasiekultuur die unieke “verstandsprogrammering” van daardie onderneming is, wat 'n weerspieëling van sy *modale organisasiepersoonlikheid* is. Die modale organisasiepersoonlikheid is die graad van homogeniteit en die sterkte van 'n bepaalde persoonlikheidsoriëntasie in 'n onderneming. Dit resulteer vanuit vier faktore. Eerstens ontwikkel mense waardes gedurende die sosialiseringproses ten einde aan te pas by die verskillende

tipies organisasies in die samelewing. Tweedens word baie persone gedurende die seleksieproses gesif, wat dalk nie “pas” nie en die onderneming se sosialiseringproses verander diegene wat wel gekeur is, sodat ‘n sekere vlak van persoonlikheidshomogeniteit in elke onderneming ontwikkel. Derdens versterk belonings in die onderneming op selektiewe wyse sekere optredes en houdings en ander nie. Laastens sluit promosie besluite gewoonlik die kandidaat se prestasie en persoonlikheid in, met ander woorde sodat diegene wat in topbestuur aangestel word, op die onderneming se kultuur kan voortbou deur die jare.

Elke onderneming het dus sy eie “persoonlikheid” en/of organisasiekultuur. Vir die sukses van ‘n onderneming is dit besonder belangrik dat die individuele werknemer se persoonlikheid en die “persoonlikheid” van die onderneming op mekaar afgestem is (Gerber et al., 1998:14). Dit wil sê werknemers moet dus seker maak dat hulle persoonlikhede, waardes en oortuigings met die van die onderneming ooreenstem wanneer hulle vir ‘n pos by ‘n onderneming aansoek doen, want ‘n mispassing daarvan kan veroorsaak dat beide persoonlike en organisasiedoelwitbereiking gekortwiek word. Dit kan tot ongelukkigheid en selfs konflik aanleiding gee wat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in die onderneming kan bemoeilik. Voorts kan dit ook die onderneming se produktiwiteit en effektiwiteit laat afneem, asook sy vermoë om ‘n mededingende voordeel te bewerkstellig, nadelig beïnvloed. Noudat enkele definisies en ‘n breë omskrywing van organisasiekultuur gegee is, word vervolgens gelet op enkele funksies van organisasiekultuur wat vir die doeleindes van hierdie navorsing belangrik is.

### **3.10 FUNKSIES VAN ORGANISASIEKULTUUR**

Verskillende skrywers ag verskillende funksies van organisasiekultuur as belangrik, maar vir die doeleindes van hierdie navorsing gaan slegs Brown (1995:57-58) en Kreitner en Kinicki (1998:62-63) se beskouings oor die funksies van organisasiekultuur bespreek word.

#### **3.10.1 Brown se beskouing oor die funksies van organisasiekultuur**

Brown (1995:57-58) identifiseer vyf funksies van organisasiekultuur, naamlik

### 3.10.1.1 Konflikvermindering

'n Gemeenskaplike kultuur bevorder konsekwentheid van persepsie, probleemdefinisie, evaluasie van vraagstukke en opsies, sowel as voorkeure vir optrede. Gegee dat daar sterk geneigdhede by organisasies voorkom om hoogs konflikttueel en antagonisties te wees, dien kultuur as 'n bruikbare mag vir integrasie en konsensus. Organisasies moet konsensus bereik met betrekking tot twee stellingvraagstukke, naamlik eerstens daardie wat die groep help om te oorleef in, sowel as om aan te pas by die eksterne omgewing en tweedens daardie wat die onderneming help om sy interne prosesse te integreer ten einde te oorleef en aan te pas (Brown, 1995:57). Die gevolgtrekking wat uit bogenoemde gemaak kan word, is dat dit belangrik is om die bestuur van kulturele diversiteit in die onderneming se prosesse en strategieë te integreer ten einde in 'n veranderende, asook mededingende mark te oorleef. Voorts kan hierdie integrasie die skep van arbeidsverhoudinge in die werkplek bevorder. Dit vind ook aansluiting by die doel van hierdie navorsing, soos in hoofstuk een uiteengesit. Sommige van die belangrikste probleme van eksterne aanpassing en oorlewing wat organisasies in die gesig staar, sluit die ontwikkeling van konsensus oor sy missie en strategie, sy doelwitte, die wyses waarop daardie doelwitte bereik gaan word, die kriteria wat gebruik gaan word om te meet hoe goed die onderneming sy doelwitte bereik, asook die geskikte korrektiewe strategieë wat toegepas moet word indien die werksmag nie sy doelwitte bereik nie, in.

Met betrekking tot interne integrasie, moet individue in die onderneming konsensus bereik oor hoe om met mekaar te kommunikeer, die basis waarop mag uitgeoefen gaan word, die reëls vir hoe interpersoonlike verhoudinge by die werk bestuur gaan word, hoe en hoekom belonings versprei moet word en hoe om dubbelsinnige, sowel as oënskynlike onverklaarbare situasies te hanteer. Met ander woorde bestuurders, sowel as werknemers moet konsensus bereik oor hoe dinge binne die onderneming gedoen behoort te word. Sodoende kan konflik verminder word, want almal ofte wel die oorgrote meerderheid, stem vir of teen 'n aangeleentheid en/of probleem.

Korrektiewe strategieë sluit griewe- en dissiplinêre prosedures in. Effektiewe dissiplinêre prosedures kan byvoorbeeld slegs opgestel word indien 'n arbeidsverhoudingebeleid geformuleer is. Die versuim van talle organisasies om 'n arbeidsverhoudingebeleid te formuleer, kan een van die redes wees waarom Suid-

Afrika toenemende arbeidsonrus ondervind, asook sukkel om hulle kultureel-diverse werksmag doeltreffend te bestuur. 'n Beleid impliseer dat daar bewuste en rasionele oorweging geskenk is aan die verhouding tussen bestuur en die werknemers. Dit erken werknemers se behoefte aan sekuriteit en die onderlinge afhanklikheid van werknemers en bestuurders in die onderneming (Gerber et al., 1998:354-355). Daarbenewens verleen dit erkenning aan die feit dat werknemers onmisbaar is en meer is as blote produksiefaktore (kyk hoofstuk twee).

Bestuurders kan die onderneming se posisie konsolideer en versterk deur gebruik te maak van die prosedures wat in die beleid vervat is vir die hantering van griewe en geskille en vir dissiplinêre optrede. Dit beteken dat bestuurders hulle kan distansieer van die negatiewe kant van die verhouding tussen werkgewer en werknemers omdat hulle nie meer in hulle persoonlike hoedanigheid beskou hoef te word as die bron van dissipline nie, maar bloot as amptenare wat beleidsvoorskrifte uitvoer. Dit skakel ook 'n groot deel van die negatiewe emosies van werkgewer-werknemerverhoudings uit omdat die deelnemers in die beleid ooreengekom het. Konflik in die werksomgewing word geminimaliseer omdat die implementering van die beleid beskou word as 'n integrale deel van die verhouding tussen werkgewer en werknemers omdat dit formeel, op skrif en aan almal bekend is (Gerber et al., 1998:357). Bendix (2000:297) is in hierdie geval ook van mening dat die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge eenvormige prosedures vereis wat betrekking het op die lig van griewe deur werknemers. Die onvermoë van werknemers om klagtes by bestuur te lê resulteer in onnodige en ongewenste eskalاسie van konflik. Prosedures moet dus aan almal in die onderneming bekend wees. Die prosedures en strukture vervat in die arbeidsverhoudingebeleid gee voorskrifte vir verhoudings met vakbonde, die hantering van stakings en griewe, asook vir algemene aspekte van arbeidsverhoudinge soos werwing, organisasieveligheid en opleiding. Die arbeidsverhoudingebeleid dien verder ook as 'n medium waardeur die verhouding tussen werkgewer en werknemer gespesifiseer kan word en voorsien 'n kommunikasiestruktuur (verwys ook na kommunikasie in hoofstuk vier) (Gerber et al., 1998:357-358).

Uit die voorafgaande kan die konklusie gemaak word dat dit 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge is wat met groot erns deur Suid-Afrikaanse organisasies bejeën

moet word. Indien daar 'n arbeidsverhoudingebeleid in die onderneming is, sal dit logieserwys die skep van gesonde arbeidsverhoudinge bevorder, konflik verminder, sowel as bydra tot die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in die onderneming.

### **3.10.1.2 Koördinasie en beheer**

Kultuur in die vorm van mites voorsien die ooreengekome norme van gedrag of reëls wat individue in staat stel om ooreenstemming te bereik oor hoe om in die algemeen te werk te gaan en die prosedures waardeur besluite in besonder bereik moet word. Kultuur dien nie net as 'n aansienlike krag vir koördinasie nie, maar in die vorm van waardes, oortuigings, houdings en veral basiese aannames, is kultuur ook 'n magtige metode van beheer binne organisasies. Kulturele prekonsepsies baken die mate waartoe werknemers vry is om hulle individualiteit uit te druk, op effektiewe wyse af, wat baie meer subtiel is as die onderneming se formele beheersisteme, reëls en prosedures. Met ander woorde organisasiekultuur rig mense se gedrag, sowel as dissipline op 'n meer subtiel wyse.

Dit is vir geen werknemer en/of persoon aangenaam om heeldag deur middel van streng reëls, regulasies en prosedures herinner te word aan hoe om op te tree nie. Indien die onderneming se kultuur by die werknemer byval vind, sal dit nie eers nodig wees om sekere reëls en prosedures aan hom en/of haar voor te lê nie; die kultuur sal vanself hulle gedrag rig (Brown, 1995:57). Daar moet egter daarop gelet word dat daar wel 'n beheersisteme in 'n onderneming moet wees, anders sal almal maak en breek net soos hulle wil wat die onderneming op verskeie wyse negatief kan beïnvloed, soos byvoorbeeld sy produktiwiteit, effektiwiteit, vermoë om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, asook om effektiewe arbeidsverhoudinge binne die werkplek te bevorder.

### **3.10.1.3 Vermindering van onsekerheid**

Alle organisasies word gekonfronteer met oorweldigende onsekerheid, konflikterende belange en kompleksiteit, alhoewel 'n kultuur se mites, metafore en simbole 'n onderneming in staat stel om sy eie wêreld te skep. Organisasiekultuur skep dus

meestal 'n wêreld waarin kompleksiteit baie verminder kan word, onsekerhede geneutraliseer kan word en die onderneming se vermoë om beheer oor sy eie aktiwiteite uit te oefen, sowel as waar deelname aan rasionele optrede gemaksimaliseer kan word. Die aanneming van 'n kulturele denkraamwerk is 'n vreesvermindingsapparaat, wat die wêreld vereenvoudig, besluite makliker maak en rasionele handeling moontlik maak. Dit wil sê, as 'n individuele werknemer sy organisasiekultuur aanvaar en/of daarby aanpas, kan dit hom of haar in staat stel om die wêreld as minder onseker te beskou. Dit stel ook die onderneming in staat om sy eie aktiwiteite te beheer, sowel as om sy werknemers te bemoedig (Brown, 1995:58). Hieruit kan die afleiding gemaak word dat 'n onderneming se kultuur 'n baie sterk basis moet hê en dat konsensus daarvoor bereik moet word, ten einde as steunpilaar vir die onderneming, sowel as sy lede te dien.

#### **3.10.1.4 Motivering**

Organisasiekultuur kan 'n belangrike bron van motivering vir werknemers wees en oefen 'n belangrike invloed op die doeltreffendheid en effektiwiteit van organisasies uit (Brown, 1995:58). Volgens Gerber et al. (1998:268) oefen motivering ook 'n groot invloed op optrede en gedrag in organisasies uit. Dit word beskou as 'n hulpbron wat ernstig opgeneem moet word in 'n onderneming se kultuur en identiteit, en wat ook in ag geneem moet word by die doelmatigheid en gehalte van bestuur. Motivering kan beskryf word as die rigting van en volharding met individuele gedrag of optrede. Dit gaan oor waarom mense bepaalde gedrag openbaar, eerder as ander, en waarom hulle dikwels oor 'n lang tydperk heen en ondanks struikelblokke en probleme, met bepaalde gedrag volhard.

Die meeste organisasies wend ywerige pogings aan om hulle werknemers te motiveer deur gebruik te maak van belonings soos bonusse en bevorderings, asook die dreigement van straf in die vorm van byvoorbeeld onbegeerde oorplasinge, demovering en salarisverminderinge. Hierdie eksterne faktore is slegs tot op 'n punt effektief, maar kan meer geredelik die gewenste uitwerking hê indien werknemers deur interne faktore gemotiveer word (Brown, 1995:58). Interne of intrinsieke motivering hou verband met "sielkundige" belonings soos die geleentheid om 'n vaardigheid te gebruik, 'n gevoel dat uitdagings gestel en iets bereik is, waardering,

positiewe erkenning en menslike behandeling (Gerber et al., 1998:270). Intrinsieke motiveringsteorieë is van mening dat werknemers gemotiveerd is wanneer hulle hulle werk as betekenisvol en genoeglik beskou, hulle hulle doelwitte met die van die onderneming kan identifiseer, asook wanneer hulle waardevol en veilig voel (verwys ook na motivering as 'n bestuursfunksie in hoofstuk vier). Gerber et al. (1998:59) is ook van mening dat gemotiveerde werknemergedrag die beste bereik word deur persoonlike doelwitte met dié van die onderneming te integreer. 'n Geskikte en koherente kultuur verskaf meer fokus aan werknemers met betrekking tot identifikasie en lojaliteit, die kweek van oortuigings en waardes wat werknemers aanmoedig om aan hulleself te dink as goeie presteerders wat waardevolle werk doen en wat legendes, plegtighede, sowel as seremonies eerbiedig, wat 'n gevoel van samehorigheid skep (Brown, 1995:58).

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat werknemers meer innerlike vrede en geluk in hulle werk sal vind, indien daar van eksterne, sowel as interne faktore gebruik gemaak word om hulle te motiveer. 'n Verdere aanname wat gemaak kan word, is dat gelukkige en gemotiveerde werknemers ook produktiewe werknemers is wat daartoe kan bydra dat die onderneming in 'n mededingende mark kan oorleef, asook meer vatbaar vir verandering sal wees, veral as hulle opgelei word met betrekking tot kulturele diversiteit in die werkplek.

### **3.10.1.5 Mededingende voordeel**

'n Sterk kultuur bevorder konsekwentheid, koördinasie en beheer, verminder onsekerheid en verhoog motivering. Kultuur fasiliteer effektiwiteit en verbeter daarom 'n onderneming se kanse om suksesvol in die *marketplace* te wees, dog dit is nie noodwendig so nie. Hoogpresterende organisasies kan oor swak kulture beskik en insgelyks kan onder-gemiddeld presterende organisasies oor sterk kulture beskik. Nie alle organisasiekulture is noodwendig funksioneel nie. Dit kom voor asof daar kulture is wat oortuigings, waardes en aannames het wat konflik bevorder, koördinasie en beheer ondermyn, onsekerheid en verwardheid verhoog, werknemersmotivering verminder, sowel as om mededingende voordele te verminder, met ander woorde dit is nie noodwendig so dat 'n onderneming met 'n sterk kultuur ook noodwendig 'n groot mededingende voordeel kan bewerkstellig nie;

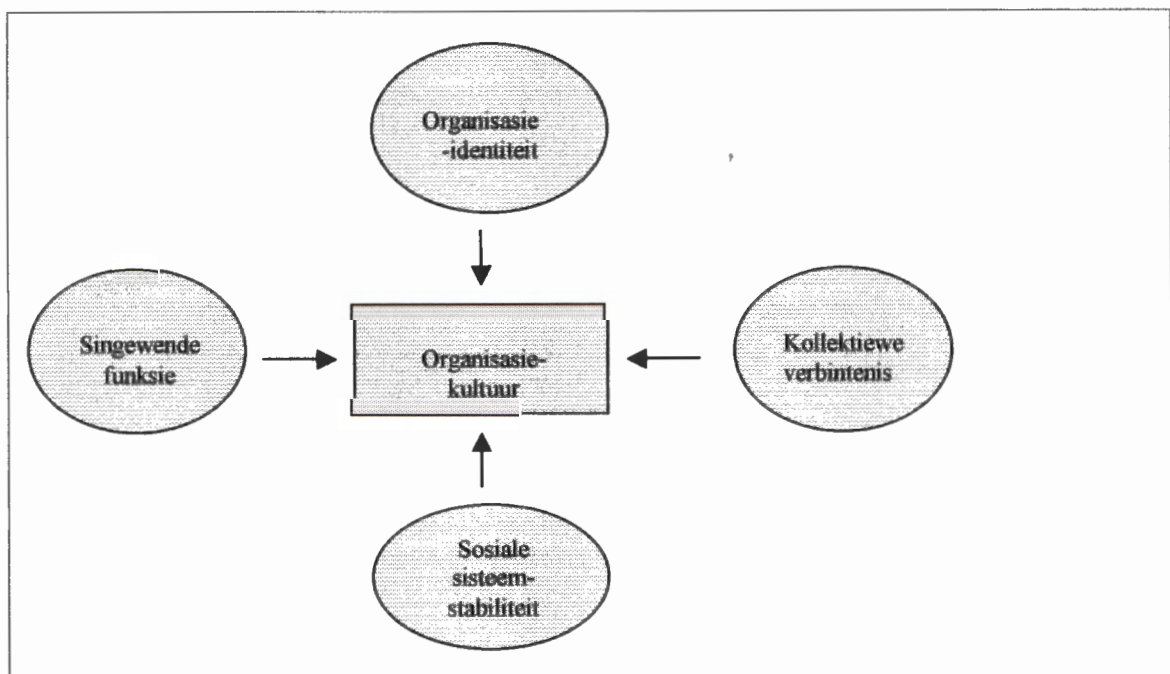
dit geld ook vir die omgekeerde (Brown, 1995:58). Dit is egter waar dat organisasiekultuur 'n groot invloed op die organisasie-aktiwiteite uitoefen.

Uit bogenoemde funksies kan die afgelei word dat die beskouing oor organisasiekultuur 'n noemenswaardige rol in die onderneming en sy lede se lewe speel. Die tipe organisasiekultuur kan konflik verhoog en/of verminder. Dit is dus baie belangrik dat organisasies seker maak dat hulle organisasiekulture funksioneel is en oor die nodige beleide en prosedures beskik ten einde konflik te verminder, 'n mededingende voordeel te bewerkstellig, asook om gesonde arbeidsverhoudinge binne die werkplek te bevorder. Vervolgens sal gelet word op Kreitner en Kinicki (1998:62-63) se beskouing oor die funksies van organisasiekultuur.

### 3.10.2 Kreitner en Kinicki se beskouing oor die funksies van organisasiekultuur

Volgens Kreitner en Kinicki (1998:62-63) vervul 'n onderneming se kultuur vier funksies en word in Figuur 3.3 geïllustreer.

**Figuur 3.1: Kreitner en Kinicki se beskouing oor die funksies van organisasiekultuur**



**Bron: Kreitner en Kinicki (1998:62)**

### **3.10.2.1 Verskaf aan lede 'n organisasie-identiteit**

Hierdie identiteit word versterk deur belonings te skep wat innovasie versterk. 'n Onderneming kan byvoorbeeld 'n gesogte trofee hê wat jaarliks aan 'n individu oorhandig word vir die persoon wat die meeste produkte verkoop het en die onderneming se wins noemenswaardig verhoog het. Dit beteken dat die individuele werknemer gemotiveer word om meer innoverend te wees ten einde daardie gesogte beloning te ontvang en verskaf sodoende 'n organisasie-identiteit aan daardie lid, want dit is slegs by daardie bepaalde onderneming, geen ander, waar hy daardie beloning kan ontvang nie (Greenberg, 1996:152). Hoe duideliker 'n onderneming se gedeelde waardes en houdings gedefinieer word, hoe sterker kan werknemers hulleself met die onderneming en sy missie assosieer en voel dat hulle 'n belangrike deel daarvan is.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat dit hulle betrokkenheid tot die onderneming verhoog. Werknemers wat betrokkenheid ervaar, toon die volgende werksgedrag: (1) 'n sterk begeerte om 'n lid van die onderneming te bly; (2) 'n bereidwilligheid om meer te doen as wat verwag word ter wille van die onderneming en (3) 'n besliste aanvaarding van die onderneming se kultuur en doelwitte. Betrokkenheid behels dus 'n aktiewe verhouding tussen werknemer en werkgewer waarin die werknemer gewillig is om iets van homself of haarself op te offer in die nastrewing van die doelwitte van die onderneming (Gerber et al., 1998:65).

Die aanname kan ook gemaak word dat sodra werknemers vanuit verskillende kulturele agtergronde voel dat hulle 'n belangrike deel van die onderneming is, sal hulle meer werkstevredenheid en betrokkenheid ervaar wat hulle produktiwiteit en effektiwiteit sal verhoog en dit kan 'n positiewe invloed op die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit uitoefen ten einde 'n mededingende voordeel te bewerkstellig, sowel as om arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder.

### **3.10.2.2 Fasiliteer kollektiewe verbintenisse**

Hierdie funksie van organisasiekultuur vind in 'n groot mate aansluiting by die vorige. 'n Onderneming wat byvoorbeeld sterk waardes voorstaan, sal werknemers vir lang periodes in hulle diens hê. Werknemers wat meen dat hulle belangrik vir die

onderneming is en dat die onderneming vir hulle omgee, sal ook meer verbind tot die onderneming voel, sowel as meer diensjare aan die onderneming lewer. Werknemers sal nie lojaal wees teenoor 'n onderneming wat nie sterk waardes belangrik ag nie en wat nie vir hulle werknemers sorg nie.

Uit voorafgaande kan die konklusie gemaak word dat kollektiewe verbintenis baie belangrik is ten einde die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te kan bestuur, want indien werknemers voel dat die onderneming nie vir hulle omgee nie, sal hulle ook nie lojaal wees nie en makliker die onderneming verlaat. Dit is ook 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat aandag moet geniet, indien nie kan dit 'n negatiewe invloed op die onderneming se produktiwiteit en effektiwiteit uitoefen omdat die onderneming deurlopend sy goeie werknemers verloor en weer nuwelinge moet oplei.

### **3.10.2.3 Bevorder sosiale sisteemstabiliteit**

Sosiale sisteemstabiliteit weerspieël die mate waarin die werksomgewing as positief en versterkend beskou word, asook waar konflik en verandering effektief bestuur word. Topbestuur kan byvoorbeeld probeer om weerstand teen verandering te verminder (verwys na hoofstuk vier, tabel 4.1) deur deurentyd die onderneming se soektog na nuwe produkontwikkeling en deurlopende verbetering van interne prosesse, aan alle werknemers te kommunikeer. Werknemers sal die onderneming ook as meer positief en stabiel beskou indien bestuurders konflik effektief hanteer, asook bestuur. Met ander woorde, indien bestuurders konflik meer effektief kan bestuur, sal werknemers meer lojaal wees, sowel as meer diensjare lewer. Dit is dus van uiterste belang dat organisasies hulle konflik effektief moet bestuur ten einde goeie werknemers te behou en lojaliteit te verhoog.

Die gevolgtrekking kan ook gemaak word dat sisteemstabiliteit aan werknemers vanuit verskillende kulturele agtergronde meer werksekuriteit en werksatisfaksie sal verskaf, want dit is geen plesier om in 'n werksomgewing te werk waar dinge wanordelik hanteer word en waar belangrike inligting nie aan werknemers gekommunikeer word nie.

### **3.10.2.4 Vorm gedrag deur lede te help om sin uit hulle omgewing te maak**

Hierdie funksie van organisasiekultuur help werknemers om te verstaan hoekom die onderneming doen wat hulle doen, sowel as hoe hulle beplan om langtermyn organisasiedoelwitte te bereik. 'n Onderneming kan byvoorbeeld verwagtinge en gedrag vorm deur gedetailleerde beroepsterugvoering aan sy werknemers te voorsien. Dit wil sê die onderneming help die werknemer om sy omgewing in perspektief te beskou, sowel as om sy beroepsvordering te monitor.

Die afleiding kan dus gemaak word dat 'n onderneming se organisasiekultuur as 'n ondersteuningsmeganisme vir die individu kan dien. 'n Werknemer wat nie sterk tot sy onderneming, sy doelwitte, sowel as sy waardes verbind is nie sal nie 'n lojale, betrokke en selfs gelukkige werknemer wees nie. Verder kan die aanname gemaak word dat 'n werknemer wat nie sin uit sy omgewing kan maak nie 'n ongelukkige werknemer, 'n minder produktiewe en effektiewe werknemer sal wees, wat 'n negatiewe invloed kan uitoefen op die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, sowel as die daarstel van arbeidsverhoudinge in die werkplek.

Hiermee is nog geensins alles oor organisasiekultuur gesê nie, maar vir die doeleindes van hierdie navorsing word hiermee volstaan.

## **3.11 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is gepoog om 'n ontleding van kultuur en organisasiekultuur te maak ten einde aan die leser 'n beter begrip te gee van wat kultuur en organisasiekultuur is. Enkele definisies en omskrywings van kultuur, sowel as organisasiekultuur, is bespreek om 'n beter begrip daarvan te vorm. 'n Aantal kenmerke en funksies van kultuur is ook in hierdie hoofstuk bespreek om die belangrike invloed wat kultuur op die gemeenskap en individue uitoefen, aan te toon.

Verder is daar ook gelet op hoe kulture gevorm word en wat subkulture behels. Daar bestaan verskeie subkulture binne 'n gemeenskap en/of onderneming, maar vir die doeleindes van hierdie studie is daar slegs op ras en geslag as subkulture gelet. In Suid-Afrika is die swartman as die minderheidsgroep en/of ondergeskikte groep beskou as gevolg van hulle ras, wat opsigself konflik tot gevolg het. Die

gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die kultureel-diverse werksmag, sowel as bestuurders binne die werkplek opgelei moet word om mekaar te akkommodeer en saam te werk, sodat die onderneming in 'n mededingende mark kan oorleef ten einde die land se ekonomie te versterk, asook om die kultureel-diverse werksmag op te hef en te bemagtig.

Die verskil in lewensbeskouings van die swartman en blanke, is verder in die hoofstuk bespreek ten einde die konflikpotensiaal daarvan aan te dui. Voorts is daar op kommunikasie en taal binne verskillende kulture gelet om die moontlike konflik wat daaruit kan voortspruit aan te dui, asook die belangrikheid van effektiewe kommunikasie ten einde kulturele diversiteit doeltreffend te kan bestuur, sowel as om gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder. Laastens is daar gelet op die beskouinge van Brown en Kreitner en Kinicki oor die funksies van organisasiekultuur om die belangrikheid daarvan in die onderneming aan te dui.

Organisasies en hulle kultuur moet verander en aanpas om die veranderende werksmag te akkommodeer. Meer en meer vroue, sowel as ander rasse betree toenemend die arbeidsmag wat kulturele diversiteit in die onderneming verhoog. Die bestuur moet effektief word, anders sal die onderneming sukkel om produktief en suksesvol te wees. Bestuurders sal hulle bestuurstyle moet aanpas ten einde almal in die werkplek te akkommodeer en sodoende 'n mededingende voordeel en effektiewe arbeidsverhoudinge te bewerkstellig. Hoe gouer bestuurders veranderinge implementeer, hoe gouer kan potensiële konfliktsituasies verminder word. Die bestuur van sosio-kulturele verandering en kulturele diversiteit in die werksmag is van groot belang en gaan ook vervolgens in detail in hoofstuk vier bespreek word.

# HOOFSTUK 4

## **DIE BESTUUR VAN SOSIO-KULTURELE VERANDERING EN KULTURELE DIVERSITEIT**

### **4.1 INLEIDING**

In hierdie hoofstuk word die belangrikheid van die bestuur van sosio-kulturele verandering en kulturele diversiteit aan die orde gestel. Algemene bestuur word as vertrekpunt gebruik, omdat daar basiese vorme van algemene bestuursfunksies is wat vir alle vorme van bestuur geld. Daarna word verandering en weerstand teen sosio-kulturele verandering in organisasiekonteks bespreek, omdat toenemende kulturele diversiteit veranderinge in hedendaagse organisasies meebring. Logieserwys word die bestuur van kulturele diversiteit bespreek. Riglyne vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit word uiteengesit, sowel as die mededingende voordele wat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit inhou.

#### **4.1.1 Algemene bestuur**

#### **4.1.2 Definisie en omskrywing van algemene bestuur**

Die bestuursfunksie het te doen met al die aktiwiteite wat op leidinggewing gerig is ter bereiking van die ekonomiese en sosiale doelwitte van die onderneming. Die funksie van algemene bestuur kom binne elkeen van die basiese ondernemingsfunksies voor en strek oor die hele (Du Toit & Kroon, 1996:203).

Kroon (1990:6) omskryf bestuur as *'n proses waardeur persone in leidinggewende hoedanighede menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik gebruik om sekere produkte en/of dienste te lewer; ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstellings te bereik*. Voorts maak hy die aanname dat 'n bestuurder 'n individu is wat 'n leidinggewende hoedanigheid beklee en die

leiding neem in die uitvoering van 'n spesifieke taak of groep take in die onderneming.

Dayani (1996:3) definieer bestuur as *die proses waardeur bronne op so wyse aangewend word dat die doelwitte van die onderneming bereik word. Hierdie proses bestaan uit vier fundamentele elemente of aktiwiteite van bestuur, beplanning, organisering, leiding en kontrole wat ondersteun word deur verskeie bykomende aktiwiteite, soos inligtingsbestuur, besluitneming, kommunikasie en onderhandeling.*

Kreitner en Kinicki (1998:7) definieer bestuur as *die proses waar daar met en deur ander gewerk word om die onderneming se doelwitte op 'n effektiewe en etiese wyse te bereik.* Dit is 'n sensitiewe area wat arbeidsverhoudinge betref, omrede bestuurders deur en met werknemers vanuit verskillende kulturele agtergronde moet werk en dit hou soveel konflikpotensiaal in. Bestuurders in vandag se kultureel-diverse Suid-Afrika moet baie goed opgelei wees en presies weet watter funksies doeltreffend uitgevoer moet word ten einde in staat te wees om die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te kan bestuur.

Uit bogenoemde definisies van bestuur kan die gevolgtrekking gemaak word dat bestuur 'n leidinggewende proses is en wat ten doel het om die onderneming se doelwitte te bereik. Ten einde die onderneming se doelwitte suksesvol te bereik, verrig bestuur dus 'n aantal funksies binne die onderneming, wat van kardinale belang is. Dit bring ons by die volgende punt van bespreking, waar enkele belangrike funksies van algemene bestuur onder die vergrootglas geplaas word.

## **4.2 FUNKSIES VAN ALGEMENE BESTUUR**

Kroon (1990:8-11) onderskei tussen vier basiese bestuursfunksies en ses bykomende bestuursfunksies. Bogenoemde funksies word vervolgens kortliks bespreek.

## **4.2.1 Vier basiese bestuursfunksies**

### **4.2.1.1 Beplanning**

Dit is 'n basiese bestuursfunksie, wat organisasies help om by te bly met verandering en wat bestuur kan gebruik om vooruit te bepaal wat die onderneming moet bereik (Van der Waldt & Du Toit, 1999:181). Beplanning is met ander woorde 'n doelbewuste beredenering en visualisering van wat die onderneming en sy afdelings binne die onsekerhede van die toekoms in 'n bepaalde tyd moet bereik om sukses te behaal. Dit behels die opstel van 'n realisties, uitvoerbare plan wat aandui watter aktiwiteite uitgevoer moet word en watter hulpbronne benodig gaan word om die doelwitte van die onderneming te bereik (Kroon, 1990:8). Beplanning verskaf dus rigting aan die onderneming, deur die onderneming te help om sy doelwitte te formuleer. Dit blyk hieruit dat die beplanningsproses 'n integrale deel van die onderneming se oorhoofse strategie uitmaak.

Die suksesvolle voortbestaan van 'n onderneming berus op die mate waartoe dit in staat is om die geskikste werknemers te bekom, veral in Suid-Afrika waar die arbeidsmark gekenmerk word deur 'n wanbalans; 'n groot tekort aan geskoolde en professionele mense enersyds en 'n oorversadiging van ongeskoolde en halfgeskoolde werkers andersyds. Om mededingend te word, moet Suid-Afrika as geheel hierdie wanbalans regstel, maar dit kan slegs oor die langtermyn geskied. Intussen moet organisasies binne 'n uiters mededingende arbeidsmarkomgewing poog om werknemers te behou ten einde self mededingend en suksesvol te wees. Dit vereis egter 'n deeglike beplanningsproses (Gerber et al., 1998:68).

Voorts geld beplanning ook vir die bevordering van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek deur byvoorbeeld te beplan wanneer, waar en hoe gereeld vakbondlede of vakbondverteenvoerders bymekaar gaan kom vir vergaderings, asook watter hulpbronne benodig word en watter veranderinge aangebring kan word. Beplanning is in hierdie verband nodig om rigting aan die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge te verskaf. Dit is 'n baie belangrike funksie van bestuur en moet onder geen omstandighede afgeskeep word nie.

Regstellende-aksieprogramme vereis ook dat bestuurders ver vooruit moet beplan om te verseker dat dié programme met welslae ingestel kan word. Indien dit byvoorbeeld bestuur se bedoeling is om die samestelling van die werksmag beduidend te verander, moet strategieë om dié doelwit te bereik, in plek wees. Indien stappe gedoen moet word om geleenthede te skep sodat groter getalle mense uit agtergeblewe groepe in diens geneem kan word, impliseer dit dalk dat die beplanningsproses voorsiening moet maak vir praktiese sake soos die skepping van indiensnemingsgeleenthede deur middel van 'n beplande proses van inkrimping, vroeë aftrede en bevriesing van bevordering (Gerber et al., 1998:86). Agtergeblewe groepe is onder andere swartes, Asiërs, kleurlinge, Indiërs, gestremdes en vroue.

Sonder 'n goed uitgewerkte plan kan die onderneming as 'n geheel, nie sukses behaal nie. Uit voorafgaande kan die konklusie gemaak word dat deur die doeltreffende formulering van doelwitte en deeglike beplanning ter bereiking van die onderneming se gestelde doelwitte, kan die onderneming in staat gestel word om kulturele diversiteit doeltreffend bestuur ten einde potensiële konflik te verminder, onregmatige diskriminasie te elimineer, in 'n mededingende mark te oorleef, sowel as effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder. Dit vind aansluiting by die doel van hierdie navorsing, soos in hoofstuk een uiteengesit. Orens kan gesê word dat beplanning as 'n bestuursfunksie 'n omvangryke taak is en dat dit 'n sensitiewe area van arbeidsverhoudinge vorm.

#### **4.2.1.2      Organisering**

Die funksie verkry en versamel bronne in die regte verhouding tot mekaar ten einde doelwitte te bereik (Tosi et al., 1994:11). Organisering kan beskou word as die taak waardeur bestuur voorsiening maak vir die gekoördineerde toepassing van die verskillende planne van die onderneming (Du Toit & Kroon, 1996:209). Deur middel van organisering word aktiwiteite gegroepeer en toegedeel aan verskillende afdelings in die onderneming en het ook te doen met die skep van poste in die verskillende afdelings, asook die bepaling van die pligte, gesag en verantwoordelikhede daarvan.

Indien die onderneming dus aktiwiteite doeltreffend deur middel van organisering kan groepeer en aan verskillende afdelings byvoorbeeld die verkope, bemarking en

mensehulpbronaafdeling toedeel, sowel as om poste te skep wat doeltreffendheid binne die verskillende afdelings kan verbeter en waarvan die pligte, gesag en verantwoordelikhede duidelik uiteengesit is, sal dit die onderneming in staat stel om kulturele diversiteit meer doeltreffend te bestuur. Effektiewe organisering skep geleenthede vir werknemers, sowel as bestuur om in 'n gestruktureerde werksomgewing met mekaar in interaksie te wees wat die skep van 'n positiewe arbeidsverhoudingeklimaat kan bevorder. Organisering verskaf dus 'n strukturele raamwerk aan die onderneming. Sonder 'n vasgestelde struktuur kan orde en gesonde werknemer-werkgewerverhouding nie in die onderneming gehandhaaf en/of geskep word nie.

#### **4.2.1.3 Aktivering/Leiding**

Dit is die proses waar werknemers beïnvloed word om vrywillig en lojaal saam te werk om vooropgestelde planne uit te voer, ten einde organisasie doelwitte te bereik. (Du Toit & Kroon, 1996:214). Aktivering en/of leiding behels dat bestuurders leiding moet gee, met werknemers moet kommunikeer, sowel as motiveer (Hellriegel & Slocum, 1992:11). Werknemers vanuit verskillende kulturele agtergronde moet met ander woorde deur bestuur gelei en gemotiveer word om die doelwitte van die onderneming suksesvol te bereik, dit wil sê bestuurders moet toesien dat werknemers se doelwitte en organisasie doelwitte gesinchroniseer word. Dit kan slegs bereik word deur ook kulturele diversiteit met die oog op gesonde arbeidsverhouding, te bestuur.

#### **4.2.1.4 Beheer**

Dit is die proses waardeur 'n persoon, groep of onderneming doelbewus prestasie monitor en korrektiewe handelingne neem (Hellriegel & Slocum, 1992:12). Wanneer beplanning gedoen is en die werknemers weet wat om te doen, sowel as hoe om dit te doen, deur middel van effektiewe kommunikasie en hulle het die nodige ondersteuning en motivering, word daar 'n sisteem benodig wat bestuur in staat sal stel om te bepaal of die werk soos beplan verloop. Hierdie sisteem staan bekend as beheer (Van der Waldt & Du Toit, 1999:201). Beheer is om te verseker dat dit wat beplan, georganiseer en geaktiveer is, nagestreef word en om op die gestelde

doelwitte gefokus te bly. Gerber et al. (1998:353) is van mening dat indien werknemers weet wat hulle doen en waarna hulle streef, kan hulle 'n verantwoordelike rol in arbeidsverhoudinge speel.

Die primêre doelwit van beheer is die uitvoering van aktiwiteite ter bereiking van gestelde doelwitte. Die sekondêre doelwit is om met behulp van 'n bestuursinligtingstelsel, voldoende bruikbare inligting te genereer om die effektiwiteit van die implementering van planne te evalueer. Beheer op alle bestuursvlakke moet gerig word op sleutelprestasiegebiede – dit wil sê, op daardie aspekte van 'n afdeling of funksie wat effektief moet funksioneer om die sukses van die hele eenheid te verseker (Du Toit & Kroon, 1996:215). Daar moet beheer oor die aktiwiteite van die onderneming uitgeoefen word om te verseker dat elke werknemer, nie net sy eie doelwitte nie, maar ook die gestelde doelwitte van die onderneming nastreef. Soos reeds genoem, kan dit bereik word deur die doelwitte van die werknemer en organisasiedoelwitte te sinchroniseer.

Dit kan sekere implikasies vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en arbeidsverhoudinge inhou, vanweë die feit dat ondoeltreffende beheer daartoe kan lei dat werknemers slegs hulle eie doelwitte nastreef wat die onderneming op verskeie gebiede, soos byvoorbeeld produktiwiteit en doeltreffende dienslewering, nadelig kan beïnvloed. Verder kan oneffektiewe beheer veroorsaak dat werknemers en bestuurders swak verhoudinge vestig wat arbeidsverhoudinge binne die werkplek kan benadeel, vanweë moontlike wantroue tussen die twee partye. Wantroue kan weer tot potensiële konflik aanleiding gee.

Die afleiding wat uit bogenoemde basiese bestuursfunksies gemaak kan word, is dat indien beplanning, organisering, aktivering/leiding en beheer doeltreffend deur bestuur toegepas word kan kulturele diversiteit doeltreffend bestuur en arbeidsverhoudinge bevorder.

## 4.2.2 Ses bykomende bestuursfunksies

### 4.2.2.1 Besluitneming

Lussier (1990:276) definieer besluitneming soos volg: *the process of selecting an alternative course of action that will solve a problem*. Dit wil sê alternatiewe oplossings vir 'n probleem word doelbewus oorweeg en die beste alternatief word gekies. Sommige probleme kan nie opgelos word nie, terwyl ander probleme nie die tyd of die inspanning werd is nie. Nietemin, is bereiking van doelwitte deel van 'n bestuurder se posbeskrywing en moet hy/sy probeer om die meeste probleme op te los indien hy/sy 'n suksesvolle bestuurder wil wees. Bestuur kan dit bereik deur middel van deelnemende besluitneming, dit beteken om werknemers by besluitneming te betrek (verwys ook hierna later in die hoofstuk). Sodoende kan probleme opgelos word, sowel as die onderneming in staat stel om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur en daardeur kan arbeidsverhoudinge ook moontlik bevorder word.

Artikel 86 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995) noem aangeleenthede vir gesamentlike besluitneming byvoorbeeld dissiplinêre kodes en prosedures, sake rakende die gedrag van werknemers wat nie met werkprestasie verband hou nie en maatreëls wat daarvoor ontwerp is om persone wat deur onbillike diskriminasie benadeel is, te beskerm en te laat vooruitgaan. Besluitneming kan dus in hierdie verband as 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge beskou word vanweë die feit dat dit 'n baie belangrike funksie in organisasies is en dat dit met werknemers gedeel moet word ten einde in staat gestel te word om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur en sodoende onregmatige diskriminasie te elimineer.

Wanneer werknemers by besluitneming betrek word voel hulle dat hulle opinies as belangrik geag word en dit sal verder daartoe aanleiding gee dat hulle meer lojaal, gemotiveerd en produktief sal wees, asook betrokkenheid ervaar. Hierdeur kan konflik verminder word en daarmee saam kan die onderneming moontlik makliker in 'n mededingende mark oorleef.

Die suksesvolle bestuur van kulturele diversiteit, met die oog op effektiewe arbeidsverhoudinge sal voorkom wanneer besluitneming, beplanning, organisering,

aktivering/leiding, asook beheer as 'n geïntegreerde geheel funksioneer (Hellriegel & Slocum, 1992:182). Die gevolgtrekking kan gemaak word dat bogenoemde die onderneming ook in staat sal stel om met meer sukses veranderinge in die onderneming te implementeer, vanweë die feit dat werknemers, sowel as bestuur as 'n geheel saamwerk om organisasie doelwitte te bereik. Volgens Kroon (1990:9) kan besluitneming as die belangrikste bykomende bestuursfunksie beskou word, omdat dit die verskil tussen wins en verlies en selfs tussen die algehele sukses of mislukking van die onderneming kan beteken.

#### **4.2.2.2 Kommunikasie**

Dit speel 'n baie belangrike rol by al die bestuursfunksies, sowel as in die bestuur van kulturele diversiteit en arbeidsverhoudinge, aangesien dit die nodige inligting vir die uitvoering van handeling verskaf. Verder bepaal die wyse van kommunikasie die verhouding tussen werknemers, die atmosfeer of klimaat in die onderneming, asook die gesindhede, moraal, motivering en prestasie van werknemers (Kroon, 1990:9-10). Kommunikasie is die verbindingsproses tussen bestuurders en die uitvoering van die basiese en bykomende bestuursfunksies om die onderneming se doelwitte te bereik (Smith, 1990:409). In hoofstuk drie is kommunikasie en taal binne verskillende kulture en hoe dit tot konflik aanleiding gee, bespreek. In hierdie hoofstuk word daar gelet op hoe kommunikasie in die onderneming verbeter kan word met inagneming van kulturele diversiteit en arbeidsverhoudinge.

Dit is van kardinale belang dat inligting korrek deurgevoer word na alle belanghebbendes in die onderneming, sodat almal presies weet wat van hulle verwag word, sowel as om potensiële misverstande wat tot konflik aanleiding kan gee, uit die weg te ruim. Kommunikasie in die onderneming word deur die groeiende kulturele diversiteit in die werksmag bemoeilik. Wat arbeidsverhoudinge betref, is dit nie soseer die kommunikasiemiddele soos telefone, memo's of persoonlike boodskappe wat belangrik is nie. Wat wel belangrik is, is nie wat gesê word nie, maar hoe dit gesê word. As kommunikasie tussen bestuur en werknemers vyandig en onvriendelik is en op verkeerde aannames gebaseer is, sal daar konflik ontstaan en die verhouding tussen hierdie partye sal gespanne wees. Bestuur moet dus aandag skenk aan daardie aspekte van kommunikasie wat vir beide bestuur en werknemers

belangrik is en wat op geskille of selfs stakings kan uitloop as daar nie beheer oor uitgeoefen word nie (Gerber et al., 1998:357). Kommunikasie is dus onontbeerlik vir organisasies.

Doeltreffende kommunikasie lei tot hoër produktiwiteit en beter samewerking in die onderneming. Mense kan net hulle beste lewer as hulle verstaan wat hulle moet doen, waarom hulle dit moet doen en in welke mate hulle hulle doelwitte bereik. As kommunikasie nie sistematies is nie, sal werknemers wat deur verandering geraak word, nie die redes vir die verandering verstaan nie en weerstand (kyk later in die hoofstuk) daarteen openbaar (Gerber et al., 1998:358). Hieruit kan afgelei word dat doeltreffende kommunikasie die veranderingsproses, met spesifieke verwysing na die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, in die onderneming vergemaklik.

Bendix (2000:297) is van mening dat kommunikasie verbeter kan word deur die instelling van werkplekkomitees en deur meer deelnemende praktyke in die werkplek. Voorsiening vir die totstandkoming van werkplekforums is 'n stap in daardie rigting.

Binne organisasiekonteks is kommunikasie toenemend besig om die status van 'n waardevolle, indien nie onmisbare bestuursinstrument te word. In sekere gevalle word dit aanvaar dat elke bestuurder 'n kommunikasiebestuurder is en daar word van hom/haar verwag om by te dra tot die bereiking van die onderneming se doelwitte deur middel van sy/haar kommunikasiestyl. In ander gevalle is daar 'n spesiale kommunikasiedepartement en 'n aangestelde kommunikasiebestuurder wat albei interne en eksterne kommunikasie professioneel hanteer (Hugo-Burrows, 1998:91).

Nie slegs het interne kommunikasieprobleme in die nuwe Suid-Afrika toegeneem nie, maar dit het ook 'n dramatiese impak op die produktiwiteit en winsgewendheid van baie groot maatskappye gehad (verwys na taal as kommunikasiemedium en taaldiversiteit as medium van kulturele diversiteit soos in hoofstuk drie aangetoon). Daar is gevind dat slegs enkele organisasies 'n kommunikasiestrategie in plek het. Interne kommunikasie is ook hoofsaaklik Eurosentries en steun primêr op geskrewe boodskappe en op 'n vlak wat ver bo die meeste van die kultureel-diverse werksmag se vuurmaak plek is. Origens is daar geen krisis-kommunikasiestrategie in plek nie – 'n verskynsel wat dikwels tot ondeurdagte besluite, wan-kommunikasie en stakings

aanleiding gee. Om hierdie probleme reg te stel en/of te verbeter, moet die uitvoerende bestuurder homself as die primêre kommunikeerder in die onderneming beskou, hy moet dus 'n voorbeeld vir die bestuurspan, sowel as die werksmag wees. Voorts moet die uitvoerende bestuurder seker maak dat sy bestuurspan bekwame kommunikeerders is, wat te alle tye 'n oop kommunikasiekanaal tussen hulle self en die werksmag bewerkstellig (Swift, 1999:37). Indien dit nie die geval is nie, sal die kommunikasieproses, sowel as die onderneming, nie sukses behaal nie.

Dit is ook belangrik dat bestuurders werknemers vroegtydig moet inlig oor veranderinge wat hulle raak. Werknemers het nodig om te weet wat gebeur: hoe, wanneer, hoekom en wat dit vir hulle inhoud. Dit is ook belangrik vir die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek, want deur werknemers by alle veranderinge en belangrike sake te betrek, sal hulle lojaliteit en verbintenis (verwys ook na hoofstuk drie) tot die onderneming verhoog, asook hulle produktiwiteit. Dit is krities om ernstige navrae, klagtes of korporatiewe flaters onmiddellik te hanteer. Bestuurders moet nooit felle gerugte van werknemers weerhou nie en moet foute onmiddellik regstel, selfs al beteken dit om 'n paar ego's in die proses te krenk.

Swak opvoeding en lae geletterdheidsvlakke is 'n realiteit in Suid-Afrika. Dus, indien nuusbriewe, personeelverslae en dag tot dag boodskappe nie op 'n geskikte vlak oorgedra word nie, sal dit verby die mense vir wie dit eintlik geskryf en/of bedoel is beweeg (Swift, 1999:38). Alhoewel verbale kommunikasie dikwels die ideale wyse van kommunikasie in hierdie land is, sal dit onverskillig wees om nie magtige tegnologie soos die Intranet, om boodskappe goedkoop en te gelyktydig aan honderde werknemers te versprei, te ontgin nie. Die Intranet dien ook as 'n rekord van vraagstukke wat gekommunikeer is en hou bestuur aanspreeklik vir die nakoming van beloftes.

Volgens Bendix (2000:303) is prestasiebeoordeling ook 'n kommunikasieproses. Waar prestasiebeoordeling kommunikasie bevorder, resulteer dit in korrektiewe gedrag aan albei kante en lei tot werksverryking, asook werksbevrediging. Voorts sal dit ook arbeidsverhoudinge bevorder.

Alhoewel 'n verskil in kommunikasiestyle slegs een van die baie verskille is wat mans en vroue na die werkplek neem, veroorsaak wankommunikasie die mees algemene

en onmiddellike frustrasies. Hierdie aspek is ook in hoofstuk drie aangeraak en vervolgens word gelet op hoe mans en vroue hulle kroniese konflik en misverstande suksesvol kan hanteer, sonder om hulle onderskeie sterkpunte prys te gee. Dit kan gedoen word deur 'n proses genoem "genderflex" (Caudron, 1995:1). "Genderflexing" vereis bloot dat 'n persoon 'n situasie vanuit die ander persoon se oogpunt moet beskou. Vroue kan byvoorbeeld meer onderwerpe soos besigheid, finansies en sport by hulle woordeskat voeg wanneer hulle kommunikeer, omdat hierdie onderwerpe vir mans belangrik is. Mans kan op hulle beurt, meer klem op mense, gevoelens en verhoudings lê, vir dieselfde rede as wat vroue meer oor sport en besigheid moet praat.

Daar is 'n wye verskeidenheid tegnieke en kommunikasiestyle wat bestuurders kan aanwend om kommunikasie in die werkplek te verbeter, asook om kommunikasievaardighede te verbeter. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word daar vervolgens onderskeidelik gelet op Anstey (1991:182-187) se vier hooftegnieke om kommunikasie in die werkplek te verbeter en Kreitner en Kinicki (1998:434-441) se vyf kommunikasiestyle om kommunikasievaardighede van bestuurders te verbeter.

#### **4.2.2.2.1 Vestig 'n luisterryke omgewing**

Die werksomgewing moet op so 'n wyse geskep word, dat effektiewe luister kan plaasvind. Indien die gebou waarin jy werksaam is byvoorbeeld reg langs 'n treinstasie gevestig is waar daar uurliks oorverdowend 'n trein verbygaan, sal dit nie effektiewe luister bevorder nie (Anstey, 1991:182). Sulke onderbrekings moet tot die minimum beperk word, want dit kan effektiewe kommunikasie belemmer byvoorbeeld tydens onderhandelings vir meer lone, sowel as produktiwiteit verminder. Die belemmering van onderhandelings, soos in die voorbeeld genoem, kan die arbeidsverhouding nadelig beïnvloed.

#### **4.2.2.2.2 Verbeter die kommunikasielimaat**

'n Ondersteunende klimaat sluit luister, begrip, asook vertroue in en dit bevorder die gewilligheid vir samewerking. Sulke kommunikasiestyle is beskrywend eerder as

evaluerend, probleem-georiënteerd, spontaan, empaties en weerspieël houdings van gelykheid en professionalisme eerder as superioriteit (Anstey, 1991:183). Kommunikasie in die werkplek kan dus verbeter word indien die klimaat van so aard is, dat mense met vrymoedigheid met mekaar kan kommunikeer en veral indien daar 'n vertrouensverhouding tussen werknemers en bestuur bestaan. 'n Oopdeurbeleid is byvoorbeeld 'n manier om 'n positiewe kommunikasieklimaat te skep, asook werknemers vrymoedigheid te gee om met bestuur te kommunikeer. Dit is belangrik om daarop te let dat kultuurverskille ook aanleiding kan gee tot distorsies of verstoringe wat die kommunikasieklimaat negatief kan beïnvloed.

#### **4.2.2.2.3 Verbeter vaardighede in boodskapoordrag**

Dit is om byvoorbeeld boodskappe so volledig en spesifiek moontlik te maak. Bestuur kan ook seker maak dat verbale en nie-verbale boodskappe konsekwent is. Taal as belangrike uitvloeisel van kulturele diversiteit kan in hierdie opsig 'n belemmerende faktor wees ten opsigte van arbeidsverhoudinge. Nog 'n manier om boodskapoordrag te verbeter, is deur boodskappe so aan te pas dat dit by die verwysingsraamwerk van die luisteraar pas. Boodskappe kan ook herhaal word deur van meer as een medium gebruik te maak, soos byvoorbeeld demonstrasies of verbale boodskappe wat deur middel van geskrewe dokumente gerugsteun word.

Bestuur moet dubbelsinnige boodskappe vermy en luisteraars vra om hulle begrip van die boodskap oor te dra (Anstey, 1991:186). Uit bogenoemde kan die afleiding gemaak word dat die wyse waarop bestuur 'n boodskap oordra baie belangrik is. Indien die boodskap nie reg oorgedra word nie, kan effektiewe kommunikasie nie plaasvind nie en dit kan selfs tot konflik aanleiding gee wat arbeidsverhoudinge in die werkplek kan benadeel. Kulturele diversiteit speel in bogenoemde 'n onskatbare positiewe, asook negatiewe rol.

#### **4.2.2.2.4 Verhoog vlakke van selfbewustheid**

Mense luister na ander deur hulle eie vooroordele, ervaringe en verwagtinge. Behoeftes aan mag of aanvaarding, 'n gebrek aan empatie, onderdrukte toorn, stereotipering, gevoelens van onbekwaamheid en sterk emosionele response wat integrale komponente van kultuur is, vorm 'n struikelblok vir effektiewe

kommunikasie, sowel as arbeidsverhoudinge. Kultuurverskille kan dus in die opsig aanleiding gee tot distorsies of versteurings in die kommunikasieproses. Sodra mense meer bewus word van hulle gevoelens, sal dit nie so maklik in hulle pad staan van effektiewe begrip, luister en kommunikasie nie. Die selfbewuste bestuurder sal in staat wees om meer objektief en empaties met sy kultureel-diverse werksmag te kommunikeer (Anstey, 1991:187).

Volgens Kreitner en Kinicki (1998:434-441) kan bestuurders hulle kommunikasievaardighede deur middel van vyf kommunikasiestyle verbeter, naamlik bevestiging ('assertiveness'), aggressiwiteit, nie-bevestiging ('nonassertiveness'), nie-verbale kommunikasie en aktiewe luister.

#### ▪ **Bevestiging, aggressiwiteit en nie-bevestiging**

Die spreekwoord *you can attract more bees with honey than with vinegar*, vat die verskil tussen die gebruik van 'n bevestigende kommunikasiestyl en 'n aggressiewe styl mooi saam. Navorsing het aangedui dat bevestiging meer effektief is as aggressiwiteit in werksverwante kontekste. 'n *Bevestigende styl* is ekspressief, sowel as selfbevorderlik en is op die etiese idee dat dit nie reg of goed is om ons eie of ander se basiese menseregte, soos die reg tot selfekspresie of die reg om met respek en waardigheid hanteer te word, te skend nie - gebaseer. In teenstelling hiermee is die *aggressiewe styl*, ook ekspressief en selfbevorderlik, maar streef daarna om ander uit te buit. 'n *Nie-bevestigende styl* word gekenmerk deur sku en selfweersprekende gedrag (Kreitner & Kinicki, 1998:435).

Bestuurders kan hulle kommunikasievaardighede verbeter deur te probeer om meer bevestigend en minder aggressief of nie-bevestigend te wees. Dit kan bereik word deur gebruik te maak van gepaste nie-verbale en verbale gedrag. Bestuurders moet 'n poging aanwend om van nie-verbale gedrag soos goeie oogkontak, 'n sterk, bestendige en hoorbare stem, sowel as selektiewe onderbrekings gebruik te maak. Bestuurders moet in gedagte hou dat nie-verbale en verbale kommunikasie altyd wederkeriglik aanvullend moet wees. Bevestiging kan bevorder word deur verskillende kombinasies van die volgende vyf bevestigende elemente te gebruik (Kreitner & Kinicki, 1998:435).

- *Beskryf* die situasie of die gedrag van die mense waarop jy reageer;
- *Druk* jou gevoelens *uit*, en/of *verduidelik* watter impak ander se gedrag op jou uitoefen;
- *Empatiseer* met die ander persoon se posisie in die situasie;
- *Spesifiseer* watter veranderinge jy graag in die situasie of in ander se gedrag wil sien en bied aan om daardie veranderinge met die ander persoon te *onderhandel* en
- *Dui* op 'n nie-aanvalende wyse die moontlike gevolge *aan* indien verandering nie voorkom nie.

Bogenoemde elemente kan aangewend word om arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder, wat voorts ook die bestuur van kulturele diversiteit kan vergemaklik. Die gevolgtrekking wat verder hieruit gemaak kan word is dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit deur van bogenoemde elemente gebruik te maak ook potensiële konflik in die werkplek kan verminder.

#### ▪ **Bronne van nie-verbale kommunikasie**

As gevolg van die algemeenheid van nie-verbale kommunikasie en die beduidende impak wat dit op organisasiegedrag het, is dit belangrik dat bestuurders bewus moet word van die verskillende bronne van nie-verbale kommunikasie wat uit kulturele diversiteit voortspruit. *Liggaamsbewegings* soos om vooroor of agteroor te leun en *gebare* soos om vinger te wys, verskaf addisionele nie-verbale inligting en dit verskil ook van kultuur tot kultuur. Bestuurders moet versigtig wees wanneer hulle probeer om die liggaamsbewegings van verskillende kulture te interpreteer. Onakkurate interpretasies van verskillende kulture se nie-verbale gedrag kan addisionele “geraas” en/of misverstande in die kommunikasieproses veroorsaak. Uit voorafgaande kan die konklusie gemaak word dat dit konflik tot gevolg kan hê, wat verder ook die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, asook die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek, kan belemmer. *Aanraking* is 'n ander kragtige nie-verbale wenk en verskil ook van kultuur tot kultuur. Mense is geneig om diegene waarvan hulle hou, aan te raak. Navorsing het ook aangedui dat vroue meer

gereeld mense tydens gesprekke aanraak as mans, alhoewel die feit bly staan dat mans en vroue aanraking verskillend interpreteer (Kreitner & Kinicki, 1998:437). Seksuele teisteringseise kan verminder word deur hierdie perseptuele verskil in gedagte te hou. Kultuurverskille kan dus hierin ook 'n belangrike rol speel.

*Gesigsuitdrukking*s dra 'n magdom inligting oor. 'n Glimlag dra byvoorbeeld nie dieselfde boodskap in verskillende kulture oor nie. Daarom moet bestuurders versigtig wees wanneer hulle die gesigsuitdrukkinge van verskillende werknemers interpreteer. Soos wat liggaamsbewegings, gebare en gesigsuitdrukkinge tussen kulture verskil, so ook verskil *oogkontak* tussen kulture. Westeringe is byvoorbeeld geleer om hulle ouers in die oë te kyk wanneer met hulle gepraat word, terwyl Asiërs weer geleer is om oogkontak met ouers of meerderes te vermy om gehoorsaamheid en onderdanigheid aan te dui (Kreitner & Kinicki, 1998:438). Weereens moet bestuurders sensitief wees vir die verskillende oriëntasies ten opsigte van oogkontak met werknemers vanuit verskillende kulturele agtergronde, want dit kan ook 'n konflikpotensiaal inhou.

In vandag se kultureel-diverse werksmag is effektiewe kommunikasie van kardinale belang. Indien daar nie effektiewe kommunikasie binne die werkplek is nie, kan die onderneming ook nie suksesvol funksioneer of bestuur word nie. Bendix (2000:306) sluit hierby aan deur die volgende metafoer te gebruik: *Communication is the oil that lubricates the organisational machinery but, if parts of the machine are defective, no amount of lubrication will ensure that it functions properly.* Met ander woorde al die funksies van die onderneming en sy mense moet as 'n integrale geheel funksioneer. Dit help nie om net effektief te kan kommunikeer en ander funksies wat ewe belangrik is, word afgeskeep nie. Effektiewe kommunikasie is nodig, sodat elke werknemer presies weet wat van hom/haar verwag word ten einde produktief die onderneming se doelwitte te kan nastreef, sowel as om werkstevredenheid te ervaar. Deur middel van effektiewe kommunikasie kan produktiwiteit in die onderneming verhoog word, wat 'n mededingende voordeel kan verseker. Ten einde kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur en daarmee saam gesonde arbeidsverhoudinge te bevorder, moet bestuurders oor die nodige vaardighede beskik om effektief met hulle kultureel-diverse werksmag te kommunikeer. Dit wil sê, bestuurders moet effektief kan luister sonder enige vooroordele wat doeltreffende kommunikasie kan belemmer.

Bestuurders moet verder ook in staat wees om 'n positiewe kommunikasieklimaat te skep en boodskappe op so 'n wyse oor te dra dat dit kulturele diversiteit in ag neem.

Die gevolgtrekking waartoe gekom kan word is, dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit verhoog kan word deur effektiewe kommunikasie in die werkplek en daarmee saam potensiële konflik kan verminder en arbeidsverhoudinge kan bevorder. Dit werp lig op die probleemstelling van hierdie navorsing soos in hoofstuk een aangedui.

In totaal gesien, is kommunikasie een van die sensitiefste areas in die praktisering van gesonde arbeidsverhoudinge, terwyl kulturele diversiteit in hierdie verband ten nouste in ag geneem moet word.

#### **4.2.2.3 Motivering**

Lussier (1990:117) definieer motivering as *the internal process leading to behavior to satisfy needs*. Motivering (verwys ook na motivering in hoofstuk drie) maak dus 'n groot deel van bestuurders se funksie en/of werk uit. Daar bestaan ongelukkig geen algemene motiveringsmetode wat vir alle individue geld nie, omdat mense se waardes, houdings, gesindhede en verwysingsraamwerke, dit wil ook sê kulture, verskil. Volgens Kroon (1990:10) moet bestuurders hulle werknemers só goed ken dat hulle weet wat elkeen motiveer, alhoewel dit 'n baie moeilike taak is om elkeen se motiveringsdryfveer vas te stel. Gerber et al. (1998:288) is in hierdie verband van mening dat openlikheid, onderlinge vertrouwe en tweerigtingkommunikasie enige bestuurder in staat sal stel om agter te kom watter faktore ondergeskiktes motiveer. Elke mens het 'n unieke persoonlikheid, unieke behoeftes en unieke voorkeure. Daarom moet elke werknemer op grond van sy unieke kenmerke gemotiveer word. Omdat die mens so 'n besonder komplekse wese is, is die aansporing van mense tot optrede seker een van die moeilikste take van bestuur (Du Toit & Kroon, 1996:215). Daarmee saam moet in gedagte gehou word dat die prestasievlak van die individu, op wie die motivering gerig is, afgesien van motivering, ook bepaal word deur vermoë, begrip en gewaarwording van die gedrag wat vereis word om die verlangde prestasie te kan lewer (Gerber et al., 1998:269. Bestuursdoeltreffendheid en leierskap bly grootliks afhanklik van die vermoë om werknemers vanuit verskillende

kulturele agtergronde te motiveer, te beïnvloed, te lei en mee te kommunikeer (Van der Waldt & Du Toit, 1999:196).

Motivering is nie die enigste faktor in prestasiegelykstelling nie. Volgens Kreitner en Kinicki (1998:193) kan prestasieprobleme toegeskryf word aan 'n kombinasie van individuele verskille wat motivering en kenmerke van die sisteem waarin werknemers werk, insluit. Die volgende formule vir prestasie help om hierdie idee in perspektief te plaas.  $\text{Vermoë} \times \text{vaardigheid} \times \text{motivering} \times \text{kennis oor hoe om 'n taak te voltooi} \times \text{gevoelens/emosies} \times \text{fasilitering en onderdrukking van omstandighede buite die individu se beheer} = \text{prestasie}$ . Met ander woorde, motivering is nodig, maar dis nie die enigste faktor vir prestasie nie. Die maaltteken (x) word gebruik om te beklemtoon hoe 'n swakheid in een faktor die ander nadelig kan beïnvloed. Bestuurders sal beter in staat wees om prestasieprobleme te identifiseer en reg te stel indien hulle erken dat swak prestasie nie slegs die gevolg van onvoldoende motivering is nie. Hierdie bewustheid kan interpersoonlike verhoudinge, sowel as arbeidsverhoudinge binne die werkplek bevorder. Dit vereis uiteraard kennis van en begrip vir kultuurverskille.

Daar is gevind dat werknemers wat doelwitte het, dit verstaan en daarmee saamstem meer gemotiveerd is as werknemers wat geen of onduidelike doelwitte het nie. Bestuurders moet dus sorg dat werknemers presies weet wat hulle doelwitte is en dat dit bereikbaar is. Uit ervaring is geleer dat belonings, waarde vir die werknemer moet inhou ten einde hom te motiveer (Aarnodt, 1996:471). Bestuurders moet dus seker maak dat daar 'n verskeidenheid belonings beskikbaar is, omdat verskillende mense verskillende belonings hoog ag.

Die toenemende kultureel-diverse werksmag maak dit egter moeilik om mense vanuit verskillende kulturele agtergronde te motiveer, maar kennis van en begrip vir kultuurverskille, sal die motiveringsproses vergemaklik. Baie werknemers doen net genoeg, sodat hulle nie ontslaan word nie, maar met genoegsame motivering kan hulle effektiwiteit verhoog word. Die ou oortuiging dat indien werknemers genoeg betaal word, hulle gemotiveerd sal wees, bestaan nie meer nie. Vandag weet ons dat werknemers nie net vir geld werk nie. Volgens Lussier (1990:118) is geld nie die hoofmotiveerder nie, maar wel werksbevrediging. Bogenoemde kan egter nie veralgemeen word om alle werknemers in te sluit nie. Gerber et al. (1998:193) is in hierdie verband van mening dat geld as motiveerder veral van belang is in Suid-

Afrika waar die oorgrote meerderheid van die werksmag uit die laagste sosio-ekonomiese vlakke van die gemeenskap afkomstig is, waar geld as vergoeding beslis neerkom op oorlewing. Daar kan ook net melding gemaak word van die feit dat die meeste stakings in Suid-Afrika vergoedingsverwante oorsake het, wat 'n aanduiding is dat geld wel as motivering dien vir die laer sosio-ekonomiese klasse in die land, maar dat dit proporsioneel van persoon tot persoon verskil, terwyl daar ook ander vorme van motivering is.

Organisasie-oorlewing in die huidige multi-kulturele Suid-Afrika sentreer om die vermoë van bestuurders om hulle werknemers te motiveer en te inspireer, sodat hulle trots kan wees op hulle eie, sowel as organisasieprestasies. Elke werknemer het nodig om te weet waarheen die onderneming beweeg en of die onderneming sy mark op 'n konstante en/of deurlopende basis bereik. Die vertrekpunt is om 'n realistiese visie te kommunikeer. Die werksmag sal ook geïnspireer en gemotiveerd wees indien hulle kan sien dat die onderneming voordelig is vir die omliggende gemeenskap en die samelewing in die algemeen, dit wil sê sosiaal verantwoordelik op tree. Met sosiale verantwoordelikheid word bedoel dat organisasies betrokke raak by die gemeenskap om aan te toon dat hulle nie net 'n wins uit die gemeenskap wil maak nie, maar ook 'n deel daarvan wil terugploeg om 'n beter bedeling vir alle partye daar te stel (Gerber et al., 1998:246). Eskom se visie om die nasie te bou, is 'n uitstekende voorbeeld. Werknemers word deurlopend ingelig oor hoeveel huise die maatskappy regoor Suid-Afrika geëlektrifiseer het (Swift, 1999:37). Werknemers is daarom trots om vir 'n onderneming te werk wat sy beloftes nakom, asook sosiale verantwoordelikheid op die hart dra.

Goeie verhoudinge met werknemers word geskep deur die onderneming se steun aan opvoedkundige, kulturele en welsynsorganisasies wat werknemers dien en is ook bevorderlik vir effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek (Gerber et al., 1998:251). Sulke ondersteuning het 'n hoë moreel en verhoogde motivering by werknemers tot gevolg, verhoog hulle lewenstandaard en kan ook lei tot verhoogde produktiwiteit, wat bevorderlik is vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit

#### **4.2.2.4 Koördinerings**

Dit verwys na die integrasie van die aktiwiteite van individue en afdelings sodat die doelwitte van die onderneming effektief en doeltreffend bereik kan word (Van der Waldt & Du Toit, 1999:206). Ten einde suksesvol te koördineer, word die volgende vereistes gestel: onderlinge samewerking tussen individue en departemente; 'n bewustheid by elke departement en sy onderafdelings van sy aandeel in die gemeenskaplike taak en dat elke departement en sy onderafdelings hulle werkskedule by huidige omstandighede aanpas (Van Niekerk, 1990:212).

Koördinasie is 'n kritieke faktor in die oorlewing van die onderneming en strek oor alle bestuursfunksies heen. Beplanning integreer byvoorbeeld outomaties koördinasie as deel van die beplanningsproses. So is die basiese doel van organisering ook koördinerings. Namate die onderneming deur die skepping van departemente, gesagshierargieë en die delegering van gesag gestruktureer word, word georganiseer met die doel om koördinasie te bevorder (Van Niekerk, 1990:213). Die totale proses van aktivering – uitreiking van opdragte, opleiding, toesighouding en motivering – is koördinasie. Laastens kan koördinerings direk na beheer herlei word. Die wese van die beheerproses skep 'n gunstige klimaat vir koördinasie.

Om te beheer, beteken om te evalueer en regstellend op te tree en dit bevorder koördinasie (Van Niekerk, 1990:214). Bestuurders moet dus sorg dat alle take met mekaar gekoördineer word ten einde die onderneming se doelwitte suksesvol te bereik. Doeltreffende koördinasie verg derhalwe die korrekte bestuur van kulturele diversiteit wat aan die wortel van gesonde arbeidsverhoudinge lê.

#### **4.2.2.5 Delegering**

Dit is die toekenning van pligte, gesag en verantwoordelikheid aan ondergeskiktes, om die bestuurder se taak te verlig en 'n sinvoller verdeling en doelmatiger uitvoering van die werk moontlik te maak. Hierdeur word aanspreeklikheid vir die bevredigende bereiking van doelwitte geskep (Kroon, 1990:10). 'n Bestuurder se taak is so omvattend dat dit vir hom/haar nodig is om van sy take aan ondergeskiktes te deleger. Uiteenlopende opvattinge hiervan deur verskillende kultuurgroepe kan 'n

belemmering wees vir die kweek van gesindhede wat betref gesag, mag, oor- en ondergeskiktheid. Dit kan ook konflik bevorder wat 'n nadelige invloed op die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en arbeidsverhoudinge in die werkplek, kan uitoefen.

Die groei en kompleksiteit van organisasies het geweldig toegeneem. In noue samehang daarmee het die eksterne omgewing waarmee organisasies in wisselwerking is ook in kompleksiteit, diversiteit en dinamiese verandering toegeneem. Dié veranderinge vereis toenemend die toepassing van bestuursbeginsels soos desentralisasie (delegering van gesag en verantwoordelikheid), proaktiewe bestuur (strategiese en organisasiebeplanning en dinamiese herbepanning), sowel as vernuwing (Du Preez, 1990:283). Die noodsaaklikheid van verandering en aanpassing by die vinnig-groeiende kultureel-diverse werksmag kan nie oorbeklemtoon word nie. Die bestuur van verandering en kulturele diversiteit, opstelling van nuwe organisasie-strategieë, gesonde arbeidsverhoudinge, asook herbepanning, plaas baie werksdruk op hedendaagse bestuurders. Daarom is dit belangrik dat bestuurders take en verantwoordelikhede aan ondergeskiktes moet delegeer, sodat hulle slegs die belangrikste van hulle funksies effektief kan verrig.

#### **4.2.2.6 Dissiplinering**

Dit is die vorming van werknemers se gedrag om hulle tot 'n bepaalde optrede te motiveer, ten einde te verseker dat die onderneming se doelwitte bereik word. Daar kan van twee soorte dissiplines gebruik gemaak word, naamlik positiewe en negatiewe dissipline. Positiewe dissipline sluit die toepassing van positiewe motivering in, dit is waar bestuurders dank, waardering en erkenning vir goeie prestasie aan werknemers gee. Op dié wyse word werknemers reg gehelp en sodoende word 'n gesonde atmosfeer, waarin selfbeheer, selfdissipline en die vrywillige nakoming van voorskrifte, geskep, sowel as die ontwikkeling van 'n verantwoordelike sin by werknemers.

Negatiewe dissipline berus op vermaning en/of straf. Dit dien as 'n teregwysing vir die oortreding van organisasievoorskrifte en as 'n afskrikmiddel vir ander

werknemers. Bestuurders moet sorg dat werknemers volledig ingelig is oor voorskrifte en strafmaatreëls soos byvoorbeeld griewe- en dissiplinêre prosedures (verwys ook hoofstuk drie), sowel as die dissiplinêre kode van die onderneming. Straf moet in ooreenstemming met die neergelegde reëls wees en moet privaat, konsekwent en sonder vooroordeel geskied (Kroon, 1990:11). Werknemers moet dus bewus wees daarvan dat hulle nie net kan maak en breek soos hulle wil nie en dat dissipline toegepas moet word ten einde orde, harmonie, asook arbeidsverhoudinge in die onderneming te bewerkstellig.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat bestuurders letterlik en figuurlik hulle hande vol het. Bestuurders het 'n swaar werkslas, maar dit kan vergemaklik word deur effektiewe beplanning, organisering, aktivering, beheer, besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinasie, delegering, sowel as dissiplinering. Deur bogenoemde funksies doeltreffend in die onderneming toe te pas, kan die onderneming se sukses verseker word. Voorts moet al die genoemde bestuursfunksies optimaal bestuur en aangewend word ten einde kulturele diversiteit in organisasies doeltreffend te bestuur, asook potensiële konflik te vermy en diskriminasie te elimineer.

Kommunikasie is volledig bespreek ten einde aan te dui hoe belangrik effektiewe kommunikasie vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit is, aangesien al die fasette daarvan ingrypend met kultuur te make het. Die vinnig groeiende kulturele diversiteit in organisasies vereis dat bestuurders verandering effektief moet implementeer en bestuur. Vervolgens word die bestuur van sosio-kulturele verandering, sowel as die weerstand daarteen, bespreek.

#### **4.3 VERANDERING EN WEERSTAND TEEN SOSIO-KULTURELE VERANDERING IN ORGANISASIEKONTEKS**

In 'n wêreld waar verandering onvermydelik geword het, is die bestuur van verandering een van die primêre funksies van bestuurders. Dit is bestuur se plig om organisatoriese ontwikkeling te inisieer, veral die ontwikkeling van die werkgewer-werknemerverhouding in 'n nuwe rigting, om vir werknemers te sorg, hulle met die onderneming te integreer en hulle te voorsien van die geleentheid om te groei

(Bendix, 2000:302). In die huidige transformasieproses beweeg Suid-Afrikaanse organisasies van 'n kultureel-homogene werksomgewing na 'n kultureel-heterogene en/of kultureel-diverse werksomgewing en dit is die sosio-kulturele verandering wat tans in die werkplek bestuur moet word. Die begrip "sosio-kulturele verandering" word gebruik, aangesien die sosiale en die kulturele interverwant, interaktief en interafhanklik is. Die begrippe kan nie werklik geskei word nie. Kultuur is immers vir die mens wat die byekorff vir die by is: dit is naamlik sy *sosiale* tuiste. Albei is integrale, komplementêre of kongruente komponente van die sosio-kulturele sisteem. Transformasie vereis dus die skep van 'n nuwe organisasiekultuur (verwys hoofstuk drie) (Meyer, 1999c:368).

Die verandering lê daarin dat die nuwe bedeling volgens Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) wegdoen met onregmatige diskriminasie in die werkplek. Volgens Marx (Shaefer & Lamm, 1998:602) moet verandering aangemoedig word as 'n manier om sosiale ongelykheid te elimineer. Die nuwe wetgewing (verwys hoofstuk drie) maak dus daarvoor voorsiening dat enige persoon, ongeag ras of geslag, vir enige betrekking kan aansoek doen.

Verder is dit belangrik om ander rasse die geleentheid te gun, vanweë dit feit dat hulle 'n kulturele agterstand en/of "lag" het. Volgens Ogburn (Bierstedt, 1957:525) beteken "cultural lag" dat een deel van die kultuur vinniger verander as ander dele en dat daar altyd as gevolg daarvan 'n ontwinging tussen die dele plaasvind. Met ander woorde tegnologiese en vooruitgang het plaasgevind sonder dat kulture bygebly het met die veranderinge, soos byvoorbeeld die swartmense wat buite die stede moes bly en geen toegang tot nuwe tegnologie, vooruitgang en opgaande geleentheid gehad het nie (verwys ook hoofstuk twee).

Regstellende aksie (verwys na omskrywing van die begrip later in die hoofstuk) en die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) het veroorsaak dat die werkplek meer kultureel-heterogeen en/of kultureel-divers word. Gelyke indiensneming word deur Gerber et al. (1998:165) omskryf as 'n arbeidsmarkbeleid met die doel om toekomstige diskriminasie te verhoed. In die ou bedeling was daar geen sprake van vroue en swartmense in bestuurs- en of senior poste gewees nie, maar die nuwe bedeling maak nou daarvoor voorsiening. Gerber et al. (1998:171) is van mening dat daar veral aandag geskenk moet word aan die bemagtiging van vroue in Suid-Afrika.

Maar mense, veral die blankes, toon weerstand teen hierdie veranderinge en dit kan tot potensiële konflik aanleiding gee. Na aanleiding van bogenoemde en in aansluiting by die probleemstelling word verandering en die weerstand daarteen, in hierdie navorsing bespreek.

*Vraag*

Die doelmatige bestuur van verandering bied in die negentigerjare een van die belangrikste mededingende voordele aan organisasies (De Klerk, 1994:253). Verhoogde internasionale kompetisie dwing organisasies om op te skerp of om uit die mark te beweeg. Vanuit die internasionale perspektief is dit duidelik dat die rol van bestuurders dramaties verander het. Daar was in die verlede slegs van bestuurders verwag om te beplan, rigting te verskaf en beheer uit te oefen. Nou moet bestuurder leer om af te rig, te bemagtig en te lei. Hierdie paradigmaskuif wat voorkom vereis nuwe vaardighede en gedrag van bestuurders. Indien bestuurders nie opgelei en ontwikkel word om die nuwe bestuursvereistes te omvat en te internaliseer nie, sal hulle dit moeilik vind om in 'n vinnig veranderende organisasie omgewing aan te pas (Meyer, 1999b:3). Die woord paradigma kom van die oorspronklike Griekse woord *paradeigma* wat patroon, model of voorbeeld, beteken (Ludike, 1999:70).

Verandering is nie 'n vreemde begrip nie. Sedert die bestaan van die aarde is dinge besig om te verander. Die probleem is dat die tempo van organisasie- en samelewingsverandering toenemend versnel. Organisasies het nie meer 'n keuse nie – hulle moet verander om te oorleef. Dit is nie 'n maklike taak om organisasies te verander nie, wat nog te sê van individue. Dit plaas baie druk op bestuur om die teer punte van verandering aan te leer (Kreitner & Kinicki, 1998:614). Gevorderde kommunikasie het daarvoor gesorg dat nuwe uitvindings nie meer 'n mededingende voordeel waarborg nie. Dit is die wyse waarop organisasies verandering bestuur, wat 'n mededingende voordeel bewerkstellig. Verandering is nie 'n eenvoudige en pynlose proses nie. Mense is bang vir verandering en wil dit instinktief beveg (De Klerk, 1994:253-254).

Verandering is nie eksklusief nie, maar inklusief. Dit behels die skuif van een kondisie na 'n ander en dit sal individue, groepe, sowel as die hele onderneming beïnvloed (Mondy et al., 1999:258). Dit gaan nie net daarvoor om sekere prosedures te volg nie, maar om sekere vaardighede, soos mentorvaardighede, kommunikasievaardighede

en spanbouvaardighede, te kweek ten einde verandering te hanteer (De Klerk, 1994:256). Verandering is ook ontwrigtend en kan moontlik tot konflik aanleiding gee; daarom is dit van kardinale belang dat bestuurders verandering so diskreet moontlik moet hanteer, sowel as bestuur.

Voorts is dit belangrik om sosiale verandering te bestuur, want sonder verandering kan vooruitgang nie plaasvind nie. <sup>word</sup> Kreatiwiteit word bemoelik waar organisasies verandering weerstaan. Innoverendheid is 'n belangrike determinant van groei en sukses binne die onderneming, maar weerstand teen sosiale verandering inhibeer innoverendheid (Lussier, 1990:330). Een van die hoofredes waarom bestuurders misluk om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur om sodoende effektiewe arbeidsverhoudinge te bevorder, asook 'n mededingende voordeel te bewerkstellig, is hulle onvermoë om by verandering aan te pas. Bestuurders in hedendaagse organisasies moet dus opgelei word om die sosio-kulturele veranderinge in organisasies, wat die gevolg van toenemende kulturele diversiteit is, effektief te bestuur.

Struikelblokke in die weg van sosio-kulturele verandering is hoofsaaklik mense wat nie verandering wil aanvaar nie. Dit word dus die taak van die bestuurder om struikelblokke uit die weg te ruim. Alhoewel dikwels aanvaar word dat weerstand meestal voor die deur van werkers gelê kan word, is dit nie altyd die geval nie: die bestuur van organisasies openbaar dikwels 'n groter mate van weerstand (Gerber et al., 1998:508). Persepsies van die hede en die toekoms speel uiteraard hierin 'n belangrike rol. Dit is belangrik om te onthou dat daar geweldig baie vooroordele in die persepsie van die hede ingebou is (De Klerk, 1994:254). Dit is te verstande dat mense aan die hand van persepsies van die hede, weerstand teen verandering sal bied. Weerstand teen verandering is 'n groot struikelblok teen die suksesvolle implementering van vernuwing in organisasies (Gerber et al., 1998:508). Baie mense huldig die standpunt dat dit wat goed genoeg was vir pa, is goed genoeg vir seun, as finale en fundamentele weerstand teen enige iets wat nuut is. Weerstand teen verandering kan egter ook 'n gesonde verskynsel wees indien die voorgestelde verandering skadelik vir die samelewing is (Vago, 1999:232).

### 4.3.1 Redes vir weerstand teen verandering

Daar is 'n groot verskeidenheid redes waarom werknemers weerstand teen verandering kan bied, maar vir die doeleindes van hierdie navorsing word slegs Kreitner en Kinicki (1998:625) se tien redes vir weerstand teen verandering bespreek.

#### 4.3.1.1 Individue se vatbaarheid ten opsigte van verandering

Hierdie vatbaarheid ten opsigte van verandering is baie persoonlik en diep gewortel. Dit is 'n uitvloeisel van hoe 'n persoon as kind geleer is om verandering, te hanteer (Kreitner & Kinicki, 1998:625). Met ander woorde, die mate waartoe mense vatbaar is vir verandering, hang af van hoe hulle as kinders geleer is om dit te hanteer. Daarom sal die persoon wat geleer is om by verandering aan te pas, nie soveel weerstand bied as die persoon wat verandering van kindsbeen af as negatief ervaar nie. Gerber et al. (1998:508) is ook van mening dat verskillende mense beskik oor verskillende vermoëns om verandering te absorbeer. In kultureel-diverse organisasies moet bestuurders ook in ag neem dat individue van verskillende kulture se vatbaarheid vir verandering verskil en ook tot konflik aanleiding kan gee. Konflik wat hieruit kan voortspruit kan die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en arbeidsverhoudinge binne die werkplek nadelig beïnvloed, daarom moet bestuurders bewus wees van verskillende individue se vatbaarheid ten opsigte van verandering.

#### 4.3.1.2 Verrassing en vrees vir die onbekende

Wanneer innoverende of radikaal uiteenlopende veranderinge sonder waarskuwing bekendgestel word, sal werknemers wat daardeur beïnvloed word, vrees vir die implikasies daarvan. Gerugte (dikwels verdraaide inligting) vul die leemte wat geskep word deur 'n gebrek aan amptelike aankondigings en/of swak kommunikasie (Kreitner & Kinicki, 1998:625). Vrees is ook 'n faktor in weerstand teen verandering, want vir sommige individue bestaan die gevaar om hulle status, inkomste of mag te verloor (Vago, 1999:238). Dit is 'n natuurlike verskynsel om bang te wees vir die onbekende en dit ontlok ook 'n gevoel van onsekerheid, ongemak, sowel as 'n gevoel van bedreiging (Cilliers, 1990:433). Werknemers vermy dus hierdie gevoelens deur

weerstand te bied, in plaas daarvan om daarby aan te pas. Die konklusie waartoe gekom kan word, is dat hierdie vrees die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit nadelig kan beïnvloed.

#### **4.3.1.3 Klimaat van wantroue**

Vertroue behels wedersydse vertroue in ander se bedoelinge en gedrag. Wederkerige wantroue kan veroorsaak dat die onderneming misluk. Wantroue moedig geheimhouding aan, wat meer wantroue tot gevolg het. Wantroue kan ook tot potensiële konflik aanleiding gee wat arbeidsverhoudinge in die werkplek kan vertroebel. Bendix (2000:301) is van mening dat 'n gebrek aan kredietwaardigheid en vertroue, fasilitering en verandering, in 'n probleem kan omskep. Bestuurders wat hulle werknemers vertrou, maak van die veranderingsproses 'n oop, eerlike en deelnemende aangeleentheid. Werknemers wat op hulle beurt bestuur vertrou, sal meer gewillig wees om ekstra inspanning te lewer, asook kans met nuwe dinge te waag (Kreitner & Kinicki, 1998:625).

Werknemers is geneig om weerstand teen verandering te bied wanneer hulle nie die vooropgestelde doel van 'n bepaalde verandering begryp nie (Gerber et al., 1998:508). Indien bestuur nie onmiddellik daaraan aandag gee nie, sal 'n gebrek aan vertroue verdere weerstand tot gevolg hê (Hellriegel & Slocum, 1992:724). Dit wil sê om verandering suksesvol te implementeer, sowel as te bestuur, moet bestuurders sorg dat daar 'n klimaat van vertroue binne die onderneming heers. Om 'n klimaat van vertroue in 'n kultureel-diverse werksomgewing te skep, is geen maklike taak nie, maar deur effektiewe kommunikasie en opleiding, kan 'n klimaat van vertroue geskep word.

#### **4.3.1.4 Vrees vir mislukking**

Intimiderende veranderinge kan veroorsaak dat werknemers in hulle vermoëns twyfel. Selftwyfel vernietig selfvertroue en belemmer persoonlike groei en ontwikkeling (Kreitner & Kinicki, 1998:625). Volgens Gerber et al. (1998:508) is die onbekende gevolge van verandering vir baie mense 'n sielkundige bedreiging, aangesien dit hulle gevoel van bevoegdheid en eiewaarde bedreig. Origns kan dit

arbeidsverhoudinge en bestuur van kulturele diversiteit in die onderneming negatief beïnvloed. Veranderinge soos byvoorbeeld die gebruik van nuwe rekenaars en rekenaarprogramme in die werkplek kan weerstand onder die ouer werknemers of die “previous disadvantaged groups” (wat min of geen kennis van rekenaars het nie) meebring, vanweë die vrees dat hulle nie oor die vermoë beskik of nie in staat sal wees om die nuwe vaardighede en gedrag wat van hulle verwag word om met die nuwe tegnologie te werk, te ontwikkel en/of aan te leer nie (Hellriegel & Slocum, 1992:723).

Die vrees vir mislukking kan die produktiwiteit van die onderneming laat afneem. Bestuurders moet dus alle individue in ag neem wanneer hulle besluit om veranderinge in die werkplek aan te bring en hulle moet sorg dat werknemers opgelei word, sodat hulle oor die nodige vaardighede beskik om hulle werk effektief binne die veranderende omgewing te kan doen.

#### **4.3.1.5 Verlies aan status en/of werksekuriteit**

Administratiewe en tegnologiese veranderinge wat dreig om magstrukture te wysig of poste te elimineer, sal dikwels tot sterk weerstand aanleiding gee (Kreitner & Kinicki, 1998:625). Werknemers bied weerstand teen veranderinge wat tot 'n verlies aan status, mag of rykdom aanleiding gee (Vago, 1999:232). Werknemers wat 'n belang daarby het om die “status quo” te behou, bied ook dikwels weerstand teen verandering (Hellriegel & Slocum, 1992:724). Met ander woorde werknemers wat status in 'n onderneming verwerf het, sal weerstand bied teen enige verandering wat hulle status kan wegneem. Werknemers sal ook weerstand bied teen enige verandering wat moontlik daartoe kan lei dat hulle hulle werk kan verloor soos byvoorbeeld personeelvermindering. Veranderinge wat tot bogenoemde aanleiding kan gee, moet baie versigtig en met sensitiwiteit deur bestuurders hanteer word, anders sal die onderneming nie in staat gestel word om veranderinge suksesvol te implementeer en/of te bestuur nie.

#### **4.3.1.6 Druk van gelykes**

'n Werknemer wat nie direk deur 'n verandering beïnvloed word nie, kan weerstand teen die verandering bied om die belange van sy/haar vriende, familie of kollegas te beskerm (Kreitner & Kinicki, 1998:625). Dit wil sê indien werknemers wat nie deur die verandering geraak word nie, glo dat indien die verandering ander werknemers negatief kan beïnvloed, hulle weerstand teen die verandering sal bied.

#### **4.3.1.7 Ontwrigting van kulturele tradisies en/of groepsverhoudinge**

Wanneer individue oorgeplaas of bevorder (verwys na hoofstuk twee) word, word die ewewig van kulturele en groepsdinamika omver gegooi (Kreitner & Kinicki, 1998:625). Met ander woorde, soos wat werknemers die onderneming verlaat en binnetree, so verander die kulturele tradisies binne die onderneming, sowel as groepsverhoudinge. Dit vereis op sigself aanpassing en kan 'n bron van potensiële konflik wees.

Werknemers raak gewoon daaraan om op 'n sekere wyse op te tree en hulle voel gemaklik daarmee. Wanneer hulle gewoontes deur 'n verandering versteur word, sal hulle weerstand daarteen bied (Vago, 1999:239). Veranderinge in die werksomgewing, soos tegnologiese verbeteringe, veroorsaak dikwels veranderinge in sosiale interaksie of verhoudinge (Lussier, 1990:334). Mense is in die algemeen geneig om weerstand teen veranderinge in sosiale verhoudinge te bied, omdat dit mense dikwels 'n geruime tyd neem om sosiale verhoudinge op te bou en indien dit ontwig word, moet hulle weer van nuuts by nuwe verhoudinge aanpas. Dit kan 'n nadelige invloed op die skep van arbeidsverhoudinge in die werkplek uitoefen.

#### **4.3.1.8 Persoonlikheidskonflik**

Net soos wat 'n vriend daarmee kan wegstom om iets aan jou te vertel, terwyl jy beledig sal voel as 'n teenstander dit vir jou vertel, so kan die persoonlikheid van die veranderingsagent weerstand by werknemers kweek (Kreitner & Kinicki, 1998:625). Dit wil sê, indien werknemers nie van die persoon se persoonlikheid wat die

verandering wil implementeer hou nie of in konflik is met hulle persoonlikhede, sal hulle ook weerstand teen die verandering bied.

#### **4.3.1.9 Gebrek aan takt en/of swak tydsberekening**

Oordrewe weerstand kan voorkom indien veranderinge op 'n onsensitiewe wyse of op 'n ongeleë tyd aangekondig word (Kreitner & Kinicki, 1998:625). Dit wil sê indien bestuurders nie veranderinge op 'n taktvolle wyse aan werknemers oordra nie, kan dit tot weerstand teen die verandering aanleiding gee. Origns kan bogenoemde ook arbeidsverhoudinge, sowel as die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in die onderneming belemmer. Werknemers kan ook weerstand bied teen veranderinge indien hulle nie gereed daarvoor is nie, of wanneer daar ander faktore is wat verandering op daardie tydstip ongeleë maak soos byvoorbeeld die werknemer het pas huis gekoop en nou word hy/sy verplaas na 'n ander dorp. Dit kan ook tot konflik aanleiding gee.

#### **4.3.1.10 Nie-versterkende beloningsisteme**

Werknemers bied weerstand teen verandering indien hulle voorsien dat daar geen positiewe belonings vir die verandering gaan wees nie (Kreitner & Kinicki, 1998:626).

'n Werknemer sal byvoorbeeld nie sommer 'n verandering aanvaar wat van hom/haar verwag om langer ure en onder meer druk te werk sonder enige positiewe beloning wat dit vir hom/haar die moeite werd gaan maak nie.

Vermindering van weerstand teen sosio-kulturele verandering is krities vir die suksesvolle bestuur van kulturele diversiteit, sowel as die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in organisasies. Dit kan uiters moeilik wees, want dit vereis gewoonlik 'n verandering in mense se houdings, alhoewel die vermindering van weerstand die implementering van verandering kan vergemaklik. Om 'n verandering in houdings mee te bring, vereis vertrouwe (verwys na punt 4.3.1.3) en respek tussen die mense wat probeer om verandering te implementeer en die mense wat daardeur geraak word (Mondy et al., 1999:258). Indien daar konstant weerstand teen verandering gebied word, kan die onderneming nie groei nie, nie in staat wees om potensiële konflik te verminder nie, sowel as 'n mededingende voordeel,

doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit of arbeidsverhoudinge binne die werkplek bewerkstellig nie.

→ bl. 128

Om weerstand teen verandering effektief te kan bestuur, moet 'n onderneming gereed vir verandering wees (De Klerk, 1994:257). Net soos wat 'n tafel eers gedek moet word alvorens jy kan eet, so moet 'n onderneming eers gereed wees om te verander alvorens dit effektief kan wees. Organisasieverandering sal nie suksesvol wees indien topbestuur misluk om werknemers op hoogte van die veranderingsproses te hou nie. Bestuurders moet dus seker maak dat werknemers presies weet wat die veranderingsproses inhou en hoe dit vorder. Werknemers se persepsies of interpretasies van verandering het 'n aansienlike invloed op weerstand. Werknemers sal minder geneig wees om weerstand te bied indien hulle waarneem dat die voordele van 'n verandering die persoonlike kostes oortref.

Bestuurders in 'n kultureel-diverse werksomgewing word aanbeveel om (1) soveel as moontlik inligting oor die verandering aan werknemers te voorsien; (2) werknemers in te lig oor die redes/rasionaal vir die verandering; (3) vergaderings te reël om werknemers se vrae rondom die verandering te beantwoord en (4) aan werknemers die geleentheid te voorsien om te bespreek hoe die voorgestelde verandering hulle kan beïnvloed (Kreitner & Kinicki, 1998:626). Hierdie aanbevelings beklemtoon die belangrikheid van kommunikasie met werknemers regdeur die veranderingsproses. Voorts kan die gevolgtrekking gemaak word dat dit ook die belangrikheid effektiewe implementering en bestuur van sosio-kulturele verandering in Suid-Afrikaanse organisasies, beklemtoon.

Benewens kommunikasie, is werknemerdeelname (verwys na hoofstuk twee) 'n ander benadering in die veranderingsproses om weerstand te verminder. Deskundiges het nietemin die geneigdheid om deelname as 'n "cure-all" vir weerstand teen verandering te hanteer, gekritiseer. Hulle verkies 'n gebeurlikheidsbenadering, omdat weerstand baie vorme kan aanneem en ook omdat situasionele faktore verskil (Kreitner & Kinicki, 1998:627). Daar is egter geen universele strategie om weerstand teen verandering te oorkom nie. Elke onderneming moet die strategie kies wat die beste by sy omstandighede en behoeftes pas. In Tabel 4.1 word ses strategieë om weerstand teen verandering te oorkom, uiteengesit.

**TABEL 4.1: Ses strategieë om weerstand teen verandering te oorkom**

BENADERING	ALGEMEEN IN SITUASIES GEBRUIK	VOORDELE	NADELE
Opvoeding + kommunikasie	Waar daar 'n gebrek aan inligting of onakurate inligting teenwoordig is.	Indien mense eers oortuig is, sal hulle geredeliker met die implementering van verandering help.	Kan baie tydrowend wees indien baie mense betrokke is.
Deelname + Betrokkenheid	Waar die inisieerders nie oor al die inligting beskik wat hulle nodig het om die verandering te ontwerp nie en waar ander aansienlike mag het om weerstand te bied.	Mense wat deelneem sal toegewyd wees om verandering te implementeer en enige relevante inligting wat hulle het, sal in die veranderingsplan geïntegreer word.	Kan baie tydrowend wees indien deel-nemers 'n onvanpaste verandering ontwerp.
Fasilitering + ondersteuning	Waar mense weerstand bied as gevolg van aanpassingsprobleme.	Geen ander benadering werk so goed met aanpassingsprobleme nie.	Kan tydrowend en duur wees en nog steeds misluk.
Onderhandeling + Ooreenstemming	Wanneer 'n individu of 'n groep duidelik as gevolg van verandering sal verloor en waar daardie groep 'n hoë mate van mag het om weerstand te bied.	Soms is dit 'n relatief maklike manier om belangrike weerstand te vermy.	Kan te duur in sommige gevalle wees as dit mense bewus maak om insiklikheid te onderhandel.
Manipulasie + Koöptering	Waar 'n ander taktiek nie sal werk nie of te duur is.	Dit kan 'n relatief vinnige en goedkoop oplossing vir weerstandsprobleme wees.	Kan tot toekomstige probleme aanleiding gee indien mense gemanipuleer voel.
Eksplisiete + Implisiete dwang	Waar spoed essensieel is en waar verandering sinisieerders oor baie mag beskik.	Dit is spoedig en kan enige soort weerstand oorkom.	Kan baie riskant wees omdat dit negatiewe en veral aggressiwiteit stimuleer.

**Bron:** De Klerk (1994:257); Cilliers (1990:434-435); Kreitner en Kinicki (1998:628); Lussier (1990:335); Hellriegel en Slocum (1992:725).

Volgens Conner (1992:14) sal Suid-Afrikaanse organisasies 'n hoër toleransie vir produktiwiteit, motivering en al die ander belangrike faktore nodig vir organisasiesukses toon, indien hulle die wyse waarop hulle verandering hanteer, verbeter. Voorts is dit die onderneming se verantwoordelikheid en plig om buigsamheid by alle werknemers te kweek, sodat daar minder weerstand teen verandering gebied kan word.

Baie organisasies is tans besig om die behoefte aan beter diversiteitsbestuur te ondersoek. In die veranderingsproses is dit belangrik dat die onderneming sy organisasiekultuur en strategieë by die veranderinge moet aanpas ten einde 'n mededingende voordeel te kan bewerkstellig. Strategiese integrasie van die bestuur van kulturele diversiteit in die onderneming kan gedoen word deur te verseker dat beide strategieë en intervensies ontwerp is om intern by die onderneming se missie, visie, waardes, strukture, prosedures en bestuursisteme, sowel as beleide en praktyke, te pas (Ludike, 1999:71). Dit vind aansluiting by die doel van hierdie navorsing.

Vervolgens word die bestuur van kulturele diversiteit bespreek ten einde die probleemstelling van hierdie navorsing soos in hoofstuk een uiteengesit, verder te belig.

#### 4.4 DIE BESTUUR VAN KULTURELE DIVERSITEIT

Cox (1993:6) definieer kulturele diversiteit as *die verteenwoordiging van mense met onderskeibaar verskillende groepaffiliasies, in een sosiale sisteem, wat van kulturele belang is.*

Die bestuur van kulturele diversiteit het tot gevolg dat mense in staat gestel word om tot hulle maksimum potensiaal te presteer. Dit fokus op die verandering van 'n onderneming se kultuur en infrastruktuur, sodat mense die hoogste produktiwiteit moontlik kan voorsien (Kreitner & Kinicki, 1998:37).

✕ Volgens Cox (1994:10) beteken die bestuur van kulturele diversiteit om organisasiesisteme en -praktyke te beplan en te implementeer om mense te bestuur, sodat potensiële voordele van diversiteit gemaksimaliseer word, terwyl die nadele geminimaliseer word.

✓ Die bestuur van kulturele diversiteit word soos volg deur Meyer (1999a:275) gedefinieer: *Dit is 'n omvangryke en holistiese proses vir die skep en ondersteuning van 'n omgewing waarin alle werknemers gemaklik, erken en gewaardeer voel, gebaseer op verskille soos ras, geslag, kultuur, godsdiens, ongeskiktheid en seksuele oriëntasie.* Die bestuur van kulturele diversiteit speel 'n belangrike rol in die

aanvulling van gelyke geleenthede, regstellende aksie en gelyke indiensname deur 'n omgewing wat bevorderlik is vir 'n meer kultureel-diverse werksmag, voor te berei.

Alvorens die belangrikheid van die bestuur van kulturele diversiteit bespreek kan word, moet daar eers gelet word op die verskille tussen regstellende aksie, die waarde (value/valuering) van kulturele diversiteit en die bestuur van kulturele diversiteit, soos deur Kreitner en Kinicki (1998:36) in Tabel 4.2 uiteengesit. Deskundiges is van mening dat daar 'n groot en kritieke verskil tussen regstellende aksie en diversiteit is en hulle is bekommerd dat organisasies die twee vermeng. Wanneer dit gebeur, kan opleiding uiteindelik slegs op die verskille en gapings wat tussen mans en vroue, sowel as ondergeskikte en nie-ondergeskikte groepe bestaan, fokus (Flynn, 1998:32).

Uit bogenoemde kan die afgelei word dat indien daar slegs op verskille en gapings gefokus word, sal die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit met die oog op gesonde arbeidsverhoudinge nadelig beïnvloed en selfs tot konflik aanleiding gee.

Die term "regstellende aksie" verwys na die *doelbewuste* en *beplande* plasing of ontwikkeling van bevoegde of potensieel bevoegde persone in posisies waarvan hulle in die verlede uitgesluit is, in 'n poging om voorheen benadelende handeling te stel en om 'n *meer verteenwoordigende* werksmag van die populasie op plaaslike en nasionale vlak, weer te gee (Bendix, 2000:435). Gevolglik het regstellende aksie talle fasette soos deur die Wet op Gelyke Indiensname (55 van 1998) uiteengesit. Dit behels eerstens om persone met bekende vaardighede of potensiaal te soek en om posisies wat hulle vermoëns waardig is, te vul; tweedens die opleiding en ontwikkeling van voorheen benadeelde persone, sodat hulle in die toekoms oor meer mobiliteit kan beskik en derdens voortdurende kontroliering en *aanpassing* van demografiese verspreiding op alle vlakke van die onderneming.

Die belangrikste is dat regstellende aksie 'n *aktiewe intervensie* vorm. Dit is ten opsigte van hierdie aspek wat regstellende aksie van "gelyke geleenthede" verskil. Laasgenoemde verwys bloot na die bestaan van gelyke toegang aan alle persone terwyl, in die geval van regstellende aksie, moet organisasies *toegang* aan voorheen benadeelde groepe (previously disadvantaged groups) *verseker*, of selfs

voorkeurende toegang verseker, en/of persone van hierdie groepe vir versnelde ontwikkeling voor te berei (Bendix, 2000:435).

**TABEL 4.2: Verskille tussen regstellende aksie, waardering van kulturele diversiteit en bestuur van kulturele diversiteit**

Regstellende aksie	Waardering van kulturele diversiteit	Bestuur van kulturele diversiteit
<i>Kwantitatief.</i> Beklemtoon die bereiking van gelyke geleent- hede in die werksomgewing deur die verandering van organisasie-demografie. Gemonitor deur statistiese verslae en analises.	<i>Kwalitatief.</i> Beklemtoon die waardering van kultuur-verskille en die skep van 'n omgewing waarin almal gewaardeer en aanvaar voel. Gemonitor deur organisasie-opnames wat gefokus is op houdings en persepsies.	<i>Gedrag georiënteerd.</i> Beklemtoon die vorming van spesifieke vaardighede en die skep van beleide wat die beste uit elke werknemer kry. Gemonitor deur vordering om doelwitte te bereik.
<i>Deur die wet gedrewe.</i> Geskrewe en statistiese doelwitte word vir spesifieke groepe gebruik. Verslae word deur gelyke geleentheids-wette en bevele gemagtig.	<i>Eties gedrewe.</i> Morele en etiese noodsaaklikheid dryf hierdie kulturele verandering.	<i>Strategies gedrewe.</i> Gedrag en beleide word beskou as bydraend tot organisasie-doelwitte soos wins en produktiwiteit en is aan beloning en resultate verbind.
<i>Herstellend.</i> Spesifieke groepe trek voordeel soos wat dinge wat in die verlede verkeerd was, herstel word. Groepe wat voorheen uitgesluit was, verkry 'n voordeel.	<i>Idealisties.</i> Almal word bevoordeel. Almal voel dat hulle aanvaar en waardeer word in 'n ingeslote omgewing.	<i>Pragmaties.</i> Die onderneming word bevoordeel; moraal, wins en produktiwiteit verhoog.
<i>Gelykstellende model.</i> Veronderstel dat groepe wat in die sisteem gevoeg word by die bestaande organisasienorme sal aanpas.	<i>Diversiteitsmodel.</i> Veronderstel dat groepe hulle eie kenmerke sal behou en vorm die onderneming daardeur, sowel as om daardeur gevorm te word, wat 'n algemene stel waardes skep.	<i>Medewerkende model.</i> Veronderstel dat verskillende groepe nuwe maniere sal skep om effektief in 'n gediversifiseerde omgewing saam te werk.
<i>Oop deure in die onderneming.</i> Beïnvloed aanstellings- en bevorderingsbesluite.	<i>Ontsluit houdings, sienswyses en die kultuur.</i> Beïnvloed werknemers se houdings.	<i>Ontsluit die sisteem.</i> Beïnvloed bestuurspraktyke en -beleide.
<i>Weerstand as gevolg van waargenome beperkinge in outonome besluitneming en waargenome vrese vir omge- keerde diskriminasie.</i>	<i>Weerstand as gevolg van vrees vir verandering, ongemaklikheid met verskille en 'n behoefte om terug te gaan na die "goeie ou dae".</i>	<i>Weerstand as gevolg van ontkenning van demografiese realiteite, die behoefte aan alternatiewe benaderings en/of voordele geassosieer met verandering; en die gretigheid om nuwe vaardighede aan te leer, bestaande sisteme te wysig, en/of tyd te vind om daaraan te werk om medewerkende oplos- sings tot stand te bring.</i>

Bron: Kreitner en Kinicki (1998:36)

Kulturele diversiteit in organisasies is 'n belangrike aangeleentheid vanweë drie redes, naamlik 1) vraagstukke van gelykheid en/of regverdigheid, 2) die veranderende demografie as gevolg van nuwe toetreders tot die werksmag en 3) die behoefte om mededingendheid te behou (Ellis, 1998:1). Die rasionaal vir die bestuur van kulturele diversiteit beweeg ver verby wetlike, sosiale en morele redes. Die primêre rede vir die bestuur van kulturele diversiteit is die vermoë om te groei en 'n onderneming te laat voortbestaan in 'n verhoogde mededingende mark. Organisasies kan nie hierdie doelwit bereik indien werknemers nie hulle volle talente, vermoëns, motivering en toegewydheid aan die onderneming gee nie. Dit is dus essensieel vir organisasies om 'n omgewing en kultuur te skep wat werknemers in staat stel om hulle volle potensiaal te bereik (Kreitner & Kinicki, 1998:37).

Die uitdaging vir bestuurders is om te erken dat werknemers met algemene, maar verskillende kenmerke, dikwels verskillend dink, verskillend leer en verskillend kommunikeer. Omdat elke mens, kultuur en organisasiesituasie uniek is, is daar geen eenvoudige reëls vir die bestuur van kulturele diversiteit nie, maar diversiteitsdeskundiges is van mening dat werknemers geduld, "open-mindedness", aanvaarding en kulturele bewuswording moet ontwikkel (Mondy et al., 1999:47).

Verhoogde kulturele diversiteit in organisasies, as gevolg van die toenemende toetrede van vroue en anderskleuriges in die werksmag, noodsaak bestuurders om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur ten einde 'n mededingende voordeel, sowel as gesonde arbeidsverhoudinge te bewerkstellig. Vervolgens word gelet op enkele riglyne vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit.

#### **4.4.1 Enkele riglyne vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit**

##### **4.4.1.1 Algemene riglyne**

- Om die beste werknemers te lok, sal organisasies beleide en programme wat in die behoeftes van vroue voorsien, moet aanneem (Kreitner & Kinicki, 1998:40). Programme soos dagsorg, bejaardesorg, buigsame werkskedules, kafeteriavooredele, verlof aan vaders en minder rigiede verplasingebeleide, moet in die onderneming geïmplementeer word ten einde aan die behoeftes van die

groeïende kultureel-gediversifiseerde werksmag te voorsien. Organisasies moet programme hê wat die kultuur, taal en rassiesamestelling van sy werksmag weerspieël (Gale, 2002:66).

- Bestuurders moet kennis dra van gemeenskaplike groepskenmerke om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur (Mondy et al., 1999:45). Potensiële konflik wat uit kulturele identiteite kan voortspruit, moet tot die minimum beperk word om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur (Ferguson & Johnston, 1995:33). Dit wil sê bestuurders moet nie agterweë laat om belangrike vakansiedae, wat met ander kulture en nasionale herkoms geassosieer word, te erken nie, want dit kan onnodige aanstoot en konflik tot gevolg hê. Dit kan die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en arbeidsverhoudinge in die werkplek benadeel.
- Volgens 'n verslag van die NRF (National Research Foundation), wat aan die einde van 1999 gepubliseer is, is daar 'n tekort aan veelsydige en ervare bestuurders in al die sektore van die Suid-Afrikaanse ekonomie (Nel, 2001:12). Hieruit kan die konklusie gekom word dat bestuurders veelsydig en ervare moet wees, ten einde kulturele diversiteit doeltreffend te kan bestuur. Bestuurders moet vaardighede ontwikkel wat kulturele diversiteit hoog aanslaan. Bestuurders moet verder ook leer dat die bestuur van kulturele diversiteit 'n langtermynproses is, wat determinasie en toewyding vereis. Diversiteitsprogramme moet dus nie as die nuwe "quick fix" beskou word nie, maar as 'n komplekse leer- en ontwikkelingsproses wat baie voordele vir individue en die onderneming inhou.
- Kulturele diversiteit sal dus nie suksesvol in organisasies bestuur kan word as bestuurders 'n diversiteitsprogram as 'n "quick fix" beskou nie. Die bestuur van kulturele diversiteit moet in die hoofstroom tesame met die integrasie van ander mense, bestuursprosesse, praktyke, strategieë en strukture gebring word, indien dit deur die werksmag as belangrik beskou gaan word (Van der Wal & Ramotsehoa, 2001:17). Met ander woorde, dit moet deel vorm van die onderneming se strategieë, visie, missie, sowel as kultuur, om as belangrik geag te word, asook om deur werknemers aanvaar te word (verwys na hoofstuk drie). Dit vind aansluiting by die doel van hierdie navorsing soos in hoofstuk een aangedui. Dit is essensieel dat bestuur moet sorg dat die werksmag hierdie

aangeleentheid as belangrik beskou, anders sal hulle nie hulle samewerking gee nie.

- Suid-Afrikaanse bestuurders moet meer fokus op die “sagter” vraagstukke van bestuur, soos deelnemende bestuur en motivering (Mittner, 1999:24). Volgens Bendix (2000:653) was deelname in Suid-Afrika tot nou toe nie oorweeg nie en nog nooit deur die gereg afgedwing nie. Bestuurders moet wegbeweeg van kontrole en die ou hiërargiese, neerbuigende en nie-deelnemende praktyke van die verlede, ten einde kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur (Mittner, 1999:24). Na aanleiding hiervan is Meyer (1999b:5) van mening dat ‘n holistiese benadering tot diversiteitsbestuur voorgestaan moet word; een wat ‘n diversiteitsinisiatief as ‘n proses van organisatoriese verandering erken wat geassosieer word met die erkenning van kulturele diversiteit as ‘n belangrike organisasie-strategie. Die belangrikheid van kulturele diversiteitsopleiding as ‘n belangrike instrument ter ondersteuning van ‘n diversiteitsinisiatief en die uiteindelijke doel van gelyke indiensname word toenemend beklemtoon.

Volgens Gerber et al. (1998:244) word die begrip deelnemende bestuur in verskeie wêrelddele toegepas en veral in die nuwe Suid-Afrika. Dit is uitgebrei tot ‘n punt waar werknemers aan die bestuur van organisasies deelneem en daar ten opsigte van bepaalde geleenthede selfs gesamentlike bestuursbesluitneming plaasvind. Deelnemende bestuur is ‘n proses waardeur werknemers idees na vore bring om probleme op te los wat hulle werk en die onderneming beïnvloed. Werknemers kry dus die geleentheid om in ‘n mate by te dra tot die besluitnemingsproses in die onderneming. Hierdie benadering is veral belangrik as in aanmerking geneem word dat bestuurders nie die oplossings vir alle probleme het nie en dat werknemers dikwels beter weet hoe om ‘n probleem in hulle eie werksomgewing op te los.

Bendix (2000:663) is van mening dat werkgewers in die algemeen deelname as ‘n manier om basiese werkgewer-werknemer-konflik te voorkom en as ‘n stap in die rigting van samewerking en koalisie tussen werkgewers en werknemers of vakbonde, beskou. Verder is daar ook ‘n ekonomiese voordeel daarin, omdat samewerking beskou word as iets wat groter verbintenis en betrokkenheid (verwys ook hoofstuk drie) by werknemers meebring, asook groter motivering en

hoër produktiwiteit. Werknemers beskou deelname as 'n uitbreiding van werknemers se invloed in die werkplek as 'n wyse van magsdeling en selfs as 'n stap in die rigting van eventuele beheer van die produktiewe sisteem. Dit kan in verband gebring word met Marx se siening van die produksieverhoudinge tussen die bourgeoisie en die proletariaat soos in hoofstuk twee bespreek.

Bestuurders moet verkieslik deelname sonder enige vooroordele benader en moet eers met werknemers konsulteer voor hulle 'n deelnemende program ontwerp sodat 'n gedeelde strategie geformuleer kan word. Die volgende stap sal wees om beide werknemers en bestuur se verbintenis tot konsultasie en deelnemende besluitneming te kry. Die belangrikste is dat deelname sal misluk indien alle bestuurders nie verbind is tot die proses nie, omdat individuele bestuurders die pogings van ander kan ondermyn. Ewe belangrik is dat werknemers, sowel as bestuur opgelei moet word in die aanwending en/of benutting van deelnemende strukture en metodes. Beide party sal moet leer hoe om mekaar op 'n totaal ander wyse te benader (Bendix, 2000:665-666).

Die sukses van deelnemende bestuur om die gehalte van die werkslewe te verbeter, (kyk in die opsig ook hoofstuk twee) word grotendeels deur die volgende bepaal:

- Werknemers moet die behoefte hê om deel te neem aan besluitneming.
- Die omvang van die besluite waaraan hulle deelneem, moet toepaslik wees vir hulle omstandighede.
- Toesighouers en bestuurders moet bereid wees om werknemers toe te laat om besluite te neem.
- Daar moet uiteraard probleme en situasies wees waarvoor besluitneming nodig is.

As hierdie vereistes nie nagekom word nie, kan deelnemende bestuur in die besluitnemingsproses nie doeltreffend wees nie. Deelneming kan *informeel* wees, soos wanneer 'n individu in eie reg deelneem aan besluite of *formeel* soos wanneer 'n bestuurder en 'n groep ondergeskiktes deelneem aan besluite wat

hulle in hulle spesifieke omstandighede raak (Gerber et al., 1998:244). Gehaltekring is 'n voorbeeld van 'n formele program. Dit is duidelik dat deelname (verwys ook hoofstuk twee) op verskillende wyses kan bydra tot die verbetering van die gehalte van die werkslewe van werknemers, asook tot die skep van arbeidsverhoudinge in die werkplek.

- Bestuurders moet ook hulle persepsie dat die aanstelling van swart mense tot die verlaging van standarde lei, verander (Mittner, 1999:24). 'n Verandering in hierdie siening is 'n absolute vereiste vir die bemagtiging van die kultureel-gediversifiseerde werksmag in 'n oorwegend blanke werksomgewing.

Om mense te bemagtig, beteken om hulle te laat fokus op dit waartoe hulle moet bydra of gee en nie op hulle verwagtinge en wat hulle daaruit gaan kry nie. Dit sluit individue in wat primêr besorg is oor dit wat hulle doen, eerder as oor dit wat aan hulle gedoen word (Schuitema, 2000:22). Hulle is geneig om meer op hulle verantwoordelikhede en pligte te konsentreer as op hulle regte, dit wil sê hulle is verantwoordelike werknemers. Volgens Gerber et al. (1998:299) beteken bemagtiging dat mense die gesag gegee word om hulle verantwoordelikhede uit te voer en ook die faktore wat persoonlike en organisasieontwikkeling in die wêreld, verwyder word. Ten opsigte van bemagtiging is Meyer (1999d:94) van mening dat vir die grootste gedeelte van die ontwikkeling van die bestuurswetenskappe is geglo dat dit die rol van bestuur is om besluite te neem en werknemers moet hierdie besluite uitvoer. Die resultaat is dat 'n baie klein gedeelte van personeel die *thinking* doen, terwyl die meerderheid van die werksmag slegs die *doers* is. In so 'n omgewing vind baie min leer plaas omdat daar geen beloning vir leer en prestasie is nie. In 'n onderneming waar leer aangemoedig word, word alle werknemers bemagtig om besluite te neem en om te leer van die suksesse en mislukkinge van daardie besluite.

Die gevolgtrekking wat uit bogenoemde gemaak kan word, is dat deelname en bemagtiging sensitiewe areas in arbeidsverhoudinge is, vanweë die feit dat werknemers wat deelneem en bemagtig word die onderneming in staat kan stel om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, sowel as gesonde arbeidsverhoudinge daar te stel. Indien werknemers bemagtig voel, asook deelneem aan bestuur kan die afleiding ook gemaak word dat hulle meer verbind

tot die onderneming sal voel (kyk hoofstuk drie) en daarmee saam meer produktief en effektief sal wees. Dit vind aansluiting by die doel van hierdie navorsing soos in hoofstuk een aangedui. Organisasies moet nie slegs die waardering van kulturele diversiteit in hulle missieverklaring en strategieë plaas nie, maar dit moet geïmplementeer word om effektief te wees.

Vervolgens word gelet op spesifieke riglyne vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit soos deur enkele skrywers uiteengesit.

#### **4.4.1.2 Spesifieke riglyne**

##### **4.4.1.2.1 Sleuteldoelwitte vir die bestuur van werksplekdiversiteit**

Volgens Finnemore en Van Rensburg (2000:501) is die sleuteldoelwitte vir die bestuur van werksplekdiversiteit om:

- ◆ 'n begrip van verskille en ooreenkomste in die werksmag te fasiliteer;
- ◆ te verseker dat geen potensiaal verlore gaan of nie aangewend/benut word nie;
- ◆ die beste talent vanuit die arbeidsmassa te lok en te behou;
- ◆ individuele prestasie "on-the-job" te verbeter;
- ◆ 'n werksomgewing te skep waar verskillende individue voel hulle word waardeer
- ◆ en 'n kultuur van innovasie, kreatiwiteit en leer te ontwikkel.

Voorts sal gelet word op die interpersoonlike vaardighede waarvoor bestuurders moet beskik wat hulle in staat sal stel om die kultureel-diverse werksmag in Suid-Afrika doeltreffend te bestuur.

##### **4.4.1.2.2 Interpersoonlike vaardighede**

Bestuurders moet oor sekere interpersoonlike vaardighede beskik ten einde kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur. Kemp (1998:12-15) het 'n studie onderneem en gevind dat daar agt dimensies van interpersoonlike interaksie is en onder elkeen van

hulle is 'n paar vaardighede waarvoor bestuurders moet beskik en dit word vervolgens kortliks bespreek.

- **Definisie van die verhouding**

Voorbeelde van interpersoonlike vaardighede wat binne hierdie interaksiedimensie val, is 1) kennis van arbeidsreg; 2) kennis van arbeidsverhoudinge; 3) interpersoonlike verhoudinge om konstruktiewe verhoudinge met werknemers te definieer en 4) kennis van die wettige regte en verpligtinge van elke party, dit wil sê die werknemer en die werkgewer (Kemp, 1998:12). Hierdie interpersoonlike vaardighede kan bydra tot die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit. Hierdie navorsing het ook ten doel om aan te dui dat doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit arbeidsverhoudinge binne die werkplek kan bevorder. Dit is belangrik dat bestuurders oor die vaardigheid moet beskik om te verseker dat die verhouding tussen werkgewer en werknemer formeel en korrek gedefinieer is, sodat beide partye weet wat van hulle verwag word ten einde gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek te bewerkstellig.

- **Kontrole oor die definisie van die verhoudinge**

Die interpersoonlike vaardighede wat hier van bestuurders vereis word, is die vaardigheid om korrektiewe aksie (verwys hoofstuk drie) te neem wanneer die verhouding van die ideaal afwyk en die vermoë om die reëls van gedrag wat die leiding sal neem oor hoe partye verwant is tot mekaar, ten einde die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit te bevorder, te onderhandel. Kemp (1998:13) se studie het aangetoon dat werknemers, sowel as bestuur die formaliteite van 'n werkgewer-werknemerverhouding as belangrik beskou. Met ander woorde, om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, sowel as om arbeidsverhoudinge te bevorder, moet bestuurders sorg dat die werknemer-werkgewerverhouding funksioneel is.

- **Interpersoonlike manipulasie**

Interpersoonlike vaardighede waaroor bestuurders moet beskik binne hierdie interaksiedimensie is soos volg: 1) bestuurders moet oor die vermoë beskik om interpersoonlike manipulasie, bewustelik en doelbewus te gebruik met die doel om ander te beïnvloed; 2) die bevoegdheid hê om die impak en/of invloed wat die ander party op mense het, te erken en 3) die bevoegdheid hê om die impak en/of invloed wat mense, op ander mense of jouself het, te erken (Kemp, 1998:13). Definisies van leierskap en bestuur ondersteun die idee dat leiers en bestuurders oor die vaardigheid moet beskik om hulle volgelinge en/of werknemers te beïnvloed. Hieruit kan afgelei word dat bestuurders oor die vermoë moet beskik om werknemers te motiveer en/of te beïnvloed, ten einde veranderinge in die onderneming te ondersteun en om organisasiedoelwitte te bereik.

- **Tipe verhouding**

Vaardighede vereis vir hierdie interaksiedimensie, is 1) die vermoë om konflik konstruktief te bestuur (kyk hoofstuk twee); 2) effektiewe kommunikasievaardighede (verwys ook gedeeltes oor kommunikasie in hoofstuk twee en drie) en 3) 'n positiewe houding, dat 'n koöperatiewe interpersoonlike styl die produktiefste is (Kemp, 1998:13). Daar is 'n geneigdheid om na aspekte soos samewerking en deursigtigheid in die werkplek te beweeg. Dit wil sê, kulturele diversiteit kan doeltreffender bestuur word indien daar samewerking tussen werknemers vanuit verskillende kulturele agtergronde is en as organisasiedoelwitte, organisasieplanne, sowel as -strategieë aan almal bekend is. 'n Doelwit van hierdie navorsing is om aan te toon dat bestuur bewus moet word van die feit dat kulturele diversiteit deel moet vorm van die onderneming se strategieë (kyk ook vroeër in die hoofstuk).

- **Interaksie-ontleding**

Bestuursvaardighede wat binne hierdie interaksiedimensie gevind word, is die vermoë om te erken wie in beheer van die definisie van die verhouding is, met ander woorde waar is die mag gesentreer en om oor die vaardigheid te beskik om te voorspel watter invloed 'n sekere persoon op ander sal hê, na aanleiding van sy/haar

interaksiestyl (Kemp, 1998:14). Uit bostaande kan die gevolgtrekking gemaak word dat werknemers glo dit is belangrik om te erken wie die mag het en die wyse waarop die verskillende partye hulle mag gebruik. Met ander woorde, die invloed wat hulle het en die interpersoonlike manipulasies wat hulle gebruik. Alhoewel, hedendaagse organisasies meer afgeplat is, moet daar nog steeds 'n tipe magstruktuur binne 'n onderneming wees om orde te handhaaf. Kulturele diversiteit kan doeltreffend bestuur word indien elkeen in die onderneming weet waar hy/sy in die magstruktuur pas en dit respekteer.

- **Verstaan die verwysingsraamwerk van ander**

Interpersoonlike vaardighede wat hier van bestuurders vereis word, sluit in: 1) die vermoë om nie-bevooroordeelend ten opsigte van mense se kulturele of ander groepidentiteitsverskille, te wees nie; 2) die vermoë om mense te aanvaar soos hulle is, in teenstelling hiermee om te verwag dat hulle soos jy is; 3) die vermoë om ander se perspektiewe in te sien en jouself in hulle skoene te plaas en 4) die vermoë om bewustelik 'n "open minded"-houding teenoor alle mense te hê en om hulle nie volgens vooropgesette stereotypes of stigmas te beskou nie (Kemp, 1998:14). Al vier hierdie vaardighede hou verband met die vermoë om nie-bevooroordeelend teenoor ander te wees, sowel as om die wyse waarop alle mense verskillend en uniek op hulle eie manier is, te aanvaar en te verstaan.

Verder beteken dit dat bestuurders empatie vir die kultuurverskille van die kultureel-gediversifiseerde werksmag moet hê. 'n Empatiese bestuurder sal beter in staat wees om sy kultureel-diverse werksmag doeltreffend te bestuur, want die werknemers sal voel dat hulle as unieke individue beskou word, asook hulle die gevoel gee dat bestuur werklik omgee. Voorts kan dit ook werknemers se verbintenis tot die onderneming verhoog (verwys hoofstuk drie). Dit sal ook die verhouding tussen bestuurders en werknemers, sowel as arbeidsverhoudinge in die werkplek positief beïnvloed.

- **Rolvaardigheid**

Rolvaardighede wat as belangrik vir bestuurders geag word, is 1) om oor die vaardigheid te beskik om rolle, op so wyse aan te pas dat dit by verskillende mense pas; 2) om 'n wye rolrepertoire te hê, in teenstelling met om onder rolrigiditeit te ly en 3) die vermoë om buigsaam en aanpasbaar te wees, ten einde die verskillende rolle wat 'n bestuurder moet vervul, te kan vervul (Kemp, 1998:14). Hierdie drie vaardighede verwys na die vermoë van bestuurders om buigsaam en aanpasbaar te wees, om werknemers wat van verskillende groepe en agtergronde afkomstig is, te akkommodeer (Jonker & Cronjé, 2000:225). Bestuurders moet daarteen waak om nie hulle kulturele norme en waardes op hulle ondergeskiktes af te dwing nie, want dit sal weerstand tot gevolg hê. Die konklusie kan gemaak word dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, asook die bevordering van effektiewe arbeidsverhoudinge, vereis dat bestuurders meer buigsaam en aanpasbaar moet wees.

- **Sikliese oorsaaklikheid**

Vaardighede waarvoor bestuurders moet beskik, wat met die begrip sikliese oorsaaklikheid geassosieer word, is 1) die vermoë om te kan sien wanneer 'n boosaardige sirkel, wat tot konflik aanleiding kan gee, ontwikkel het; 2) die vermoë om 'n boosaardige sirkel wat ontwikkel het, te verbreek; 3) om oor die vermoë te beskik om positiewe verhoudinge te bou wat 'n heilsame sirkel van goeie verhoudinge aan die gang kan sit en 4) om oor die nodige kennis rakende sikliese oorsaaklikhede en hoe dit werk, te beskik (Kemp, 1998:15). Dit wil sê die klem is op die effektiewe bestuur van konflik (verwys hoofstuk drie). Kulturele diversiteit kan dus doeltreffend bestuur word indien bestuurders oor die nodige vaardighede beskik om potensiële konflik te bestuur, deur positiewe verhoudinge te bou.

Al bogenoemde vaardighede is baie belangrik vir die doeltreffende bestuur van 'n kultureel-diverse werksmag, soos wat in Suid-Afrika gevind word. Dit blyk dus uit die literatuur dat indien bestuurders oor die genoemde interpersoonlike vaardighede beskik, dit moontlik sal wees om arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder deur middel van die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit.

Die verskille tussen manlike en vroulike bestuurders, asook tussen blanke en swart bestuurders, kan ook as 'n riglyn gebruik word vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en word vervolgens bespreek.

#### **4.4.1.3 Verskille tussen manlike en vroulike bestuurders, asook tussen blanke en swart bestuurders**

Hierdie is ook twee belangrike aspekte vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in organisasies en dit kan ook beskou word as 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge, maar vanweë die beperkte ruimte, word daar slegs kortliks na enkele belangrike punte verwys.

##### **4.4.1.3.1 Manlike en vroulike bestuurders**

Om die kultureel-gediversifiseerde werksmag doeltreffend te bestuur, moet bestuurders kulturele diversiteit verstaan en hulle bestuursgedrag by die verskillende kontekste, asook mense wat hulle bestuur, aanpas. Daar is duidelike verskille in die voorkeur van bestuursgedrag tussen Suid-Afrikaanse manlike en vroulike bestuurders, sowel as onderskeie kenmerke inherent in elke geslag se subkultuur (verwys ook subkulture in hoofstuk drie) (Booyesen, 1999:26). Hierdie verskille in subkulturele waardes, prioriteite en voorkeurgedrag, kan 'n waardevolle bate in die kultureel-gediversifiseerde werksmag wees en kan hoër vlakke van mededingende voordeel en goeie arbeidsverhoudinge tot gevolg hê.

Baie van die struikelblokke wat verhoed dat vroue bevorder word, hou verband met die waninterpretasie dat vroue nie leierskappotensiaal toon nie, verskillend optree as die tradisionele manlike bestuurders en op so 'n wyse dat dit nadelig vir hulleself, sowel as vir die onderneming is (Booyesen, 1999:26). Vroue word dus ondervteenwoordig in bestuursposte. Die verskille tussen manlike en vroulike bestuurders word in Tabel 4.3 uiteengesit.

**TABEL 4.3: Verskille tussen manlike en vroulike bestuurders**

Manlike bestuurders:	Vroulike bestuurders:
Is meer aggressief, kompetend, gedetermineerde bestuurders, jaag die groei in markte en winste na, onkreukbare omgewings en toon geslagsdiskriminasie met betrekking tot hoëvlakposisies.	Versterk versorging en het 'n besorgdheid vir die lewensomgewing, voorkeur vir verhoudinge, diskresie en lewenskwaliteit. Vroue toon deelnemende gedrag, magsdeling, bemagtiging, konsensus en samewerking.
Mans word in breër groepinteraksies gesosialiseer en is dus die "team player", netwerker en "buddy".	Vroue is oor die algemeen gesosialiseer om meer op 'n een-tot-een interpersoonlike vlak in interaksie te wees en word dus die verhouding-bouer en verkry meer inter-persoonlike vaardighede.

**Bron:** Booyesen (1999:26-27)

Afgesien van die spesifieke veranderinge in die Suid-Afrikaanse werkplek, is organisasies wêreldwyd besig om meer burokratiese, deursigtig en insluitend te word. Die neiging is om na meer samewerkende style in organisasies te beweeg, ten einde omgewings te skep waar spanwerk, innovasie en kreatiewe probleemoplossing aangemoedig word. Die konvensionele bestuurder, wat kontrole oor ander uitoefen, bevel gee en eensydige besluite maak, pas nie in die nuwe strukture, sisteme en kultuur van die 21ste eeu-organisasies nie (Booyesen, 1999:45). In vandag se platter organisasies, word rigiede en hiërargiese strukture, mededingende individualisme, beheer en geheimhouding deur buigzaamheid, netwerke, deelname, spanwerk, vertroue, deel van inligting, bemagtiging en selfbestuur vervang.

Die beste bestuurders luister, motiveer, bemagtig en voorsien ondersteuning aan hulle werknemers en dit kom voor asof baie vroue hierdie dinge meer natuurlik en effektief as mans doen, as gevolg van gesosialiseerde en interne geslagsgedrag. Organisasies het nuwe bestuurders nodig, mans en vroue, wat die vaardighede wat voorheen as vroulike vaardighede en houdings beskou is, te gebruik en te ontwikkel tesame met die tradisionele vaardighede wat deur manlike bestuurders gebruik is (Booyesen, 1999:46). Met ander woorde, manlike en vroulike bestuurders moet hulle onderskeidelike sterk vaardighede saamvoeg ten einde die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te kan bestuur, sowel as om gebalanseerde arbeidsverhoudinge te bevorder.

Hierdie vroulike vaardighede word nie meer soos vroeër, as onvanpas in die sakewêreld beskou nie. Dit moet beklemtoon word dat daar 'n balans tussen manlike en vroulike bestuurders se waardes en kenmerke moet wees, ten einde die kultureel-gediversifiseerde werksmag doeltreffend te kan bestuur. Daar is ongelukkig nie genoeg vroulike bestuurders in die Suid-Afrikaanse werksmag om 'n paradigmatuif te laat plaasvind nie, maar Rome is nie in een dag gebou nie en vroue is tans besig om stadig maar seker hulle regmatige plek in bestuursposisies in te neem.

#### **4.4.1.3.2 Verskille tussen blanke en swart bestuurders**

Navorsing het aangetoon dat kulturele verskille individuele verwagtinge en aannames rakende bestuur, beïnvloed. Daar is duidelike verskille tussen blanke en swart bestuurders. Subkulturele verskille tussen Suid-Afrikaanse blanke en swart bestuurders, ongeag geslag, is soos volg deur 'n studie wat Booyen (2001:32) onderneem het, aangetoon.

- Suid-Afrikaanse swart bestuurders is meer kollektivisties as Suid-Afrikaanse blanke bestuurders wat meer individualisties is;
- Blanke bestuurders toon 'n hoër onverdraagsaamheid teenoor onsekerheid as swart bestuurders;
- Blanke bestuurders toon 'n hoër toekomsoriëntasie (verwys ook na die verskille in lewensbeskouing in hoofstuk drie) as swart bestuurders en
- Blanke bestuurders toon hoër magsafstand as swart bestuurders.

Die kulturele konstellasie van blanke Suid-Afrikaanse bestuurders, weerspieël 'n hoë vlak van prestasie, bogemiddelde vlakke van onsekerheidsvermyding, toekomsgerigtheid en magsafstand, ondergemiddelde vlakke van kollektiwisme, menslike benadering en/of oriëntasie en 'n lae vlak van geslagsegalisme (Booyen, 2001:35). Hierdie profiel stem grootliks ooreen met 'n Westerse of Eurosentriese bestuursstelsel, wat geneig is om klem op kompetisie, werkgerigtheid, vrye ekonomie, liberale demokrasie, materialisme, individuele selfgenoegsaamheid, selfvervulling en selfontwikkeling, uitsluiting, beplanning en strukture, te plaas. Die

afleiding kan gemaak word dat hierdie profiel nie bevorderlik is vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit.

In teenstelling met bogenoemde, weerspieël die kulturele konstellasie van die swart Suid-Afrikaanse bestuurders, hoë vlakke van kollektiwisme en 'n menslike benadering en/of oriëntasie, bogemiddelde vlakke van prestasie, onsekerheidsvermyding en magsafstand, ondergemiddelde geldingsdrangvlakke, asook toekomsgerigtheid en lae vlakke van geslagsegalisme (Booyesen, 2001:35 ). Hierdie profiel is in 'n groot mate die teenoorgestelde van die Westerse of Europese bestuursisteme, maar vergelyk met die Afrosentriese bestuursisteme wat kollektiewe solidariteit, insluitendheid, samewerking, konsensus en groepbelange, besorgdheid oor mense, asook om te werk vir die algemene welsyn van mense, struktuurskepping deur rituele, seremonies en regeeringsvorme, respek en waardigheid, voorstaan. Uit die voorafgaande kan die gevolgtrekking gemaak word dat hierdie profiel met meer sukses as die vorige, aangewend kan word ten einde kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, sowel as om arbeidsverhoudinge te bewerkstellig.

Indien Suid-Afrikaanse organisasies wil oorleef, moet die dominante Westerse bestuursparadigma verander na die waardering en/of beskouing van Westerse en Afrosentriese bestuursisteme as ewe belangrik. Met ander woorde, net soos albei manlike en vroulike bestuurstyle gekombineer moet word ten einde kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, so moet blanke en swart bestuurstyle gekombineer word ten einde doeltreffend te wees.

Uit die bogenoemde kan die konklusie gemaak word dat bestuurders in Suid-Afrika nog 'n ver pad het om te stap as dit kom by die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit. Een ding is seker en dit is dat bestuurders hulle kommunikasievaardighede, sowel as hulle interpersoonlike vaardighede moet ontwikkel, ten einde in staat te wees om kulturele diversiteit, sowel as arbeidsverhoudinge doeltreffend in die werkplek te kan bestuur. Vervolgens word die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in die lig daarvan dat dit 'n mededingende voordeel voorsien, bespreek.

#### **4.4.2 Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit voorsien 'n mededingende voordeel**

Die bestuur van kulturele diversiteit het nuwe uitdagings tot gevolg wat, indien dit doeltreffend hanteer word, 'n mededingende voordeel kan bewerkstellig, selfs op strategiese vlak (Mondy et al., 1999:45, Griffin, 2001:18). Volgens Kreitner en Kinicki (1998:41) glo konsultante, akademici en organisasiebestuurders dat die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit 'n mededingende voordeel is. Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit het 'n invloed op 'n aantal ondernemingsaspekte, wat 'n mededingende voordeel tot gevolg het en dit word vervolgens kortliks bespreek.

##### **4.4.2.1 Laer uitgawes (kostas) en verbeterde werknemerhoudings**

Die omset van kultureel-diverse werknemers kan verminder word deur die implementering van sekere programme soos buigsame werkskedules, verhoogde werknemerbetrokkenheid (kyk hoofstuk drie), opleiding, beroepsbeplanning en ontwikkeling, asook goeie kommunikasie (Kreitner & Kinicki, 1998:41, Ellis, 1998:3). Met ander woorde, werknemers sal minder van die werk afwesig wees indien daar programme in die onderneming is wat hulle kan ondersteun. Origens sal werknemers se houdings verbeter indien hulle vind dat daar geen diskriminasie in die werkplek is nie. Dit sal ook bevorderlik wees vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, sowel as die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek.

##### **4.4.2.2 Bevorder werwingspogings**

Om bevoegde werknemers te lok, te behou en tot hulle volle potensiaal te ontwikkel, is 'n mededingende voordeel (Fleury, 1999:110). Organisasies wat kulturele diversiteit doeltreffend bestuur, sal meer gereedelik in staat wees om hierdie uitdaging aan te pak, omdat vroue en anderskleuriges deur sulke organisasies aangetrek word. Voorts sal die werwing van werknemers van uiteenlopende kulture, die onderneming help om beter kliëntediens te lewer (Kreitner & Kinicki, 1998:42). Ten opsigte van beter kliëntediens is Meyer (1999e:253) van mening dat progressiewe Suid-Afrikaanse organisasies 'n beter mededingende voordeel kan bekom indien hulle

kwaliteitprodukte en -dienste aan hulle kliënte beter en vinniger as die kompetisie kan lewer. Dit wil sê, deur beter kliëntediens te lewer, kan organisasies 'n mededingende voordeel bewerkstellig. 'n Voorbeeld hiervan is dat indien daar tellers van uiteenlopende kulture by 'n bank is, kan hulle beter kliëntediens lewer. Die taalaspek, soos in hoofstuk drie bespreek, kom hier weer na vore. Dit kan ook as 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge beskou word, want organisasies moet hulle werwingspogings aanpas ten einde die onderneming meer kultureel-divers te maak om 'n mededingende voordeel te kan bekom.

#### **4.4.2.3 Verhoog verkope en markaandele**

Kulturele werksplekdiversiteit is die spieëlbeeld van kulturele kliënte-diversiteit. Daarom is dit belangrik dat organisasies hulle produkte op so 'n wyse bemark, dat hulle kliënte van verskillende kulture en markte kan aantrek (Kreitner & Kinicki, 1998:43). Net soos vroue en anderskleuriges, wat 'n groot deel van die koopmag vorm, verkies om vir organisasies te werk wat kulturele diversiteit waardeer, so ook kan hulle verkies om slegs by sulke organisasies te koop. Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit stel werknemers in staat om meer direk op die mark se behoeftes te reageer (Finnemore & Van Rensburg, 2000:500). Dit wil sê organisasies wat in kliënte van verskillende kulture se behoeftes voorsien, 'n beter mededingende voordeel kan bewerkstellig as organisasies wat net in 'n sekere mark se behoeftes voorsien.

#### **4.4.2.4 Verhoog kreatiwiteit en innovasie**

Doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in die werkplek verhoog kreatiwiteit en innoverendheid (Fleury, 1999:110). Dit kom voor wanneer diverse idees en perspektiewe gedeel word. Daar is ook gevind dat innoverende organisasies beter in staat is om rassisme, seksisme en klassisme te elimineer (Kreitner & Kinicki, 1998:43).

#### **4.4.2.5 Vergemaklik probleemoplossing in groepe en verhoog produktiwiteit**

Omdat kultureel-diverse groepe oor 'n breër basis van ervaring en perspektiewe beskik waaruit hulle 'n probleem kan ontleed, kan hulle probleemoplossing en prestasie verbeter. Navorsingsresultate het aangedui dat heterogene groepe beter kwaliteitbesluite en hoër produktiwiteit as homogene groepe getoon het (Kreitner & Kinicki, 1998:43). Ander navorsing stem nie met bogenoemde saam nie, maar veronderstel dat prestasie en verhoogde produktiwiteit die beste is wanneer daar nie te veel en ook nie te min kulturele diversiteit in 'n onderneming is nie.

Doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit stel organisasies verder in staat om 'n werksomgewing te skep wat vertroue en wederkerige respek bevorder (Finnemore & Van Rensburg, 2000:503). Dit wil sê, indien werknemers, sowel as bestuurders vertroue en respek vir mekaar het, kan dit samewerking bevorder wat 'n mededingende voordeel, sowel as gesonde arbeidsverhoudinge tot gevolg kan hê. Doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit verhoog die buigzaamheid van 'n onderneming (Ellis, 1998:3). Buigsame organisasies bevorder spanwerk, werknemerdeelname en bemagtiging van werknemers, wat meer innoverendheid tot gevolg het en 'n volhoubare mededingende voordeel kan bewerkstellig.

Met betrekking tot volhoubare mededingende voordeel is Ludike (1999:69) van mening dat in 'n verhoogde onstuimige omgewing organisasies meer behep maak daarmee om nuwe maniere te vind om 'n volhoubare mededingende voordeel te bekom. Organisasies regoor die wêreld beskou strategie as 'n voortdurende proses wat eerstens besorg is met die interpretasie van die mededingende omgewing en die skep van 'n volhoubare mededingende voordeel.

Fleury (1999:110) is verder van mening dat die hoofdoelwit van die bestuur van kulturele diversiteit is om arbeidsverhoudinge, indiensnemingspraktyke en die samestelling van die werksmag te bestuur, ten einde die bes bekwame werknemers vanuit die agtergeblewene groepe aan te trek. Hierdie doelwitte kan slegs bereik word indien die bestuur van kulturele diversiteit deel van die organisasiekultuur en organisasiestrategieë vorm (kyk vroeër in die hoofstuk) (Stoner & Russell-Chapin, 1997:8). Slegs wanneer struikelblokke tot individuele bydrae, kreatiwiteit en

werksverhoudinge afgebreek word, sal organisasies in staat wees om ten volle van die ryk bronne wat al hulle werknemers kan bied, gebruik te maak.

Ten opsigte van wêreld-mededingendheid staan Suid-Afrika tans (2002) 39e uit 49 lande op die wêreld-mededingendheidstelbord. Vanaf 1998 – 2001 het Suid-Afrika onderskeidelik die 42e, 43e, 43e, en 42e plek uit 49 lande bekleed (IMD, 2002:1-2). Daar kan tot die konklusie gekom word dat Suid-Afrika stadig maar seker besig is om meer wêreld-mededingend te word. Daar is egter geen enkele “resep” vir mededingendheid nie (Garelli, 2002:2). Maar Suid-Afrika kan sy plek op die wêreld-mededingendheidstelbord verbeter deur kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, sowel as om gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder, want indien elke onderneming sy kultureel-diverse werksmag effektief kan bestuur, sal die land terselfdertyd wêreld-mededingendheid verwerf. Volgens Smith (1999:321-322) is multi-vaardigheid (multiskilling) een van die wyses waarop organisasies meer mededingend in die huidige millennium kan word en bly. Die Suid-Afrikaanse werksmag moet meer aanpasbaar en buigzaam word, soos reeds na verwys, om die uitdagings wat voorlê aan te kan pak. Die wyse waarop dit bekom kan word is deur werknemers, sowel as bestuurders multi-vaardig te maak. Ten einde die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te kan bestuur, moet mense in kulturele diversiteit opgelei word.

Nie net aangewese groepe het die vereiste opleidingsgeleenthede nodig nie, maar alle werknemers van die onderneming moet opgelei word om die toenemende kultureel-diverse werksmag te hanteer (Meyer, 1999a:274). Diversiteitsopleiding is gerig op die dag-tot-dag-funksionering van alle werknemers in 'n kultureel-diverse werksomgewing. Baie bestuurders beskik nie oor die vaardighede om werknemers, kliënte en verskaffers wat verskillend van hulleself is, te hanteer nie. Hierdie bestuurders en werknemers het opleiding nodig om die diversiteitsvaardighede en bevoegdhede te bekom. Diversiteitsopleiding kan gedefinieer word as opleiding met die doel om 'n persoonlike bewuswording oor individuele en groep verskille en ooreenkomste in die werkplek, op te wek. Dit kan help om vaardighede te ontwikkel om die verskille en ooreenkomste te identifiseer, te waardeer en aan te wend in 'n poging om die wyse waarop mense saam werk, asook met kliënte en verskaffers, te verbeter (Meyer, 1999a:280-281). Die uiteindelijke doel is om organisatoriese

effektiwiteit te verbeter, kulturele diversiteit doeltreffend te kan bestuur met die oog op gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek. Die afleiding kan ook gemaak word dat deur opleiding in kulturele diversiteit kan die onderneming in staat gestel word om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur en sodoende arbeidsverhoudinge in die werkplek te bevorder. Dit vind dan ook aansluiting by die doel van hierdie navorsing soos in hoofstuk een aangedui.

Voorts kan werknemers, sowel as bestuur deur middel van opleiding in kulturele diversiteit in staat gestel word om mekaar beter te verstaan, te kommunikeer en te akkommodeer om sodoende potensiële konflik te verminder. Opleiding in die bestuur van kulturele diversiteit kan dus ook beskou word as 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat aandag verg

Verskillende skrywers stel verskillende modelle voor vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, maar elke onderneming moet 'n model ontwerp en/of kies wat die beste by hulle spesifieke behoeftes pas. Daarom word daar nie in hierdie navorsing 'n spesifieke model vir die bestuur van kulturele diversiteit bespreek nie.

#### **4.5 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is gepoog om die belangrikheid van die bestuur van kulturele diversiteit in die werkplek, sowel as in arbeidsverhoudinge aan te dui. Algemene bestuur is as vertrekpunt gebruik om aan te dui dat alle bestuurders min of meer dieselfde funksies in 'n onderneming verrig. Bestuurders moet al die funksies soos uiteengesit, uitoefen te einde hulle kultureel-gediversifiseerde organisasies in Suid-Afrika doeltreffend te kan bestuur. Sosio-kulturele verandering en weerstand daarteen in organisasiekonteks is bespreek om aan te dui dat bestuurders meer buigzaam moet wees ten opsigte van verandering ten einde in 'n mededingende mark te oorleef. Die verandering wat tans in organisasies gekommunikeer, geïmplementeer en bestuur moet word, is die groeiende kultureel-diverse werksmag, wat die gevolg van regstellende aksie en gelyke indiensnemingswette is wat deur die nuwe regering ingestel is.

Weerstand teen sosio-kulturele verandering is in hierdie hoofstuk bespreek om aan te dui dat werknemers en mense in die algemeen weerstand teen verandering bied vanweë verskeie redes soos uiteengesit. Bestuurders moet bewus wees daarvan, ten einde die kultureel-diverse werksmag op so wyse te benader wat veranderinge betref, dat hulle die minste weerstand daarteen bied. Effektiewe kommunikasie is die belangrikste element vir die doeltreffende implementering van sosio-kulturele verandering, sowel as die bestuur van kulturele diversiteit en arbeidsverhoudinge in die werkplek. Kommunikasie is ook die sensitiefste area in arbeidsverhoudinge

Enkele riglyne vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit is in hierdie hoofstuk uiteengesit, om die belangrikste punte uit te lig waarvan bestuurders in hedendaagse organisasies bewus moet wees, ten einde hulle kultureel-diverse werksmag effektief te kan bestuur. Voorts moet bestuurders kulturele diversiteit bestuur ten einde 'n mededingende voordeel, sowel as gesonde arbeidsverhoudinge te bewerkstellig. Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit hou baie voordele vir die onderneming, sowel as vir die land in en daarom moet bestuurders en werknemers opgelei word om die belangrikheid daarvan te besef.

Indien die kultureel-diverse werksmag doeltreffend bestuur word en werknemers, sowel as bestuurders daarin opgelei word, sal al die ander aspekte, soos onregmatige diskriminasie op grond van ras en geslag, asook konflik as gevolg van die feit dat mense mekaar nie verstaan nie en/of ongegronde vooroordele en onwilligheid om mekaar te akkommodeer, ook verminder word.

# HOOFSTUK 5

## *EMPIRIESE ONDERSOEK*

### 5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gelet op die navorsingsontwerp en die ontleding en bespreking van die vernaamste navorsingsbevindinge. Met inagneming van die probleemstelling en doel van die navorsing soos in hoofstuk een uiteengesit, is daar in hoofstukke twee, drie en vier verskeie relevante aspekte van die navorsing onder die loep geneem.

In hoofstuk twee is die konflikteorie van Karl Marx aan die hand van relevante vakkundige literatuur beskryf en verklaar. Die konflikteorie van Marx is gebruik aangesien die konflikperspektief verklarings bied vir die probleemstelling van hierdie navorsing. In hoofstuk drie is 'n ontleding van kultuur en organisasiekultuur bespreek met inagneming van kulturele diversiteit en arbeidsverhoudinge. Die belangrikheid van kultuur en organisasiekultuur, asook die invloed daarvan op die individu en werknemers is ook bespreek. In hoofstuk vier is sosio-kulturele verandering en die bestuur van kulturele diversiteit bespreek. Verskeie sensitiewe areas met betrekking tot arbeidsverhoudinge is in hoofstukke twee, drie en vier beklemtoon.

Om hierdie navorsing enigszins betekenisvol te maak, is dit nodig geag om 'n empiriese ondersoek te doen om sekere aspekte te verifieer. In hierdie hoofstuk word daar in die lig van die teoretiese studie (hoofstukke twee, drie en vier) die vernaamste empiriese bevindinge van die navorsing ontleed en bespreek. Voorts sal ook gelet word op die navorsingsontwerp, navorsingsmetode, die steekproef en die ontledingstegniek.

## **5.2 NAVORSINGSONTWERP**

### **5.2.1 Navorsingsmetode**

In hierdie navorsing is die opnameprosedure gebruik om inligting te bekom. Die literatuurstudie is opgevolg, aangevul en ondersteun deur 'n empiriese ondersoek waarin 'n vraelys gebruik is. Daar is toestemming verkry om die navorsing by 'n groot finansiële instelling in die Noordwesprovinsie te doen. Die besonderhede van die onderskeie takbestuurders van die betrokke finansiële instelling in die Noordwesprovinsie is vanaf die menslikehulpbrondepartement in Potchefstroom verkry. Die betrokke finansiële instelling verdeel die Noordwesprovinsie in vier areas naamlik Potchefstroom, Klerksdorp, Lichtenburg en Rustenburg. Die doelbewuste seleksie proses is gebruik om die volgende vyf dorpe naamlik Potchefstroom, Klerksdorp, Lichtenburg, Mafikeng en Zeerust by die studie te betrek. Bogenoemde metode is gebruik vanweë die ekonomiese bereikbaarheid van die dorpe en Mafikeng is gekies omdat die populasie in die dorp soos in die ou bedeling nog grotendeels uit anderskleuriges opgemaak word ten einde 'n regverdige verspreiding van die Suid-Afrikaanse populasie te verkry.

Die vraelys is opgestel deur die navorser in samewerking met die studieleier en Statistiese Konsultasiedienste van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. Die primêre doel van hierdie vraelys is om te bepaal hoe bestuur, sowel as werknemers op alle vlakke van die onderneming kulturele diversiteit in die werkplek ervaar.

### **5.2.2 Die steekproef**

Die teikenpopulasie is bepaal deur al die werknemers op alle posvlakke in die gekose dorpe van die betrokke finansiële instelling in die Noordwesprovinsie as teikenpopulasie te kies, waarna 'n seleksie aan die hand van 'n ewekansige steekproef gedoen is. Die werknemers op alle posvlakke in die finansiële instelling in Potchefstroom, Klerksdorp, Lichtenburg, Mafikeng en Zeerust kan as verteenwoordigend van die Noordwesprovinsie se werknemers beskou word.

Vir die doeleindes van hierdie navorsing is proefpersone op 'n ewekansige basis gekies. Die teikenpopulasie wat vir hierdie navorsing gebruik word, is die totale 265 werknemers wat by die vyf genoemde dorpe se takke van die finansiële instelling werksaam is. Uit die bogenoemde ledetal van 265 potensiele respondente is daar op 'n ewekansige wyse 100 respondente gekies. Van die 100 vraelyste wat uitgegee is, is 100 terug ontvang. As gevolg van die sensitiwiteit ten opsigte van gelyke geleenthede en regstellende aksie in die werkplek was dit nodig om die bestuurders van die betrokke finansiële instelling die versekering te gee dat die inligting voortspruitend uit die vraelys as streng vertroulik hanteer sal word en dat die naam van die onderneming nie bekend gemaak sal word nie. Daar sal dus voortaan verwys word na onderneming A of na die finansiële instelling. 'n Ooreenkoms is ook met die betrokke finansiële instansie in die Noordwesprovinsie bereik wat bepaal dat genoemde instansie ten volle toegang tot die verkreeë resultate van hierdie navorsing sal hê.

Die bevindinge wat uit hierdie navorsing voortspruit is dus van toepassing op die vyf genoemde dorpe wat beperk is tot die Noordwesprovinsie.

Dit is belangrik om daarop te let dat die bereikbare populasie wat betrek is by die steekproef by die verskillende takke verskillend saamgestel is. Onderneming A se tak in Mafikeng is byvoorbeeld 80% swart wat 'n baie homogene swart populasie voorstel, terwyl die takke in Lichtenburg, Klerksdorp, Potchefstroom en Zeerust onderskeidelik 80%, 70%, 70% en 70% blank is. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat kulturele diversiteit in 'n baie vroeë stadium in onderneming A in die Noordwesprovinsie is en kan moontlik ook veralgemeen word na ander Suid-Afrikaanse organisasies vanweë die feit dat daar nog oorheersend blanke of swart homogene samestellings in organisasies voorkom. Voorts kan die aanname ook gemaak word dat regstellende aksie nog nie ten volle toegepas en geïmplementeer is in die betrokke finansiële instelling in die Noordwesprovinsie nie.

Na bestudering van die beskikbare toepaslike literatuur en die raadpleging van 'n aantal deskundiges, is die vraelys verfyn om die inligting wat vir die empiriese ondersoek benodig is, te versamel. Die agtergrond wat deur die teoretiese navorsing verskaf is, is verder as basis by die samestelling van die vraelys gebruik. Daar is besluit om 'n loodsondersoek te onderneem. In hierdie ondersoek is vyf werknemers

by onderneming A, asook vriende versoek om die voorlopige vraelys in te vul. Op hierdie wyse is die vraelys ontfout en gefinaliseer. Na die ontfouting van die vraelys is voortgegaan met die uitgee van die vraelyste by die verskillende genoemde takke in onderneming A in die Noordwesprovinsie. Die vraelys is per hand aan elke respondent in die steekproef gegee en weer op dieselfde dag terug ontvang.

### **5.2.3 Ontledingstegniek**

Die empiriese bevindinge, soos verkry uit die vraelyste, is in oorleg met die Statistiese Konsultasiediens van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys onder die leiding van dr S Ellis ontleed. Die verwerking sluit in die verskaffing van datafrekwensietabelle, kumulatiewe frekwensietabelle en tweerigtingtabelle.

In die vraelys is ook geleentheid gegee vir "oop vrae" om sodoende 'n beeld te verkry van wat die respondente se gevoel omtrent hierdie sensitiewe onderwerp is. Response op die "oop vrae" word weergegee waar van toepassing.

### **5.2.4 Bespreking van die vernaamste bevindinge**

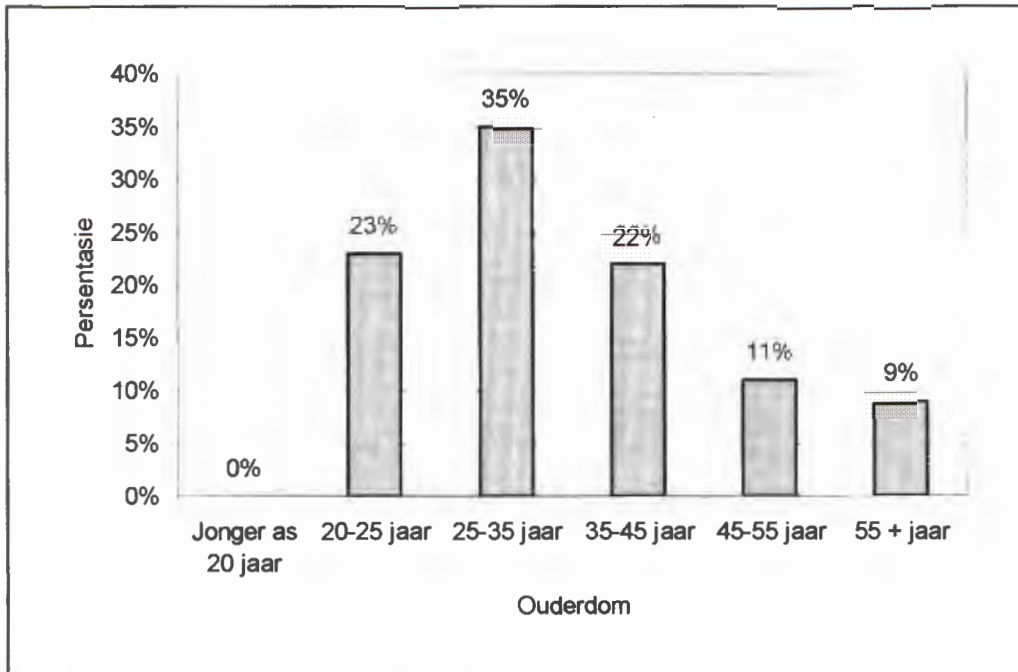
Die bevindinge word in die volgorde soos in die vraelys vervat, aangebied. Die vraelys bestaan uit twee afdelings en daar is van die respondente verwag om alle afdelings te voltooi.

Afdeling A bevat biografiese gegewens van die respondente om sodoende 'n geheelbeeld van die ondersoekgroep te verskaf. Afdeling B handel oor die relevante meningsvrae met betrekking tot kulturele diversiteit en hoe bestuur, sowel as werknemers dit in die werkplek, spesifiek by 'n finansiële instelling soos in die geval, ervaar. Dit is belangrik om daarop te let dat vraag 5 en 6 saam bespreek word. Op M-vlak word bestuur gevind, terwyl die T-vlak toesighouers, C-vlak konsultante en B-vlak kassiere, navrae-klerke en klerke, insluit.

## AFDELING A

### Biografiese besonderhede (Vrae 1 - 6)

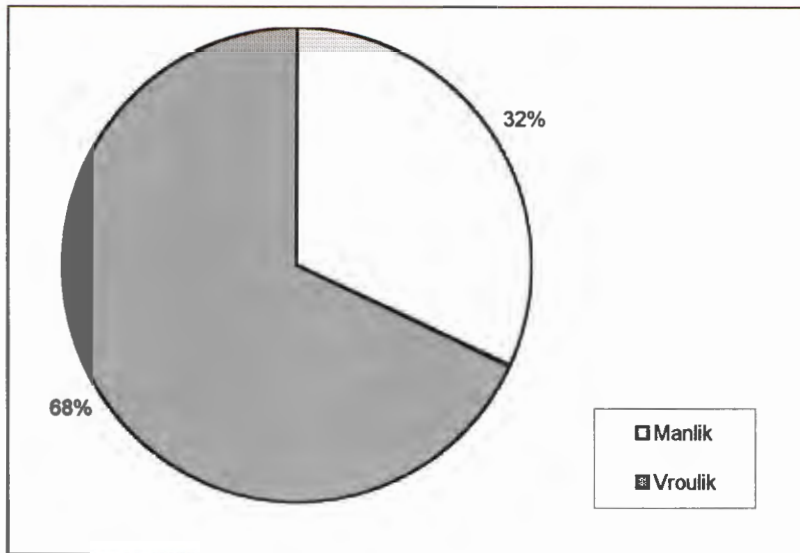
**FIGUUR 5.1: Ouderdomsverspreiding van respondente (Vraag 1)**



Van die 100 respondente is 35% tussen die ouderdomme van 25 en 35 jaar. Daar is slegs elf persent werknemers tussen die ouderdomme van 45 en 55 jaar en slegs nege persent ouer as 55 jaar, wat daarop dui dat die grootste gedeelte van die populاسie uit jong werknemers bestaan. Hierdie bevinding kan waarskynlik daarop dui dat onderneming A in die Noordwesprovinsie jonger werknemers werf en aanstel ter einde meer innoverende idees en verhoogde produktiwiteit te verkry.

**FIGUUR 5.2: Persentasie mans en vroue in die populasie**

**(Vraag 2)**

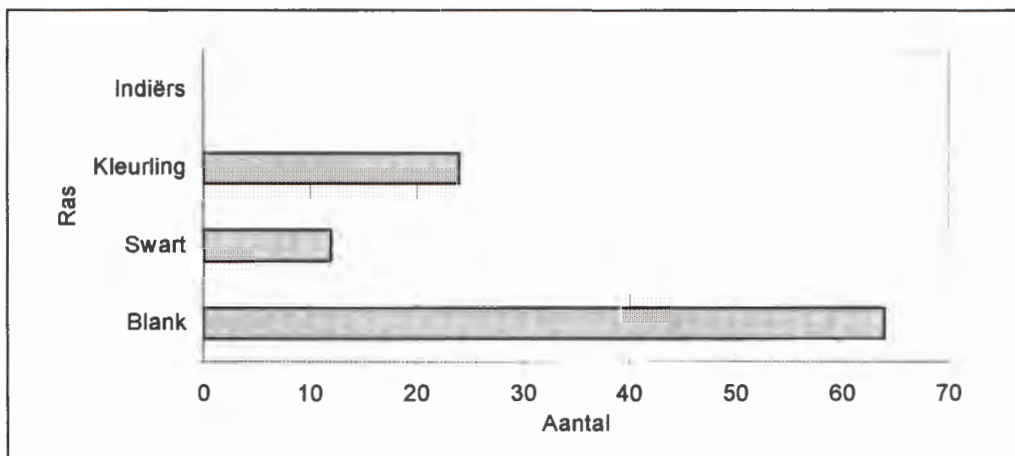


In hierdie ondersoek is bevind dat daar 32% mans en 68% vroue in onderneming A in die Noordwesprovinsie voorkom, soos in figuur 5.2 hierbo aangedui.

Dit dui daarop dat vroue nie in die finansiële instelling onderverteenvoerdig is nie. 'n Moontlike verklaring hiervoor sou kon wees dat finansiële instellings in die algemeen nie fisieke inspanning verg nie. Met ander woorde die higiënefaktore (werksomgewing) is gewoonlik aangenamer in vergelyking met byvoorbeeld 'n myn. Bogenoemde positiewe werksomgewing maak dit vir 'n vrou meer aangenaam en/of populêr om daar te werk.

**FIGUUR 5.3: Rassesamestelling van die populasie**

**(Vraag 4)**



Uit bostaande figuur blyk dit dat die werkerskorps in onderneming A in die Noordwesprovinsie uit 64 blankes, 12 swartes en 24 kleurlinge bestaan, soos in figuur 5.3 aangedui. Dit dui ook aan dat daar geen Indiërs of ander rasse in onderneming A in die Noordwesprovinsie gevind is nie. Die bevindinge toon aan dat die werkerskorps in onderneming A in die Noordwesprovinsie nog baie homogeen blank is, waarskynlik vanweë die feit dat die demografiese samestelling van die populasie nog nie verteenwoordigend is van die Suid-Afrikaanse populasie nie. 'n Ander moontlike rede wat aangevoer kan word vir die demografiese samestelling van die populasie, is dat kandidate wat in 'n finansiële instelling, soos in onderneming A in die geval is, aangestel wil word moet hulle ten minste oor 'n matrieksertifikaat beskik.

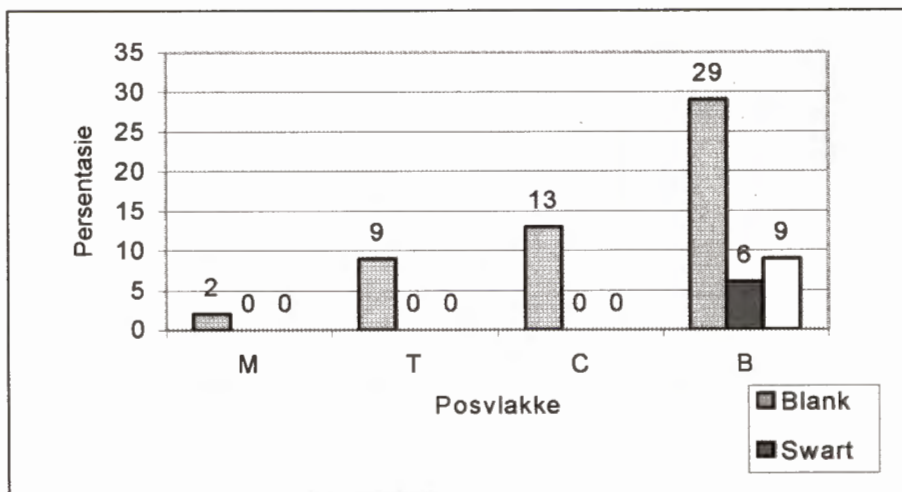
Voornemende werknemers moet oor 'n sekere mate van taalvaardigheid en syfervaardigheid, asook oor 'n wiskundige vermoë en rekenaargeletterdheid, beskik. Bogenoemde vaardighedsopleiding is nie aan alle rassegroepe beskikbaar gemaak nie vanweë die onderwys toestande in die verlede. Voorts word daar ook van werknemers by finansiële instellings verwag om aan vereistes soos onder andere vertroulikheid en etiese gedragskodes te voldoen omdat hulle met mense se rekeninge en vertroulike inligting werk. P de Lille het tydens 'n toespraak oor Radio RSG op die 23ste Oktober 2002 genoem dat ongeveer 70% van die Suid-Afrikaanse populasie ongeletterd is. Die rede waarom onderneming A nog grotendeels oorheersend blank is sou moontlik toegeskryf kan word aan bogenoemde verklarings. Voorts kan die afleiding gemaak word dat kulturele diversiteit nog nie 'n realiteit in onderneming A is nie en kan dit ook nie veralgemeen word na ander Suid-Afrikaanse ondernemings nie. Regstellende aksieprogramme is dus waarskynlik nog nie in die betrokke finansiële instelling in die Noordwesprovinsie ten volle geïmplementeer nie.

Hierdie bevindinge kan waarskynlik ook toegeskryf word, soos reeds genoem, aan die feit dat onderneming A se tak in Mafikeng se werkerskorps uit 80% swartes bestaan, omdat hulle tot onlangs nog deel was van Bophuthatswana en daar dus nie 'n verteenwoordigende verspreiding van die populasie daar voorkom nie. Voorts bestaan Lichtenburg se werkerskorps weer uit 80% blankes wat ook nie verteenwoordigend is van die land se populasie nie. Zeerust, Klerksdorp en

Potchefstroom bestaan respektiewelik uit 70% blankes. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat daar in onderneming A in die Noordwesprovinsie nie veel interaksie tussen verskillende kultuurgroepe plaasvind nie, vanweë die feit dat daar 'n oorheersende blanke werkerskorps voorkom. As gevolg van bogenoemde moontlike verklarings moet al die vrae in die vraelys se response met inagneming hiervan gesien en verstaan word. Origens kan die aanname gemaak word dat die werkerskorps in onderneming A in die Noordwesprovinsie nog onbekend is met die begrip kulturele diversiteit en/of multikulturalisme en die implikasies daarvan omdat hulle in 'n baie geringe mate daarmee te doen kry. Suid-Afrika en spesifiek finansiële instellings is nog in 'n transformasieproses gewikkel (verwys in die geval ook na hoofstuk vier).

**FIGUUR 5.4: Aantal mans in M-, T-, C- en B-posvlakke**

**(Vraag 6)**



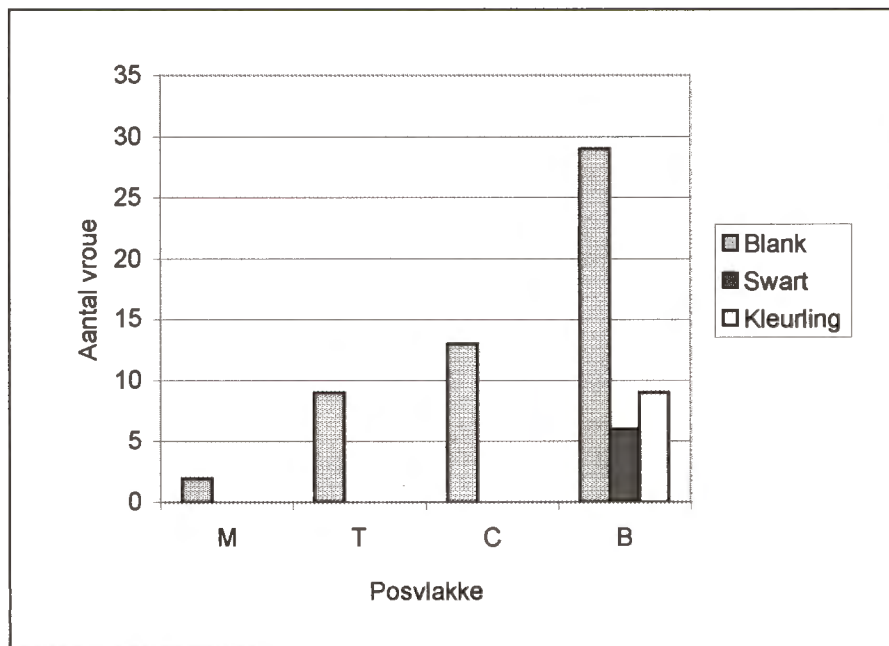
Let daarop, soos reeds genoem, dat bestuur op M-vlak gevind word, toesighouers op T-vlak, konsultante op C-vlak en kassiere, navrae-klerke en klerke op B-vlak. Figuur 5.4 dui die persentasie mans in die verskillende posvlakke aan.

Van die 32% mans in onderneming A in die Noordwesprovinsie beklee vier blanke mans bestuursposte en een 'n toesighouerspos, terwyl daar geen swart mans op bestuurs- of toesighouersvlak is nie. Dit toon aan dat bestuursposte in die betrokke finansiële instelling in die Noordwesprovinsie steeds deur blanke mans gevul word.

Van die ses swart mans wat wel in die bankwese is beklee twee van hulle konsultantposte en vier kassiers-, navrae-klerk- of klerkposte. Verder is daar ook geen kleurlingmans in bestuursposte nie. Slegs een kleurlingman in onderneming A beklee 'n toesighouerspos, terwyl die ander veertien kleurlingmans die laagste poste, naamlik kassiers-, navrae-klerk- en klerkposte beklee. Dit dui verder daarop dat ander rasse onderverteenvoerdig word in bestuursposte en dit kan konflik tot gevolg hê.

**FIGUUR 5.5: Aantal vroue in M-, T-, C- en B-posvlakke**

(Vraag 6)



Vanuit die 68% vroue in die finansiële instelling in die Noordwesprovinsie beklee slegs twee vroue bestuursposte en nege toesighouersposte en hulle is almal blank soos in figuur 5.5 hierbo aangedui.

Bostaande figuur dui ook aan dat daar geen swart of kleurlingvroue in bestuursposte of toesighouersposte is nie. Verder toon die ondersoek aan dat 44% van die 68% vroue in onderneming A in die Noordwesprovinsie B-vlak poste beklee, met ander woorde kassiers-, navrae-klerk- en klerkposte. Voorts kan die konklusie gemaak word dat vroue in die algemeen steeds onderverteenvoerdig word in bestuursposte (verwys na hoofstuk vier) en in die algemeen in meer laer vlakposte aangestel word

(verwys in die verband na subkulture in hoofstuk drie). Die bevindinge toon verder aan dat van die 68% vroue in onderneming A daar slegs ses swart vroue en nege kleurlingvroue is en hulle beklee almal B-vlak poste. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat die rassesamestelling van vroue in finansiële instellings nog nie verteenwoordigend is van die Suid-Afrikaanse populasie nie.

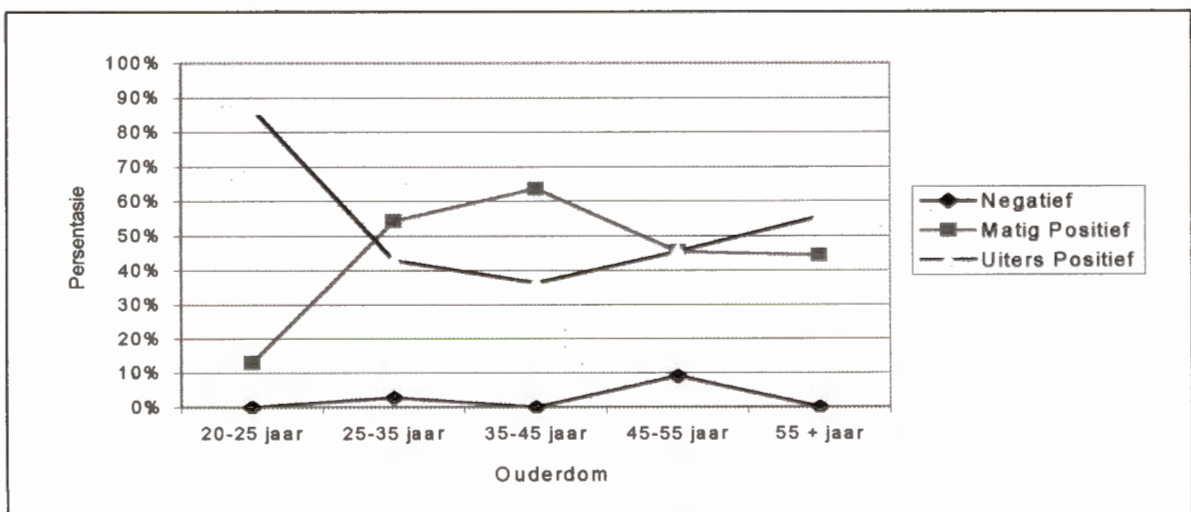
Origens dui figuur 5.4 en figuur 5.5 daarop dat daar nog nie genoeg vroue en swartes in bestuursposte is nie. Die bestuurstyl van onderneming A is dus steeds vanuit 'n homogene blanke perspektief en korreleer nie met die bestuurstyle wat gevolg moet word om 'n kultureel-diverse werkerskorps doeltreffend te bestuur nie (kyk hoofstuk vier), asook nie om aan te pas by die veranderende organisasiestruktuur ten einde 'n mededingende voordeel te verkry of te behou nie. Voorts kan dit ook konflik tot gevolg hê. Verder kan daar ook nie van die geïntegreerde manlike en vroulike, sowel as swart bestuursbenaderings soos in die literatuur uiteengesit (kyk hoofstuk vier) gebruik gemaak word nie, omdat daar nog nie genoeg vroue en swartes in bestuursposte is nie.

## AFDELING B

### Meningsvrae (Vrae 7-31)

**FIGUUR 5.6: Die verband tussen ouderdom en die ervaring van kulturele diversiteit**

(Vraag 7)



Daar is in vraag sewe van respondente verwag om aan te dui hoe hulle dit ervaar om met mense vanuit verskillende kulturele agtergronde in hulle werkplek te werk. 'n Onverwagte 53% van die respondente het uiters positief geantwoord, terwyl slegs twee persent negatief hierop gereageer het. Uit bogenoemde kan die gevolgtrekking gemaak word dat meer as die helfte van die respondente dit uiters positief ervaar om saam met mense vanuit verskillende kulturele agtergronde te werk. Uit hierdie respons kan nie 'n duidelike tendens afgelei word nie en 'n moontlike rede daarvoor is dat daar nog nie werklike interaksie tussen verskillende kulture plaasvind nie vanweë die demografiese samestelling van die populasie. Daar kan ook gelet word op die respondente se antwoorde op hierdie vraag ten opsigte van hulle onderskeie ouderdomme, soos in Figuur 5.6 aangedui.

Figuur 5.6 dui aan dat 20 (86,96%) van die respondente tussen die ouderdom van 20 en 25 jaar en vyftien (42,86%) van die respondente tussen die ouderdomme van 25 en 35 jaar dit uiters positief ervaar om saam met mense van verskillende kulturele agtergronde te werk. Slegs vyf van die respondente tussen die ouderdom van 45 en 55 jaar en ouer het dit uiters positief ervaar om saam met mense van verskillende kulturele agtergronde te werk. Hieruit kan afgelei word dat die jonger generasie meer ontvanklik is om saam met mense vanuit verskillende kulturele agtergronde te werk. Die klein hoeveelheid ouer respondente kan waarskynlik toegeskryf word aan die negatiewe houdings en persepsies wat nog vanuit die apartheidsera afkomstig is. Die respons kan waarskynlik ook toegeskryf word aan die respondente se moontlike weerstand teen verandering as gevolg van onder andere hulle vrees vir die onbekende (verwys na hoofstuk vier en die verduideliking van Figuur 5.1).

**TABEL 5.1: Die verband tussen geslag en die ervaring van kulturele diversiteit (Vraag 7)**

<b>Geslag</b>	<b>Negatief</b>	<b>Matig positief</b>	<b>Uiters positief</b>
<b>Manlik</b>	0	11 (34,38%)	21 (65,63%)
<b>Vroulik</b>	2 (2,94%)	34 (50%)	32 (47,06%)
<b>Totaal</b>	2%	45%	53%

Tabel 5.1 toon aan dat 21 (65,63%) mans dit uiters positief ervaar om saam met mense vanuit verskillende kulturele agtergronde te werk, terwyl 32 (47,06%) vroue dit uiters positief ervaar. Hierdie bevindinge stem nie heeltemal ooreen met die vroulike eienskappe soos onder andere toegeneentheid en voorkeur vir verhoudinge, wat veronderstel is om vroue meer as mans in staat te stel om beter met mense vanuit verskillende kulturele agtergronde te werk, soos in hoofstuk drie en vier uiteengesit, nie. Die ander 34 (50%) vroue ervaar dit as matig positief om saam met mense van verskillende kulturele agtergronde te werk.

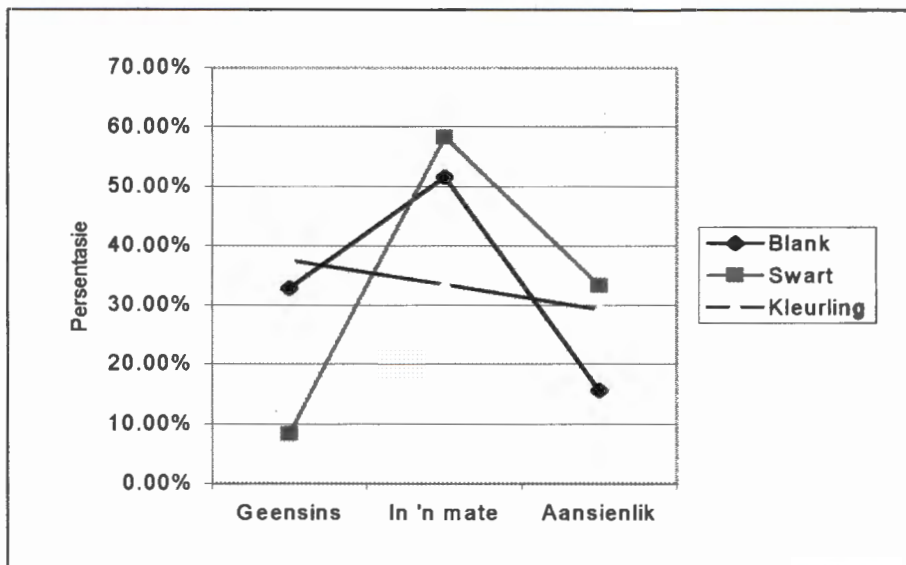
**TABEL 5.2: Die verband tussen ras en die ervaring van kulturele diversiteit (Vraag 7)**

<b>Ras</b>	<b>Negatief</b>	<b>Matig positief</b>	<b>Uiters positief</b>
<b>Blank</b>	1 (1,56%)	38 (59,38%)	25 (39,06%)
<b>Swart</b>	0	3 (25%)	9 (75%)
<b>Kleurling</b>	1 (4,17%)	4 (16,67%)	19 (79,19%)
<b>Totaal</b>	2%	45%	53%

Tabel 5.2 dui aan dat slegs 25 (39,06%) blankes dit uiters positief ervaar om saam met mense vanuit verskillende kulturele agtergronde te werk, terwyl nege (75%) swartes en negentien (79,17%) kleurlinge dit as uiters positief ervaar. 'n Moontlike verklaring vir die blankes se respons op hierdie vraag is dat hulle steeds negatiewe houdings en persepsies het jeens ander rasse as gevolg van die apartheidsera. Voorts kan dit ook tot potensiele konflik tussen die verskillende rasse aanleiding gee. Hierdie negatiewe houdings en persepsies kan slegs uit die weg geruim word indien die kultureel-diverse werksmag opgelei word om met mekaar te kommunikeer, mekaar se kulture te verstaan ten einde mekaar te kan akkommodeer en as 'n span saam te werk, soos in hoofstukke drie en vier uiteengesit.

**FIGUUR 5.7: Hoe het kulturele diversiteit u produktiwiteit in u werksomgewing beïnvloed?**

**(Vraag 8)**



Daar is van respondente verwag om by vraag agt aan te toon hoe kulturele diversiteit hulle produktiwiteit in hulle werksomgewing beïnvloed. Figuur 5.7 hierbo dui die verskillende rasse se response op hierdie vraag, aan.

Tien blankes (15,63%), vier swartes (33,33%) en sewe kleurlinge (29,17%) het aangedui dat kulturele diversiteit hulle produktiwiteit in hulle werksomgewing aansienlik beïnvloed het. Die tweede deel van vraag agt het van die respondente verwag om voorbeelde of 'n beskrywing te gee indien hulle antwoorde aansienlik is. Voorts word enkele van hierdie response bespreek. Vier van die tien blankes wat aangedui het dat kulturele diversiteit hulle produktiwiteit aansienlik beïnvloed het, het aangedui dat dit hulle produktiwiteit negatief beïnvloed het omrede hulle nou meer werksdruk ervaar omdat die swartes se produktiwiteit laer is, dat die swartes nie dieselfde vaardighede toon nie en dus langer neem om opgelei te word, dat hulle minder selfdissipline of verantwoordelikheid het en hulle kan ook nie vertrou word met verantwoordelikhede nie; hulle kan nie druk hanteer nie, bedrog het toegeneem en hulle is nie haastig om werk doeltreffend af te handel nie. Hierdie response dui daarop dat die blankes nog baie bevooroordeel is ten opsigte van die swartes en dat die blankes swart werkers as onbevoeg beskou wat ook tot konflik aanleiding kan

gee. Die respons sou waarskynlik toegeskryf kan word aan die blankes se negatiewe houdings en persepsies wat hulle nog van die apartheidsera met hulle saamdra.

Ten opsigte van bogenoemde verklaring kan weer daarop gelet word, soos reeds vroeër na verwys, dat finansiële instellings in die algemeen van hulle werknemers vereis om oor sekere vaardigheidsvlakke te beskik ten einde aangestel te kan word. Opleiding was dus nie in die vorige bedeling aan alle rassegroepe beskikbaar nie.

Dit is ook interessant om daarop te let dat al vier hierdie respondente 35 jaar en ouer is wat bevestig dat dit mense is wat dit nog moeilik vind om na die apartheidsera by kulturele diversiteit en die transformasieproses aan te pas. Voorts is dit ook interessant dat twee van die vier respondente blanke manlike bestuurders is en die ander twee blanke vroulike toesighouers is. Hierdie bevinding toon dus aan dat die bestuurders van onderneming A in die Noordwesprovinsie nog nie aangepas het by die veranderende omstandighede van Suid-Afrika nie en ook nog nie gereed is om die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te bestuur nie, vanweë die feit dat bestuurders moontlik nog nie oor die nodige interpersoonlike vaardighede, soos in hoofstuk vier uiteengesit, beskik nie.

Drie van die sewe kleurlinge wat "aansienlik" op vraag agt geantwoord het, het aangedui dat kulturele diversiteit hulle produktiwiteit positief beïnvloed het omdat dit die take wat hulle moet verrig, meer kompetender maak en dit leer hulle hoe om met verskillende mense te werk en in interaksie te wees, asook om mense te leer ken. Dit is in hierdie geval ook interessant om daarop te let dat al drie hierdie respondente tussen die ouderdomme van 25 en 35 jaar is. Bogenoemde bevindinge dui dus aan dat die blankes dit nog negatief ervaar om saam met mense vanuit verskillende kulturele agtergronde te werk, terwyl die anderskleuriges dit as 'n uitdaging ervaar om saam met mense van verskillende kulturele agtergronde te werk.

**TABEL 5.3: Die verband tussen ras en menseverhoudinge in die werkplek (Vraag 9)**

<b>Ras</b>	<b>Negatief</b>	<b>Matig positief</b>	<b>Uiters positief</b>
<b>Blank</b>	5 (7,81%)	51 (76,69%)	8 (12,50%)
<b>Swart</b>	0	12 (100%)	0
<b>Kleurling</b>	0	19 (79,17%)	5 (20,83%)
<b>Totaal</b>	5%	82%	13%

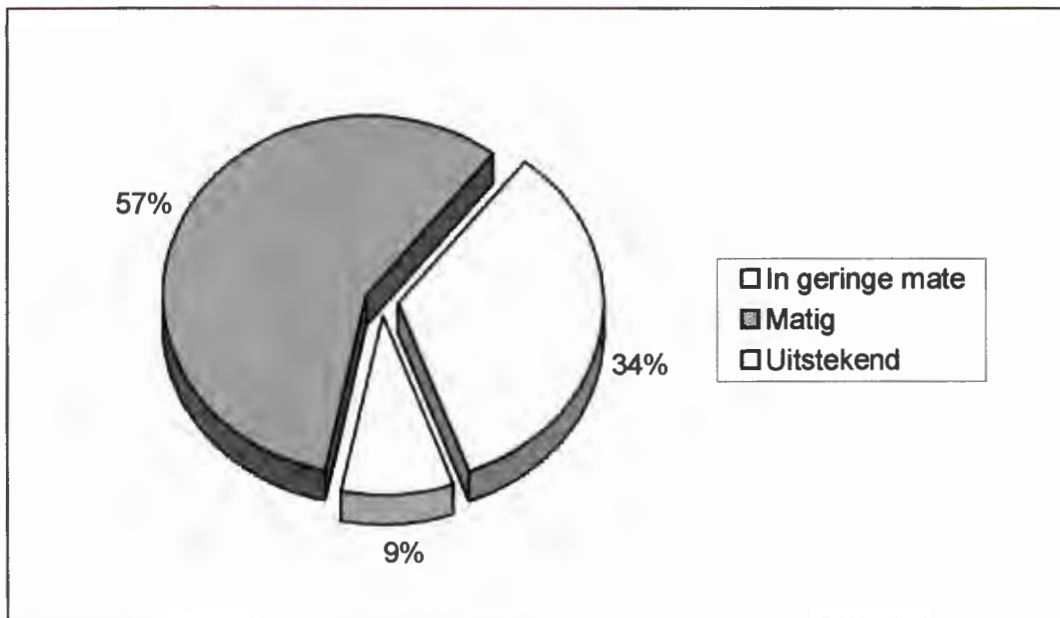
In vraag nege moes respondente aantoon hoe kulturele diversiteit menseverhoudinge in hulle werkplek beïnvloed. 'n Beduidende groep respondente (82%) het aangetoon dat kulturele diversiteit menseverhoudinge in die werkplek matig positief beïnvloed het. Hierdie bevinding kan waarskynlik toegeskryf word aan die demografiese samestelling van die populasie. Tabel 5.3 dui aan hoe die verskillende rasse op hierdie vraag gereageer het.

Dit blyk dat daar geen swartes is wat gevind het dat kulturele diversiteit menseverhoudinge uiters positief in hulle werkplek beïnvloed het nie. Hierdie respons kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat daar net twaalf swart werknemers in die steekproef was. Die tweede deel van vraag nege het van respondente verwag om voorbeelde of 'n beskrywing te gee indien hulle uiters positief op hierdie vraag geantwoord het. Voorts word daar kortliks verwys na van die respondente se response op die vraag. Blankes sowel as kleurlinge het aangetoon dat kulturele diversiteit hulle geleer het om mekaar te verstaan en beter as 'n span saam te werk. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat daar wel individue is wat ervaar dat kulturele diversiteit hulle 'n beter begrip vir ander kulture gee en dat dit hulle help om mekaar te akkommodeer en sodoende konflik te verminder. Dit kan ook bydra tot die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek. Die betrokke finansiële instelling in die Noordwesprovinsie moet dus 'n poging aanwend om al hulle werknemers op te lei om hulle houdings en vooroordele jeens ander kulture te verander as hulle in staat gestel wil word om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur, asook effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek te skep.

Figuur 5.8 wou bepaal in welke mate respondente meen dat organisasiereëls, strategieë en sisteme daarin geslaag het om alle kulture te huisves.

**FIGUUR 5.8: Die mate waartoe respondente meen dat organisasiereëls, strategieë en sisteme daarin geslaag het om alle kulture te huisves**

(Vraag tien)



Figuur 5.8 dui aan dat meer as die helfte (57%) van die respondente aangetoon dat organisasiereëls, strategieë en sisteme in 'n matige mate daarin geslaag het om alle kulture te huisves.

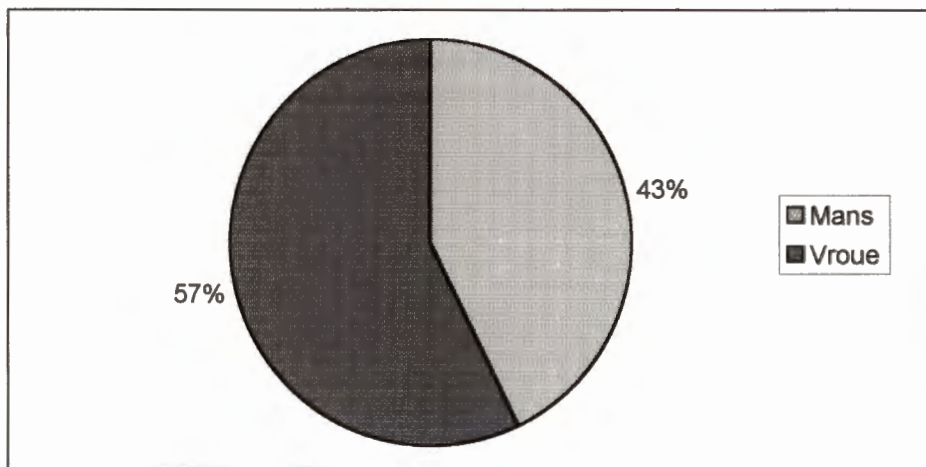
Hierdie bevindinge toon aan dat onderneming A in die Noordwesprovinsie nog nie voldoende daarin geslaag het om organisasiereëls, strategieë en sisteme aan te pas om alle kulture te huisves nie. Hierdie respons kan waarskynlik toegeskryf word aan die demografiese samestelling van die populasie en dat daar nie veel interaksie tussen lede van verskillende kulture plaasvind nie. Die bevindinge het ook aangedui dat slegs een bestuurder meen dat organisasiereëls, strategieë en sisteme daarin geslaag het om alle kulture te huisves. Die gevolgtrekking wat verder uit hierdie bevinding gemaak kan word is dat bestuurders nog nie bewus is daarvan dat kulturele diversiteit in organisasiereëls, strategieë en sisteme vervat moet word nie

(kyk hoofstuk vier). Die respons kan moontlik ook toegeskryf word aan die feit dat kulturele diversiteit nog in 'n baie vroeë stadium is.

In vraag elf is van respondente verwag om aan te toon of hulle gelyke werksgeleenthede binne hulle werkplek gegun word ongeag hulle kultuur of ras.

**FIGUUR 5.9: Die verband tussen geslag en gelyke werksgeleenthede ongeag ras of kultuur**

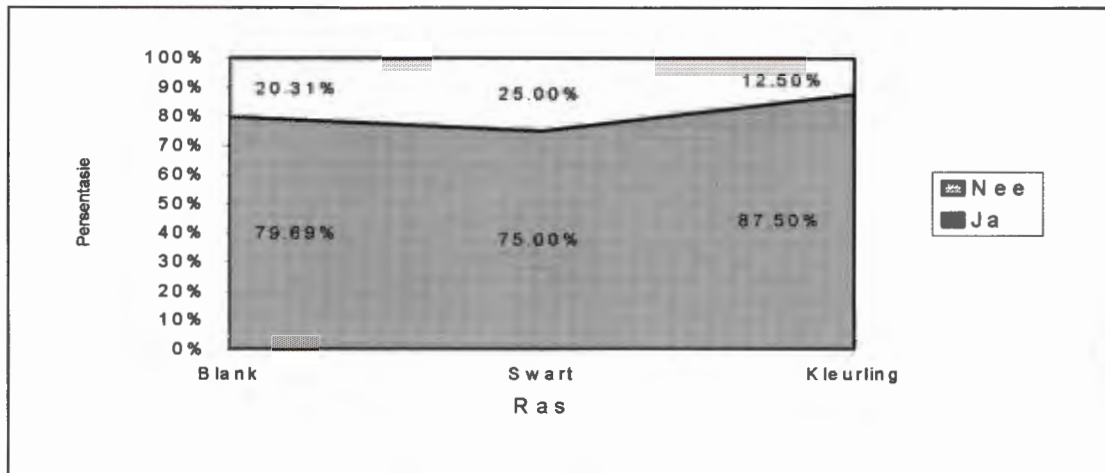
**(Vraag 11)**



Die bevindinge soos in Figuur 5.9 aangetoon, dui aan dat 'n verbasende aantal respondente (81%) aangetoon het dat hulle gelyke werksgeleenthede in hulle werkplek gegun word, ongeag hulle kultuur of ras. Die grootste gedeelte van die mans (65,63%) en vroue (88,24%) in die populasie het aangedui dat hulle gelyke geleenthede in hulle werkplek gegun word ongeag hulle kultuur of ras. Uit hierdie respons kan daar nie 'n duidelike tendens afgelei word nie, moontlik as gevolg van die demografiese samestelling van die populasie wat in 'n groot mate nog oorheersend blank is.

**FIGUUR 5.10: Die verband tussen ras en gelyke werksgeleenthede ongeag ras of kultuur**

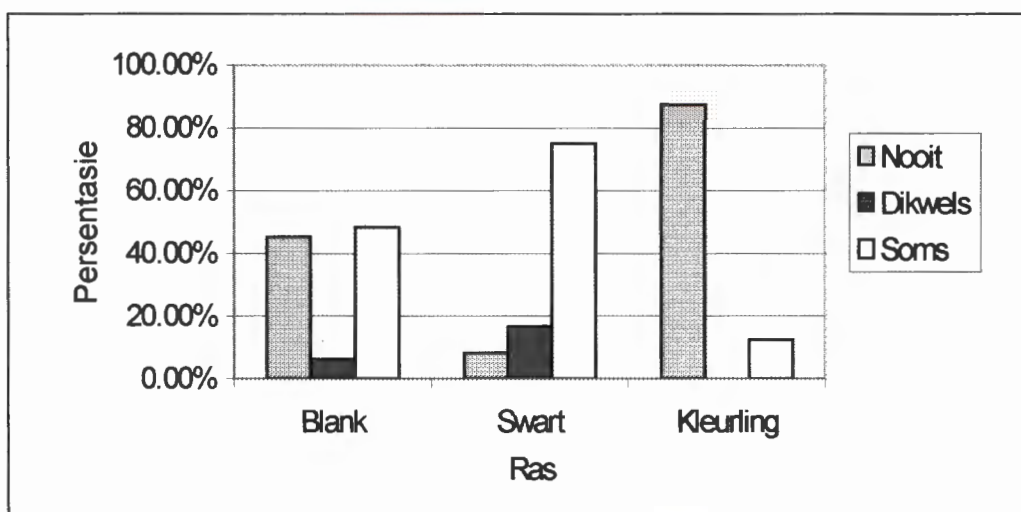
**(Vraag 11)**



Ten opsigte van ras (kyk Figuur 5.10) het 51 (79,69) blankes, nege (75%) swartes en 21 (87,50%) kleurlinge aangetoon dat hulle gelyke werksgeleenthede in hulle werkplek gegun word ongeag hulle kultuur of ras. Weereens is hier nie 'n duidelike tendens nie en 'n moontlike rede daarvoor is die demografiese samestelling van die populasie en dat dit nog grotendeels oorheersend blank is.

**FIGUUR 5.11: Die verband tussen ras en opleidingsgeleenthede**

**(Vraag 12)**



Daar is van respondente verwag om op vraag twaalf aan te dui dat opleidingsontwikkelingskursusse vir alle kultuurgroepe beskikbaar is. Figuur 5.11 hierbo toon aan dat 57 (89,06%) blankes en 21 (87,50%) kleurlinge meen dat opleidings- en ontwikkelingskursusse altyd vir alle kultuurgroepe beskikbaar is. Slegs vier (33,33%) swartes meen dat opleiding en ontwikkeling altyd aan alle kultuurgroepe beskikbaar is. Hieruit kan moontlik afgelei word dat opleiding en ontwikkeling nog nie ten volle vir alle swartes beskikbaar is nie en dit kan waarskynlik toegeskryf word aan die blankes se persepsie dat die swartes nie oor die nodige potensiaal beskik nie. Dit korreleer met die bevindinge in vraag agt.

In vraag dertien is van respondente verwag om aan te toon hoe bestuur teenoor kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit, staan. Tabel 5.4 toon die verskillende rasse in die populasie se respons op hierdie vraag aan.

**TABEL 5.4: Hoe staan bestuur ten opsigte van kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit? (Vraag 13)**

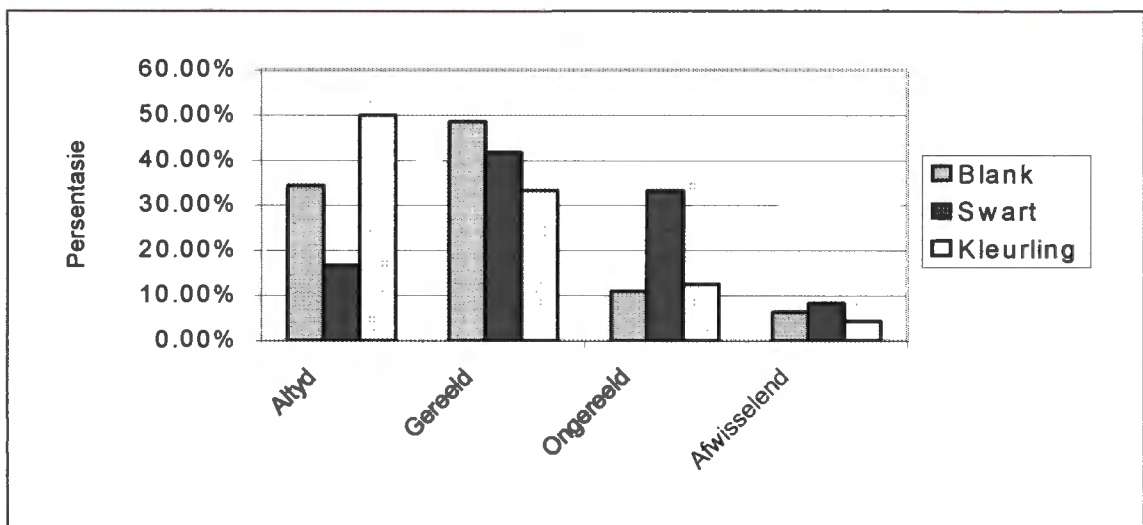
Ras	Uiters onsimpatiek	Onsimpatiek	Simpatiek	Uiters simpatiek
<b>Blank</b>	1 (1,56%)	4 (6,25%)	51 (79,68%)	8 (12,50%)
<b>Swart</b>	0	2 (16,67%)	10 (83,33%)	0
<b>Kleurling</b>	0	1 (4,17%)	15 (62,50%)	8 (33,33%)

Uit Tabel 5.4 blyk dat 51 (79,69%) blankes, tien (83,33%) swartes en vyftien (62,50%) kleurlinge aangetoon het dat bestuur simpatiek is ten opsigte van kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit. Hieruit kan die gevolgtrekking moontlik gemaak word dat bestuur wel simpatiek is ten opsigte van kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit, maar dit kan nie as 'n duidelike tendens beskou word nie en die rede daarvoor is moontlik die demografiese samestelling van die populasie. Voorts kan ook aangedui word dat vyf (83,33%) van die bestuurders self aantoon dat hulle simpatiek is ten opsigte van kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit. Hieruit kan die afleiding moontlik gemaak word

moontlik gemaak word dat bestuurders wel in 'n mate in staat is om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur omdat hulle simpatiek is ten opsigte van kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit.

**FIGUUR 5.12: Word veranderinge effektief deur middel van goeie kommunikasie vanaf bestuur na alle werknemers deurgevoer?**

**(Vraag 14)**



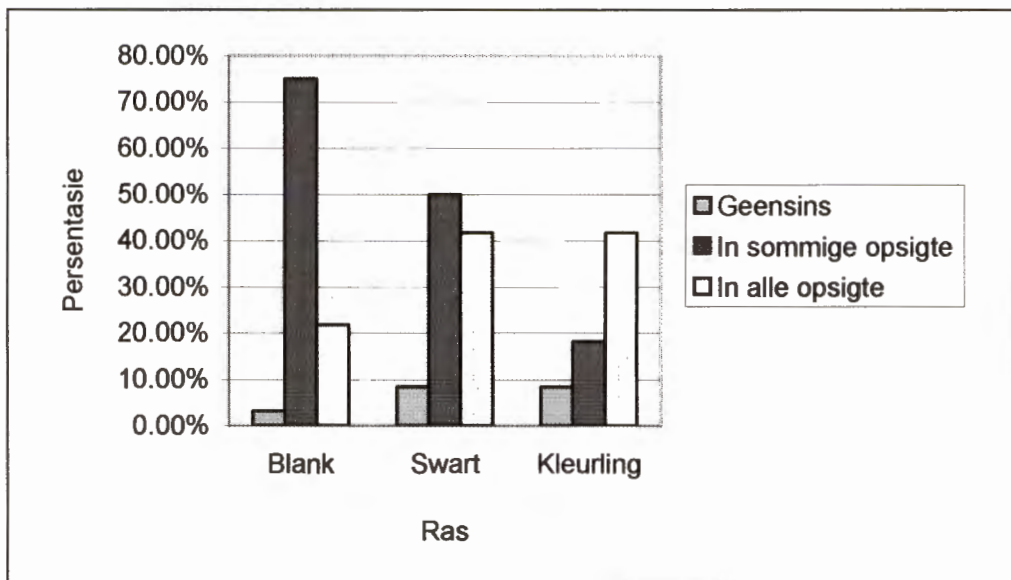
Vraag veertien het van respondente vereis om aan te toon of veranderinge effektief deur middel van goeie kommunikasie vanaf bestuur na alle werknemers deurgevoer word. Figuur 5.12 dui aan dat slegs 22 (34,38%) blankes, twee (16,67%) swartes en twaalf (50%) kleurlinge meen dat veranderinge altyd effektief deur middel van goeie kommunikasie vanaf bestuur na alle werknemers deurgevoer word. Uit hierdie bevindinge kan moontlik afgelei word dat die meerderheid respondente in onderneming A nie altyd voldoende ingelig word oor veranderinge nie. Die onderneming sal nie in staat wees om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur indien hulle nie veranderinge effektief na alle werknemers deurvoer nie. Bestuur se respons op hierdie vraag dui aan dat vyf van die ses bestuurders meen dat hulle veranderinge altyd effektief deur middel van goeie kommunikasie na alle werknemers deurvoer.

Uit hierdie bevindinge kan die gevolgtrekking gemaak word dat bestuurders dink hulle gee veranderinge deur middel van effektiewe kommunikasie effektief na alle werknemers deur, terwyl die al die werknemers dit nie so ervaar nie. Hierdie tendens

kan ook moontlik konflik tot gevolg hê, sowel as weerstand teen verandering (verwys na hoofstuk vier) omdat inligting nie vroegtydig aan werknemers deurgegee word nie. Vraag vyftien het van respondente verwag om aan te dui of hulle meen dat hulle genoegsaam deur bestuur gemotiveer word. Figuur 5.13 dui aan wat die verskillende rasse se antwoorde op hierdie vraag is.

**FIGUUR 5.13: Die verband tussen ras en respondente se mening dat hulle genoegsaam deur bestuur gemotiveer word**

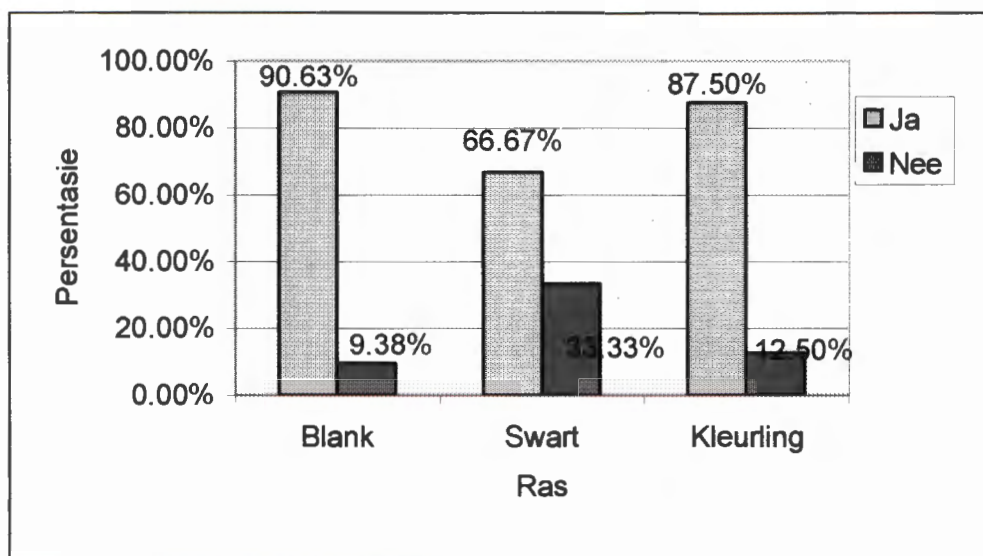
**(Vraag 15)**



Slegs veertien (21,88%) blankes het aangetoon dat bestuur hulle in alle opsigte genoegsaam motiveer en 48 (75%) blankes het aangetoon dat bestuur hulle net in sommige opsigte genoegsaam motiveer. Ses (50%) swartes en twaalf (50%) kleurlinge het aangetoon dat bestuur hulle net in sommige opsigte genoegsaam motiveer. Uit hierdie bevindinge kan die gevolgtrekking gemaak word dat die verskillende rasse in onderneming A in die Noordwesprovinsie meen dat bestuur hulle in sommige opsigte genoegsaam motiveer, maar nie in alle opsigte nie. Motivering is baie belangrik ten einde verandering en kulturele diversiteit met die oog op gesonde arbeidsverhoudinge te bestuur (verwys na hoofstuk vier).

**FIGUUR 5.14: Is daar 'n oop kommunikasiekanaal (oopdeurbeleid) tussen bestuurders en werknemers?**

**(Vraag 16)**

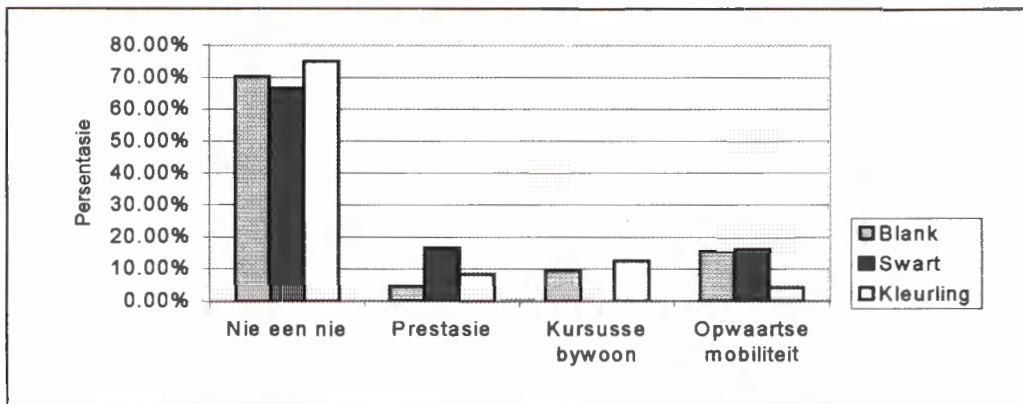


Die respondente se antwoorde op vraag sestien sien soos volg daar uit: Ten opsigte van ras soos in figuur 5.14 uiteengesit meen 58 (90,63%) blankes, agt (66,67%) swartes en 21 (87,50%) kleurlinge dat daar wel 'n oop kommunikasiekanaal tussen bestuurders en werknemers is. Hieruit kan die gevolgtrekking gemaak word dat bestuurders se deure oopstaan vir werknemers wat hulle moontlik in staat kan stel om effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek te handhaaf. Voorts is goeie kommunikasie van kardinale belang vir die verskillende kulture om mekaar te verstaan, asook die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit (verwys na hoofstuk drie en vier). Op hierdie vraag het al die bestuurders aangetoon dat hulle wel 'n oopdeurbeleid handhaaf en dit korreleer met die werknemers se response op hierdie vraag.

Op die vraag: "Meen u dat kulturele diversiteit u bedreig in u werk soos byvoorbeeld prestasie, bywoning van kursusse, opwaartse mobiliteit of nie een nie?" sien die respondente se response ten opsigte van ras soos volg in figuur 5.15 daar uit.

**FIGUUR 5.15: Meen u dat kulturele diversiteit u bedreig in u werk, soos byvoorbeeld prestasie, bywoning van kursusse en opwaartse mobiliteit**

**(Vraag 17)**

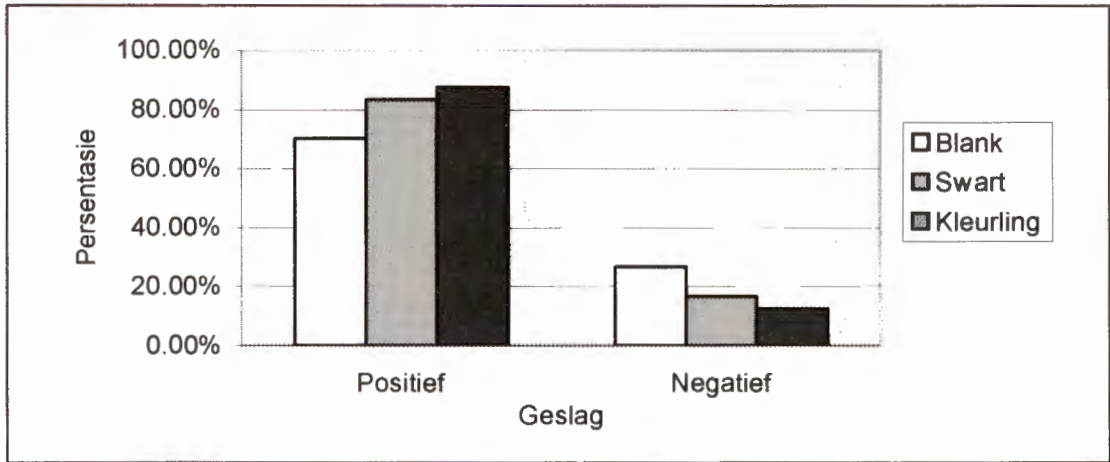


'n Beduidende aantal respondente (71%) het aangetoon dat kulturele diversiteit hulle nie in een van bogenoemde gebiede in hulle werk bedreig nie. Hierdie respons toon waarskynlik nie 'n duidelike tendens nie as gevolg van die demografiese samestelling van die populasie. Nietemin dui tien (15,63%) blankes aan dat kulturele diversiteit hulle bedreig in hulle werk ten opsigte van opwaartse mobiliteit en twee (16,67%) swartes toon aan dat kulturele diversiteit hulle in hulle werk bedreig ten opsigte van prestasie. Die gevolgtrekking kan moontlik gemaak word dat sommige werknemers kulturele diversiteit as 'n bedreiging ervaar in watter opsig ook al en die rede daarvoor is waarskynlik vanweë mense se onkunde oor kulturele diversiteit en wat dit behels. Indien werknemers sowel as bestuur opgelei word in kulturele diversiteit, sal dit moontlik nie meer vir sommige werknemers en selfs bestuur as 'n bedreiging beskou word nie (verwys na hoofstuk vier).

Vraag 18 het van respondente verwag om aan te toon hoe regstellende aksie hulle werkplek beïnvloed het.

**FIGUUR 5.16: Die verband tussen ras en regstellende aksie**

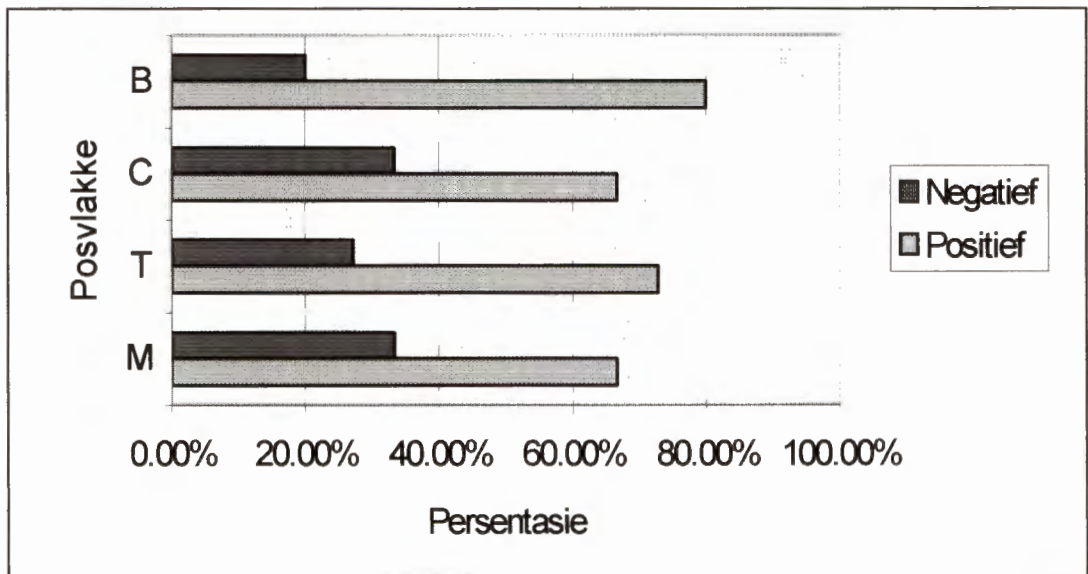
**(Vraag 18)**



Figuur 5.16 dui aan dat 45 (70,31%) blankes, tien (83,33%) swartes en 21 (87,50%) kleurlinge aangedui het dat regstellende aksie hulle werkplek positief beïnvloed het. Daar kan egter net genoem word dat 24 (75%) mans en 52 (76,47%) vroue aangetoon het dat regstellende aksie hulle werkplek positief beïnvloed het. Origens kan ook verwys word na die verskillende posvlakke se respons op die vraag.

**FIGUUR 5.17: Die verband tussen posvlak en regstellende aksie**

**(Vraag 18)**



Figuur 5.17 toon aan dat op bestuursvlak ervaar vier (66,67%) bestuurders dat regstellende aksie hulle werkplek positief beïnvloed, agt (72,73%) toesighouers, twaalf (66,67%) konsultante en 52 (80%) navrae-klerke, kassiere en klerke ervaar dit ook positief. Hierdie respons dui daarop dat die oorgrote meerderheid van die respondente ervaar dat regstellende aksie hulle werkplek positief beïnvloed.

Uit hierdie response kan waarskynlik nie 'n duidelike tendens afgelei word nie as gevolg van die demografiese samestelling van die populاسie waaruit afgelei kan word dat regstellende aksie nog nie ten volle in onderneming A in die Noordwesprovinsie geïmplementeer is nie. Volgens 'n anonieme senior persoon van onderneming A behoort alles, bedoelende regstellende aksieprogramme, teen 2005 in plek te wees. Hulle werk op 'n plan met spertye en teikendatums van jaar tot jaar. Dit beteken dat onderneming A nog in die proses van transformasie is. Bogenoemde kom weer in die slot hoofstuk aan die orde.

**TABEL 5.5: Meen u dat u ongeag u ras of kultuur binne u werkplek gewaardeer en gerespekteer word?**

(Vraag 21)

Ras	Ja	Nee	Deur almal	Deur sommige
<b>Blank</b>	3 (4,68%)	29 (45,53%)	12 (18,75%)	20 (31,25%)
<b>Swart</b>	2 (16,66%)	3 (25%)	3 (25%)	4 (33,33%)
<b>Kleurling</b>	2 (8,33%)	12 (50%)	4 (16,66%)	6 (25%)
<b>Totaal</b>	7%	44%	19%	30%

'n Beduidende gedeelte (44%) van die populاسie het aangedui dat hulle nie deur mense ongeag hulle ras of kultuur in hulle werkplek gewaardeer en gerespekteer word nie. Tabel 5.5 dui aan dat slegs drie (4,68%) blankes wel in hulle werkplek waardeer en gerespekteer word en slegs twaalf (18,75%) meen dat hulle deur almal waardeer en gerespekteer word ongeag hulle ras of kultuur. Voorts toon tabel 5.5 ook aan dat slegs twee (16,66%) swartes meen dat hulle gewaardeer en gerespekteer word en slegs drie (25%) swartes meen dat hulle deur almal

gewaardeer en gerespekteer word. Slegs twee (8,33%) kleurlinge het aangetoon dat hulle wel ongeag hulle ras of kultuur in hulle werkplek gewaardeer en gerespekteer word, terwyl slegs ses (25%) kleurlinge aangedui het dat hulle deur almal gewaardeer en gerespekteer word.

Die gevolgtrekking wat uit bogenoemde gemaak kan word is dat die onderneming nie in staat sal wees om kulturele diversiteit, in hoe 'n geringe mate ook al, doeltreffend te bestuur as die verskillende kulture mekaar nie waardeer en respekteer nie. Voorts is dit ook nie bevorderlik vir die skep van effektiewe arbeidsverhoudinge en samewerking in die onderneming nie. Origens kan dit ook tot potensieële konflik aanleiding gee indien mense mekaar nie waardeer en respekteer nie.

Vraag 22 het van respondente verwag om aan te dui of hulle meen dat hulle slegs deel is van die massa of word hulle as individue erken (kyk tabel 5.6). Tabel 5.6 toon aan dat slegs 45% van die populasie meen dat hulle as individue erken word.

**TABEL 5.6: Persentasie werknemers wat meen dat hulle slegs deel van die massa is of as individu erken word**

**(Vraag 22)**

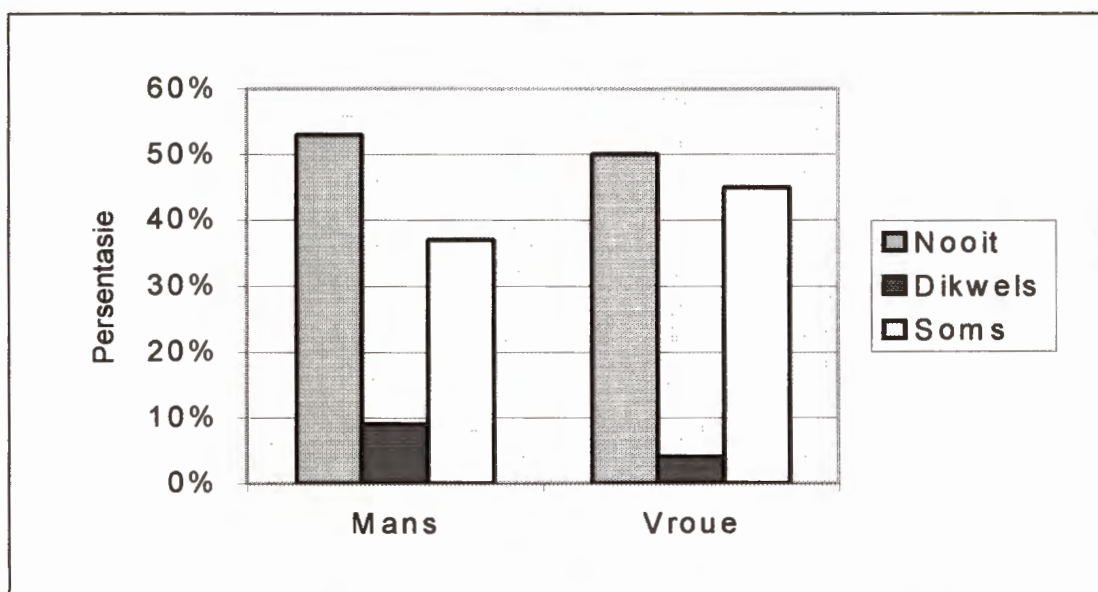
<b>Ras</b>	<b>Massa</b>	<b>Individu</b>
<b>Blank</b>	38 (59,37%)	26 (40,62%)
<b>Swart</b>	8 (66,66%)	4 (33,33%)
<b>Kleurling</b>	9 (37,5%)	15 (62,5%)
<b>Totaal</b>	55%	45%

Hieruit kan die afleiding gemaak word dat meer as die helfte van die populasie meen dat hulle net deel van die massa is en nie as individue erken word nie. Uit hierdie bevinding kan moontlik die gevolgtrekking gemaak word dat bogenoemde tot vervreemding aanleiding kan gee. Hierdie bevinding kan ook in verband gebring word met die literatuur (hoofstuk twee) waar aangetoon is dat die werksomgewing van so 'n aard moet wees dat die menslike aspek, met ander woorde die individu, die

belangrikste produksiefaktor moet wees ten einde aan werknemers werksbevrediging en lewenskwaliteit te gee. Werknemers wat meen dat hulle slegs deel van die massa is en nie as individue 'n bydrae tot die onderneming lewer nie, kan vervreemding ervaar en dit kan aanleiding tot swak samewerking en laer produktiwiteit gee (verwys in die opsig ook na hoofstuk twee). Dit kan nadelig wees vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek.

**FIGUUR 5.18: Persentasie mans en vroue wat taalprobleme as gevolg van kultuurverskille in hulle werkplek ervaar**

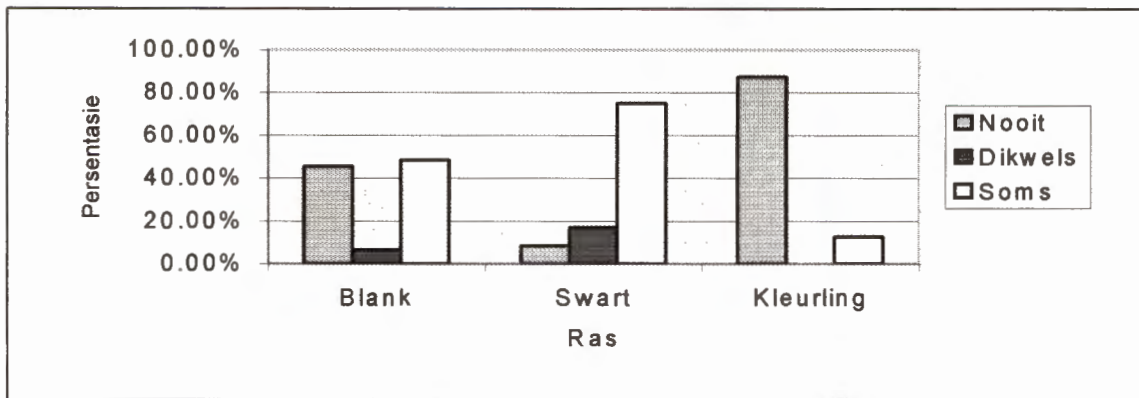
(Vraag 23)



In vraag 23 is van respondente verwag om aan te toon of hulle enige taalprobleme ervaar as gevolg van kultuurverskille in hulle werkplek. Figuur 5.18 dui aan dat sewentien (53,13%) mans nooit taalprobleme as gevolg van kultuurverskille ervaar nie, terwyl twaalf (37,50%) aantoon dat hulle soms taalprobleme ervaar. Vyftig persent vroue in die populasie meld dat hulle nooit taalprobleme ervaar nie, dog 31 (45.59%) vroue dui aan dat hulle soms taalprobleme as gevolg van kultuurverskille in hulle werkplek ervaar. Slegs ses persent (6%) van die populasie dui aan dat hulle dikwels taalprobleme as gevolg van kultuurverskille ervaar. Uit hierdie bevinding kan waarskynlik nie 'n duidelike tendens afgelei word nie vanweë die demografiese samestelling van die populasie.

**FIGUUR 5.19: Die verband tussen ras en taalprobleme as gevolg van kultuurverskille.**

**(Vraag 23)**

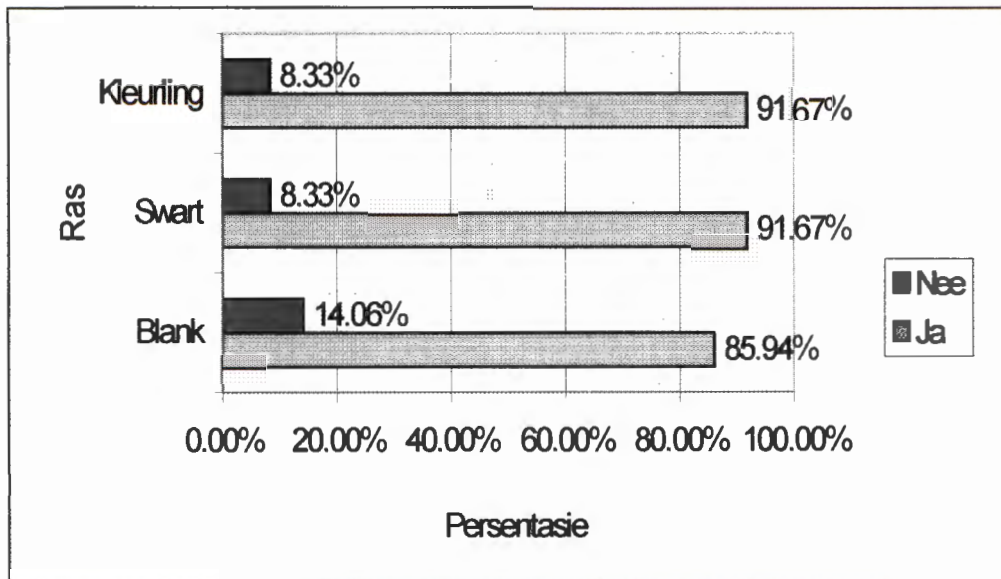


Voorts dui figuur 5.19 ook aan dat 31 (48,44%) blankes en nege (75%) swartes aandui dat hulle soms taalprobleme as gevolg van kultuurverskille in die werkplek ervaar. Slegs drie (12,50%) kleurlinge dui aan dat hulle soms taalprobleme in die werkplek ervaar. Uit hierdie bevindinge kan die afleiding moontlik gemaak word dat daar wel in 'n mate taalprobleme as gevolg van kultuurverskille in die werkplek voorkom. Dit is belangrik om daarop te let dat die kleurlinge se kultuur nie so ingrypend verskillend is van die blankes s'n soos die swartes se kultuur nie. Afrikaans is ook negentig persent van die kleurlinge in Suid-Afrika se moedertaal en dit kan ook 'n rede wees waarom daar tans nog nie soveel taalprobleme in die populasie voorkom nie, vanweë die feit dat daar net 'n enkele aantal swartes is wat nie Afrikaans magtig is nie.

Kommunikasie is van kardinale belang, soos in hoofstuk drie uiteengesit, vir begrip tussen die verskillende kulture, asook om die verskillende kulture in staat te stel om mekaar te akkommodeer. Origens is effektiewe kommunikasie en taal ook belangrik vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, alhoewel kulturele diversiteit en regstellende aksie nog nie ten volle in hierdie populasie bereik is nie. Deur effektief te kommunikeer kan konflik en misverstande ook verminder word (verwys na hoofstuk vier).

**FIGUUR 5.20: Ervaar u konflik tussen die verskillende kulture in u werkplek?**

**(Vraag 24)**



Figuur 5.20 dui aan dat 55 (85,94%) blankes, elf (91,67%) swartes en 23 (95,83%) kleurlinge nee op hierdie vraag geantwoord het. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat die oorgrote meerderheid van die populasie nie konflik tussen die verskillende kulture in hulle werkplek ervaar nie. Daar kan waarskynlik nie 'n duidelike tendens uit hierdie respons gemaak word nie as gevolg van die demografiese samestelling van die populasie. Tog het elf persent van die populasie aangedui dat hulle wel konflik tussen die verskillende kulture in hulle werkplek ervaar wat moontlik ook in verband gebring kan word met die bevindinge in vraag 23 waar aangetoon is dat daar wel in 'n mate kommunikasieprobleme voorkom as gevolg van kultuurverskille en dit kan ook konflik tot gevolg hê.

Die tweede deel van vraag 24 het van respondente verwag om 'n beskrywing te gee indien hulle antwoord ja is. Dit blyk uit die respondente se beskrywings dat konflik die meeste van die tyd as daar konflik voorkom, die gevolg is van kommunikasie wat nie kan vlot nie vanweë die taalverskille tussen die verskillende kultuurgroepe. Dit skemer ook deur na aanleiding van die blanke respondente se beskrywings, dat swartes geen trots op hulle werk het nie, dat die swartes minder produktief is as ander rasse en hulle word as moedswillig beskou, dat die blankes nog baie bevooroordeeld is teenoor die swartes. Hierdie bevindinge kan ook in verband gebring word met die bevindinge in vraag 20 waar 41,66% swartes aandui dat hulle

in 'n spesifieke kategorie naamlik minder produktief geplaas word. Dit is 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat dringende aandag verg.

Voorts kan uit hierdie bevindinge aangetoon word dat daar wel in 'n mate konflik tussen die verskillende kulture voorkom, alhoewel dit baie gering is. Dit korreleer ook met Marx se siening, soos in hoofstuk twee uiteengesit, dat konflik onvermydelik is en dat dit deel vorm van alle menslike verhoudinge. Marx is verder ook van mening dat konflik tussen die hoofklasse naamlik die bourgeoisie (blankes) en die proletariaat (swartes) ontstaan as gevolg van teenstrydige doelwitte. Daar moet verder ook konflik wees sodat verandering kan plaasvind en voorts ook verandering om vooruitgang te bewerkstellig en dit kan ook in verband gebring word met Nel (1997:4) se siening (verwys na hoofstuk twee) dat klassekonflik 'n bron van gemeenskapsverandering is en sonder konflik sal 'n gemeenskap stagneer. Dit kan ook geld vir die organisasies van Suid-Afrika.

In vraag 26 is van respondente verwag om aan te toon of hulle meen dat hulle toegerus is om saam met persone van verskillende kulture in hulle werkplek te werk.

**TABEL 5.7: Meen u dat u toegerus is om saam met persone van verskillende kulture in u werkplek te werk**

**(Vraag 26)**

	<b>Geensins</b>	<b>In 'n mate</b>	<b>Ten volle</b>	<b>Nog nie ten volle nie</b>
<b>Blank</b>	1 (1.56%)	19 (29.69%)	39 (60.49%)	5 (7.81%)
<b>Swart</b>	0 (0%)	4 (33.33%)	8 (66.67%)	0 (0%)
<b>Kleurling</b>	1 (4.17%)	3 (12.50%)	20 (83.33%)	0 (0%)
<b>Totaal</b>	2%	26%	67%	5%

Tabel 5.7 dui aan dat 67% van die populasie meen dat hulle ten volle toegerus is en 26% van die populasie toon aan dat hulle in 'n mate toegerus is om saam met persone van verskillende kulture in hulle werkplek te werk. Slegs vyf persent van die populasie het aangedui dat hulle nog nie ten volle toegerus is nie en hulle was almal

blank, terwyl twee persent van die populasie aangedui het dat hulle geensins toegerus is om saam met mense van verskillende kulture te werk nie en een van die respondente was blank en die ander een 'n kleurling. Dit is interessant om daarop te let dat geen swartes aangedui het dat hulle geensins of nog nie ten volle toegerus is om saam met mense van verskillende kulture te werk nie. Hieruit kan moontlik die gevolgtrekking gemaak word dat die swartes meer toeganklik daarvoor is om saam met ander rasse te werk, terwyl die blankes nog in 'n mate ongeneë is om saam met mense van verskillende kulture te werk. Dit kan waarskynlik toegeskryf word aan die blankes se negatiewe persepsies, oortuigings en vooroordele wat hulle nog van die apartheidsera met hulle saamdra.

Uit hierdie bevindinge kan waarskynlik nie 'n duidelike tendens afgelei word nie as gevolg van die demografiese samestelling van die populasie, tog ondervind van die respondente dit moeilik om saam met verskillende kulture te werk hoe gering die kulturele diversiteit ook al mag wees. Origens kan die afleiding gemaak word dat die bestuurders in die betrokke finansiële instelling in die Noordwesprovinsie hulle werknemers, asook hulleself moet oplei om saam met mense van verskillende kulture te werk. As die verskillende kultuurgroepe nie opgelei word om in harmonie saam te werk nie, sal die onderneming nie in staat gestel word om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur met die oog op die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek nie en ook nie 'n mededingende voordeel verkry of behou nie (verwys na hoofstuk vier in hierdie verband).

**TABEL 5.8: Het u onderneming enige poging aangewend om u op te lei om saam met persone van ander kulture te werk?**

(Vraag 27)

Ras	Geensins	Huidige programme	Middelmatige poging	Sterk poging
Blank	44 (68,75%)	3 (4,69%)	10 (15,63%)	7 (10,94%)
Swart	5 (41,67%)	3 (25%)	4 (33,33%)	0
Kleurling	16 (66,67%)	1 (4,17%)	4 (16,67%)	3 (12,50%)
<b>Totaal</b>	65%	7%	18%	10%

Tabel 5.8 toon aan dat 65% van die populasie meen dat die onderneming hulle geensins opgelei het om saam met verskillende kulture te werk nie. Hierdie bevinding korreleer nie met vraag 26 waar 67% van die populasie aandui dat hulle ten volle toegerus is om saam met verskillende kulture te werk nie. Hierdie tendens kan waarskynlik toegeskryf word aan die blankes se negatiewe houdings teenoor ander rasse - veral die swartes. Die gevolgtrekking kan moontlik gemaak word dat party mense dit in hulleself vind om goed saam met mense van verskillende kulture saam te werk en voel hulle ten volle toegerus, maar die feit bly staan dat die demografiese samestelling van die populasie nog grotendeels oorheersend blank is en is die populasie nog nie so intens in interaksie met verskillende kultuurgroepe nie.

Vraag 28 het van respondente verwag om aan te toon of hulle vind dat hulle mense verskillend behandel as gevolg van hulle kultuur (kyk tabel 5.9).

**TABEL 5.9: Vind u dat u mense verskillend behandel as gevolg van hulle kultuur? (Vraag 28)**

	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
<b>Blank</b>	16 (25.00%)	48 (75.00%)
<b>Swart</b>	1 (8.33%)	11 (91.67%)
<b>Kleurling</b>	1 (4.17%)	23 (95.83%)
<b>Totaal</b>	18%	82%

Tabel 5.9 toon aan dat 82% van die populasie nee geantwoord het op die vraag. Hieruit kan waarskynlik weereens nie 'n duidelike tendens afgelei word nie vanweë die demografiese samestelling van die populasie. Daar kan wel op gelet word dat sestien (25%) blankes aangedui dat hulle wel mense verskillend behandel as gevolg van hulle kultuur. Uit hierdie respons kan die gevolgtrekking moontlik gemaak word dat dit verband hou met die blankes se negatiewe persepsies, houdings en oortuigings van ander rasse. Voorts kan die aanname ook gemaak word dat indien mense mekaar verskillend behandel as gevolg van hulle kultuur, wat ook tot konflik

aanleiding kan gee, dit die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en die skep van effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek negatief kan beïnvloed.

**TABEL 5.10: Hoe ervaar kliënte en mense van buite volgens u die kultuurverskille binne u werkplek?**

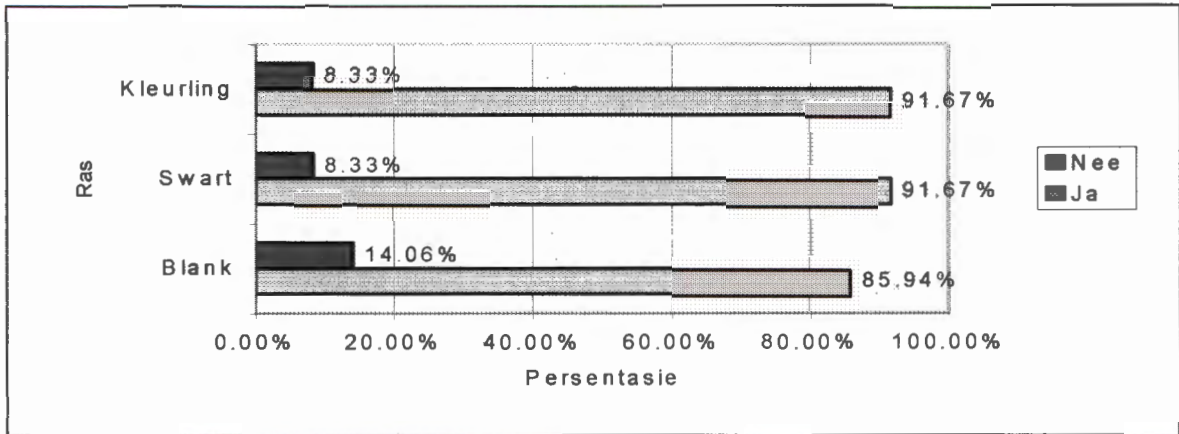
(Vraag 29)

	<b>Positief</b>	<b>Negatief</b>
<b>Blank</b>	35 (54.69%)	29 (45.31%)
<b>Swart</b>	7 (58.33%)	5 (41.67%)
<b>Kleurling</b>	17 (70.83%)	7 (29.17%)
<b>Totaal</b>	59%	41%

Uit tabel 5.10 blyk dit dat 59% van die populasie positief geantwoord het, terwyl 41% van die populasie dit negatief ervaar het. Uit hierdie bevindinge kan waarskynlik nie 'n duidelike tendens aangetoon word nie as gevolg van die demografiese samestelling van die populasie, maar dit blyk wel uit hierdie bevinding dat kliënte die rassesamestelling negatief ervaar. Dit is ook die navorser se persoonlike ervaring dat blanke kliënte baie negatief is wanner hulle deur ander rasse bedien word. Dit aanname kan gemaak word dat die blankes in die algemeen nog baie negatiewe houdings teenoor ander rasse het en dit kan waarskynlik ook toegeskryf word aan die negatiewe houdings en persepsies wat die blankes van die apartheidsera nog met hulle saamdra.

**FIGUUR 5.21: Glo u dat aspekte betreffende kulturele diversiteit in u werkplek in die toekoms sal verbeter?**

**(Vraag 30)**



Vraag 30 het van die respondente verwag om aan te dui of hulle glo dat aspekte betreffende kulturele diversiteit in hulle werkplek in die toekoms sal verbeter. Figuur 5.21 dui aan dat 55 (85.94%) blankes, elf (91.67%) swartes en 22 (91.67%) kleurlinge glo dat aspekte betreffende kulturele diversiteit in die toekoms sal verbeter. Die bevindinge het dus aangetoon dat 88% van die populasie ja op hierdie vraag geantwoord het. Uit hierdie bevindinge kan waarskynlik die afleiding gemaak word dat respondente glo dat die hakplekke wat wel voorkom as gevolg van verskillende kulture, uitgestryk kan word.

### 5.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die empiriese ondersoek wat by 'n groot finansiële instelling in die Noordwesprovinsie gedoen is. Vanweë die sensitiwiteit van regstellende aksie en kulturele diversiteit is daar met die betrokke finansiële instelling ooreengekom om nie die onderneming se naam bekend te maak nie.

Die response wat uit hierdie ondersoek verkry is, is by wyse van tabelle en figure weergegee. Daar is gepoog om waar moontlik verklarings vir die tendense wat gevind is, te gee. Voorts is daar ook na die teoretiese hoofstuk (hoofstuk twee)

verwys waar van toepassing. Die belangrikste bevindinge word breedvoeriger in die slothoofstuk bespreek.

# HOOFSTUK 6

## SAMEVATTENDE OORSIG EN GEVOLGTREKKINGS

### 6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n samevattende oorsig van die vernaamste aspekte soos vermeld in die inleidende hoofstuk, die vakteoretiese komponent, aanverwante literatuurstudie en die empiriese komponent, gegee.

### 6.2 OORSIG

'n Navorsingsvraag is geformuleer en die primêre en sekondêre doelstellings uiteengesit. Voorts is aangetoon welke metode gevolg word ten einde by die doel uit te kom.

- In hoofstuk een is aangetoon dat sosiale verandering deur konflik tot stand kom. Marx se konflikperspektief bied verklaringsmoontlikhede vir die probleemstelling. Die konflikteorie is bespreek as die teorie wat lig werp op die konflik wat ontstaan as gevolg van toenemende kulturele diversiteit wat in Suid-Afrikaanse ondernemings en spesifiek finansiële instellings soos in die onderhawige geval, voorkom. Konflikteoretici en spesifiek Marx se denke, sentreer om die beskrywing en verklaring van konflik tussen die twee hoofklasse, naamlik die bourgeoisie (blankes) en die proletariaat (swartes en/of ander rassegroepe), in die vorige Suid-Afrikaanse politieke bedeling.

Wat Marx relevant maak, is dat konflik alomteenwoordig is in alle gemeenskappe. Die samelewing is 'n sosiale struktuur of sisteem. Dit beteken dat dit uit interverwante dele bestaan soos klasse, sosiale instellings en kulturele waardes. Die dele vorm dus 'n integrale geheel en daarom kan dit ook op die bankwese van toepassing gemaak word, aangesien die bankwese en ondernemings in die algemeen 'n integrale deel van elke gemeenskap vorm. Die invloed op Marx se

denke deur onder andere Hegel, Engels en Feuerbach, is bespreek om aan te dui hoe Marx sy konflikteorie gekonseptualiseer en geformuleer het.

Voorts is die realiteit van klasse in die samelewing beskryf en aangetoon dat die ongelyke verspreiding van bronne in klasse tot konflik aanleiding gee. 'n Opvallende kenmerk van die samelewing is dat daar een of ander vorm van hiërargiese indeling bestaan, met ander woorde 'n indeling van individue in die gemeenskap in verskillende strata of klasse. Daar bestaan dus ongelykheid tussen persone in 'n gemeenskap. Die oorsprong van klasse vind Marx juis in die ongelyke verspreiding van eiendom waar eiendom as effektiewe kapitaal en ander middele van produksie, beskou word. Die aard van 'n gemeenskap se sosiale en politieke instellings ontstaan vanuit hierdie ekonomiese ongelykheid en versterk die posisie van die dominante groep, byvoorbeeld deur differensiële toegang tot opleiding, die media, indiensname in die staat of ander gevestigde liggame. Voorts is daarop gewys dat elke gemeenskap, wat ook al sy vlak van historiese ontwikkeling, op 'n ekonomiese grondslag berus. Die ekonomiese konflik wat tussen hierdie groepe bestaan, lei onvermydelik tot verdere sosiale en politieke konflik.

Konflik tussen die twee hoofklasse, naamlik die bourgeoisie (blankes) en die proletariaat (swartes en/of ander rasse-groepe) ontstaan as gevolg van teenstrydige doelwitte. Dit is dan ook die gevolg van kulturele diversiteit, met ander woorde die verskillende kulture wat in Suid-Afrika aangetref word, is in konflik met mekaar vanweë die feit dat hulle teenstrydige doelwitte het.

Soos reeds genoem, is konflik alomteenwoordig, maar dit word in Suid-Afrika vererger deur die feit dat daar so 'n groot verskeidenheid kulture is. Die verskillende kulture se teenstrydige doelwitte sal egter altyd sorg vir onvermydelike konflik en daarom sal konflik altyd teenwoordig wees in die onderneming en spesifiek finansiële instellings in die onderhawige geval.

- In hoofstuk drie is 'n ontleding van kultuur en organisasiekultuur gedoen om 'n beter begrip te verkry van wat kultuur en organisasiekultuur behels. In hierdie hoofstuk is 'n omskrywing en enkele definisies van kultuur en organisasiekultuur gebruik om 'n agtergrond van kultuur en organisasiekultuur te verskaf. Kultuur is

kompleks, gedeel, divers en kumulatief. Kultuur word as die sosiale erfenis van 'n gemeenskap beskou en verteenwoordig die kenmerkende leefwyse van 'n groep mense. Voorts is aangedui dat kultuur deur die lede van 'n gemeenskap gedeel en deur middel van die sosialiseringproses, aangeleer word. Mense funksioneer en leef dus volgens die kultuur wat hulle aangeleer het. Die kenmerke en funksies van kultuur is beklemtoon om die belangrike invloed daarvan op die gemeenskap en die individu aan te toon.

Daar bestaan verskeie subkulture binne 'n gemeenskap en/of onderneming, maar vir die doeleindes van hierdie navorsing is daar slegs op ras en geslag as subkulture gelet. In Suid-Afrika is die swartmense as die minderheidsgroep en/of ondergeskikte groep beskou as gevolg van hulle ras en geslag, wat konflik tot gevolg het. Werknemers en bestuurders moet opgelei word om die subkulture binne 'n gemeenskap of 'n onderneming te verstaan en te akkommodeer. Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, asook die skep van gesonde arbeidsverhoudinge in die werkplek, kan moontlik bogenoemde konflik verminder. Indien dit bereik kan word, sal dit die onderneming in staat stel om in 'n mededingende mark te oorleef en die kultureel-diverse werksmag op te hef en te bemagtig.

Die verskil in lewensbeskouings van die swartman en die blanke, is verder in hoofstuk drie bespreek ten einde die konflikpotensiaal daarvan aan te dui. Dit is belangrik om daarop te let dat die begrip "man" vir albei geslagte geld. Deur die verskille in lewensbeskouings uit te lig, kan 'n beter begrip, waardering en samewerking tussen die twee groepe bewerkstellig word. Dit is voorts belangrik om in gedagte te hou dat verskille in kulture nie beteken dat die een kultuur minderwaardiger is as die ander nie. Verder vorm hierdie verskille in lewensbeskouings ook 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge wat aandag verg. 'n Beter begrip van die verskille in lewensbeskouings kan misverstande en konflik verminder wat tot gevolg kan hê dat 'n onderneming kulturele diversiteit doeltreffender kan bestuur en arbeidsverhoudinge kan bevorder. Origns kan dit ook die onderneming in staat stel om sy produktiwiteit te verhoog en moontlik 'n mededingende voordeel te bewerkstellig.

Kommunikasie en taal binne verskillende kulture is breedvoerig bespreek omdat oneffektiewe kommunikasie een van die grootste struikelblokke is vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en aanpassing by veranderende werksomgewings. Taal doen meer as net die reflektoring van kultuur - dit is die wyse waarop individue bekendgestel word aan die orde van die fisiese en sosiale omgewing. Taal is die kernwyse waarop mense hulleself kan uitdruk. Die konflik wat uit kommunikasie- en taalverskille en/of probleme tussen verskillende kulture voortspruit, is 'n baie sensitiewe area in arbeidsverhoudinge en dit moet doeltreffend bestuur word.

Organisasiekultuur is 'n subkultuur en alles wat vir kultuur geld, geld ook vir die kultuur van die onderneming. Kultuur het 'n direkte invloed op 'n onderneming se mensehulpbronstrategie, trouens dit vorm die samebindende krag wat die sukses (al dan nie) van 'n onderneming bepaal.

Ondernemings en hulle kultuur moet verander en aanpas om die veranderende werksmag te akkommodeer.

- Hoofstuk vier fokus op die bestuur van sosio-kulturele verandering en kulturele diversiteit. Die belangrikheid van die bestuur van sosio-kulturele verandering en kulturele diversiteit in die werkplek, sowel as in arbeidsverhoudinge, is aangedui. Algemene bestuur is as vertrekpunt gebruik om aan te dui dat alle bestuurders min of meer dieselfde funksies in 'n onderneming verrig. Bestuurders moet al die funksies aan hulle opgelê doeltreffend uitoefen ten einde hulle kultureel-gediversifiseerde werksmag in Suid-Afrika effektief te kan bestuur.

Sosio-kulturele verandering en weerstand daarteen in organisasiekonteks is bespreek om aan te dui dat bestuurders meer buigzaam moet wees ten opsigte van verandering ten einde in 'n mededingende mark te oorleef. Die verandering wat tans in ondernemings gekommunikeer, geïmplementeer en bestuur moet word, is die groeiende kultureel-diverse werksmag, wat die gevolg van regstellende aksie en gelyke indiensnemingswette is wat deur die nuwe regering ingestel is.

Weerstand teen sosio-kulturele verandering is bespreek om aan te toon dat werknemers en mense in die algemeen weerstand teen verandering bied vanweë

verskeie redes. Bestuurders moet bewus wees daarvan, ten einde die kultureel-diverse werksmag op so wyse te benader wat veranderinge betref, dat hulle die minste weerstand daarteen bied. Effektiewe kommunikasie is die belangrikste element vir die doeltreffende implementering van sosio-kulturele verandering. Kommunikasie vorm ook 'n sensitiewe area in arbeidsverhoudinge.

Enkele riglyne vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit is uiteengesit ten einde die belangrikste punte uit te lig waarvan bestuurders in hedendaagse ondernemings bewus moet wees om kulturele diversiteit effektief te bestuur. Voorts moet bestuurders kulturele diversiteit bestuur ten einde 'n mededingende voordeel te bewerkstellig. Die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit hou baie voordele vir die onderneming, sowel as vir die land in en daarom moet bestuurders en werknemers opgelei word om die belangrikheid daarvan te besef. Kulturele diversiteit moet ook in die onderneming se kultuur en strategieë vervat word ten einde hulle in staat te stel om die kultureel-diverse werksmag doeltreffend te bestuur.

Die effektiewe implementering van regstellende aksieprogramme en gelyke indiensname sal onregmatige diskriminasie op grond van ras en geslag verminder. Dit sal logieserwys die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit vergemaklik en die onderneming in staat stel om konflik te verminder wat arbeidsverhoudinge in die werkplek sal bevorder. Al bogenoemde sal daartoe bydra dat die onderneming 'n mededingende voordeel in 'n uiters mededingende mark kan bewerkstellig. Die kern is egter dat bestuurders en werknemers en die groter gemeenskap opgelei moet word in vaardighede sowel as om mekaar se kulture te verstaan en mekaar sodoende te akkommodeer, effektief te kommunikeer en mekaar te respekteer.

Suid-Afrika sal 'n wonderlike land wees om in te bly en te werk indien die groeiende kultureel-diverse werksmag bewus gemaak word van die voordele wat samewerking, deelnemende besluitneming, bemagtiging, akkommodasie, effektiewe kommunikasie, gesonde arbeidsverhoudinge en die aanleer van geskikte vaardighede, sowel as opleiding vir hulleself (byvoorbeeld, goeie interpersoonlike verhoudinge, werksatisfaksie en selfvervulling) asook die onderneming (verhoogde produktiwiteit en 'n mededingende voordeel) inhou.

Ondernemings kan deur middel van die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit en opleiding in 'n mate voorkom dat die verskillende kulture in voortdurende konflik gewikkel is. Deur middel van opleiding kan mense leer hoe om mekaar te akkommodeer, met mekaar te kommunikeer en as 'n span saam te werk ten einde onderneming doelwitte te bereik, asook arbeidsverhoudinge te bevorder.

- Die vernaamste bevindinge van die empiriese ondersoek is in hoofstuk vyf aangebied. Die kern van die bevindinge kan kortliks soos volg saamgevat word.

Dit is belangrik om daarop te let dat daar nie in alle opsigte beduidende tendense uit hierdie navorsing na vore gekom het nie - waarskynlik as gevolg van die demografiese samestelling van die populasie en die feit dat kulturele diversiteit nog nie 'n begrip is waarmee almal hulle kan vereenselwig nie en ook as gevolg van die feit dat transformasie 'n proses is, soos reeds aangedui en nog nie afgehandel is in soverre dit onderneming A betref nie.

Nog 'n belangrike rede vir die demografiese samestelling (oorheersend blank) van die populasie is vanweë die minimum vereiste opleiding en vaardighede waaraan 'n kandidaat moet voldoen om in 'n finansiële instelling te werk. Die kandidaat moet byvoorbeeld oor 'n matrieksertifikaat, 'n sekere mate van taalvaardigheid, syfervaardigheid, asook 'n wiskundige vermoë en rekenaarvaardigheid beskik. In die verlede was opleiding nie aan alle rassegroepe beskikbaar nie en dit is waarskynlik 'n bydraende faktor tot die oorheersend blanke populasie van die betrokke finansiële instelling. Met ander woorde kulturele diversiteit het nog nie ten volle in onderneming A in die Noordwesprovinsie gestalte gekry nie. 'n Ander rede wat hierby gevoeg kan word is dat 70% van die Suid-Afrikaanse populasie ongeletterd is.

Volgens 'n anonieme senior persoon van onderneming A behoort alles, betreffende regstellende aksieprogramme en die transformasieproses teen 2005 in plek te wees. Hulle werk op 'n plan met spertye en teikendatums van jaar tot jaar. Dit beteken dat onderneming A nog in die proses van transformasie is.

Voorts kan die toenemende gevorderde tegnologie ook waarskynlik 'n rede wees vir die beperkte interaksie tussen verskillende kulture in die bankwese. Die

persoonlike bestuurder-kliëntverhouding is stadig besig om weg te kwyne vanweë die feit dat kliënte al hulle banksake deur middel van outotellers en via die internet kan verrig.

Die ouderdomsverspreiding in hierdie populasie is relatief jonk en die gevolgtrekking wat moontlik daaruit gemaak kan word is dat onderneming A in die Noordwesprovinsie 'n jonger werksmag het omdat die jonger garde meer innoverende idees het en dat hulle produktiwiteit hoër is. Daar is 68% vroue en 32% mans in die populasie, wat daarop dui dat vroue wel in finansiële instellings verteenwoordig word. Wat egter 'n demper plaas op bogenoemde bevinding, is dat vroue ongeag ras of kultuur, nog nie in bestuursposte aangestel word nie.

Die navorsing het ook aan die lig gebring dat die land se populasie nie in onderneming A in die Noordwesprovinsie verteenwoordig word nie vanweë die feit dat die verskillende takke nog grotendeels oorheersend blank is. Slegs twaalf swartes, 24 kleurlinge en geen Indiërs is in die populasie se samestelling gevind wat daarop dui dat die onderneming nog in 'n baie vroeë stadium van transformasie is en dat kulturele diversiteit nog nie regtig gestalte gekry het nie.

Die meerderheid respondente het aangetoon dat hulle dit uiters positief ervaar om saam met mense van verskillende kulturele agtergronde te werk. Hierdie positiewe respons kan waarskynlik nie 'n duidelike tendens tot gevolg hê nie, vanweë die demografiese samestelling van die populasie. Die blankes ervaar dat kulturele diversiteit hulle produktiwiteit in hulle werksomgewing "in 'n mate" tot "aansienlik negatief" beïnvloed het vanweë die werksdruk wat nou op hulle geplaas word.

'n Oorgrote aantal respondente (82%) het aangedui dat kulturele diversiteit menseverhoudinge in hulle werkplek "matig positief" beïnvloed het. Uit "matig positief" kan die afleiding gemaak word dat, ten spyte van die geringe mate van kulturele diversiteit wat in die onderneming voorkom, mense dit as 'n bedreiging beskou en dit kan waarskynlik toegeskryf word aan mense se vrees vir verandering. Tog het enkele respondente aangedui dat kulturele diversiteit hulle geleer het om mekaar te verstaan en beter as 'n span saam te werk. Dit is egter baie belangrik om in gedagte te hou dat die populasie oorwegend blank is.

Die bevindinge toon dat 57% van die populasie meen dat die onderneming slegs 'n matige poging aangewend het om alle kulture in die onderneming se reëls, strategieë en sisteme te huisves. Dit is baie belangrik vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit dat die onderneming dit in die onderneming se strategie en beplanning moet opneem. Voorts meen 81% van die respondente dat hulle gelyke werksgelentehede in hulle werkplek gegun word, ongeag hulle kultuur of ras. Daar moet egter in gedagte gehou word dat die populasie oorheersend blank is. Die ondersoek het aan die lig gebring dat opleiding en ontwikkeling nog nie ten volle aan alle swartes beskikbaar is nie.

Uit die populasie het 62,50% aangetoon dat bestuur simpatiek is teenoor kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit. Dit is belangrik dat bestuurders simpatiek hier teenoor moet staan, anders sal hulle nie in staat wees om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur nie.

Slegs 22 (34,38%) blankes, twee (16,67%) swartes en twaalf (50%) kleurlinge meen dat veranderinge altyd effektief deur middel van goeie kommunikasie vanaf bestuur na alle werknemers deurgevoer word. Uit hierdie bevindinge kan moontlik afgelei word dat die meerderheid respondente in onderneming A nie altyd voldoende ingelig word oor veranderinge nie. Die onderneming sal nie in staat wees om kulturele diversiteit doeltreffend te bestuur indien hy nie veranderinge effektief na alle werknemers deurvoer nie.

Voorts blyk dit uit die ondersoek dat respondente meen dat hulle net in sommige opsigte genoegsaam deur bestuur gemotiveer word. Motivering is 'n baie belangrike faktor vir die effektiewe implementering van verandering en daarmee saam die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit, asook om werksatisfaksie by alle werknemers te bewerkstellig.

Die bevindinge toon ook aan dat die meerderheid respondente meen dat daar wel 'n oop kommunikasiekanaal tussen bestuurders en werknemers is. Hieruit kan die gevolgtrekking gemaak word dat bestuurders se deure oopstaan vir werknemers wat hulle moontlik in staat kan stel om effektiewe arbeidsverhoudinge in die werkplek te handhaaf. Voorts is goeie kommunikasie van kardinale belang vir die

verskillende kultuurgroepe om mekaar te verstaan, asook vir die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit.

Die meerderheid (76%) van die respondente dui aan dat regstellende aksie hulle werkplek positief beïnvloed het, maar hieruit kan waarskynlik nie 'n duidelike tendens afgelei word nie as gevolg van die demografiese samestelling van die populasie. Dit blyk verder dat werknemers wel op grond van hulle kultuur in 'n spesifieke kategorie geplaas word byvoorbeeld "minder" of "meer produktief". Van die blanke respondente het aangetoon dat hulle die swartes as minder produktief beskou. Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak kan word, is moontlik dat die blankes nog bevooroordeelde jeens die swartes is en dit kan moontlik toegeskryf word aan die negatiewe persepsies en houdings van die apartheidsera wat hulle nog met hulle saamdra.

Origens is daar nie juis taalprobleme as gevolg van kultuurverskille in die populasie gevind nie en dit kan waarskynlik toegeskryf word aan die feit dat die populasie grotendeels blank is en dat die kleurlinge in die populasie se moedertaal ook Afrikaans is. Bogenoemde geld ook vir die respondente se ervaring dat daar nie konflik as gevolg van kultuurverskille in hulle werkplek voorkom nie. Dit kan moontlik ook geld vir die respondente se mening dat hulle ten volle toegerus is om saam met mense van verskillende kulture te werk, omdat daar nie juis interaksie tussen verskillende kulture plaasvind nie vanweë die demografiese samestelling van die populasie, sowel as gevolg van die moderne tegnologie.

Ten laaste kan aangedui word dat 65% van die populasie meen dat die onderneming hulle geensins opgelei het om saam met verskillende kulture te werk nie. Hierdie bevinding korreleer nie met vraag 26 waar 67% van die populasie aandui dat hulle ten volle toegerus is om saam met verskillende kulture te werk nie. Hierdie tendens kan waarskynlik toegeskryf word aan die blankes se negatiewe houdings teenoor ander rasse - veral die swartes. Die gevolgtrekking kan moontlik gemaak word dat party mense dit ervaar om goed saam met mense van verskillende kulture saam te werk en voel hulle toegerus, maar die feit bly staan dat die demografiese samestelling van die populasie nog oorwegend blank is en is die respondente in die populasie nie so intens in interaksie met

verskillende kultuurgroepe nie. Hieroor kan moontlik verdere navorsing gedoen word na verloop van tyd wanneer die demografiese samestelling van die onderneming se populasie hopelik verteenwoordigend van die land se populasie sal wees.

Ongeag die waarskynlike swak bevindinge en tendense wat uit hierdie navorsing na vore gekom het as gevolg van kulturele diversiteit wat nog nie ten volle gestalte gekry het nie, blyk dit tog dat die oorgrote meerderheid (88%) van die populasie meen dat aspekte betreffende kulturele diversiteit in hulle werkplek in die toekoms sal verbeter.

- Die belangrikste gevolgtrekking wat uit hierdie navorsing gemaak kan word, is dat die bestuur van kulturele diversiteit in Suid-Afrikaanse ondernemings van kardinale belang is. Die bevindinge en tendense uit die ondersoek verkry, dui aan dat onderneming A in die Noordwesprovinsie en dit kan moontlik veralgemeen word na ander Suid-Afrikaanse ondernemings, nog 'n lang pad het voordat onregmatige diskriminasie in die werkplek geëlimineer is, konflik verminder word, gesonde arbeidsverhoudinge en die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit daargestel is. Die bevindinge en tendense dui daarop dat daar moontlik in die toekoms verdere navorsing gedoen kan word met betrekking tot die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit in onderneming A in die Noordwesprovinsie

### **6.3 SLOTOPMERKING**

Opleiding in kulturele diversiteit en vaardighede, wat effektiewe kommunikasie insluit, is maar die eerste stap in die rigting van die doeltreffende bestuur van kulturele diversiteit met die oog op gesonde arbeidsverhoudinge met die oog op 'n mededingende voordeel.

**BYLAE A**

**DIE BELANGRIKHEID VAN DIE BESTUUR VAN KULTURELE DIVERSITEIT  
IN ARBEIDSVERHOUDINGE /**

***THE IMPORTANCE OF MANAGING CULTURAL DIVERSITY IN LABOUR  
RELATIONS***

**VRAELYS / QUESTIONNAIRE**

**ELISIA MC LEOD  
12082287**

**TEL NO.: 082 3787427**

# **KULTURELE DIVERSITEITSVRAELYS / CULTURAL DIVERSITY QUESTIONNAIRE**

Die volgende vraelys is ontwerp om te bepaal hoe kulturele diversiteit binne die werkplek ervaar word. / *The following questionnaire is designed to determine how cultural diversity is experienced in the workplace.*

Die inligting en resultate wat hieruit verkry word sal slegs vir navorsingsdoeleindes aangewend word en u antwoorde sal konfidensieel hanteer word. / *The information and results which will be obtained will only be used for scientific purposes and your answers will be dealt with confidentiality.*

Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie, maar antwoord asseblief al die vrae so eerlik as moontlik. / *There are no right or wrong answers, but please answer all the questions as honestly as possible.*

U kan anoniem bly indien u dit so verkies. / *You may remain anonymous if you prefer.*

## **INSTRUKSIES / INSTRUCTIONS:**

1. Beantwoord alle vrae soos aangedui. / *Answer all the questions as indicated.*
2. Gebruik 'n pen en trek 'n duidelike kruisie in die toepaslike blokkie. / *Use a pen and make a distinct cross in the appropriate block.*
3. Kies asseblief net een antwoord per vraag. / *Please choose only one answer for each question.*
4. Indien u die antwoord moet verander, trek asseblief die vorige duidelik dood. / *When you change the answer, please clearly cross out the initial answer.*

Die vraelys bestaan uit 'n Afdeling A, biografiese inligting, en 'n Afdeling B, meningsvrae, waarvan albei asseblief volledig voltooi moet word. / *The questionnaire consists of Section A, biographical information, and Section B, questions of opinion, of which both sections must please be completed.*

--	--	--

**AFDELING A / SECTION A****BIOGRAFIESE INLIGTING / BIOGRAPHICAL INFORMATION:**

**NAAM / NAME:** \_\_\_\_\_ (OPSIONEEL / OPTIONAL)

**1. OUDERDOM / AGE:**

<b>1</b>	<b>Jonger as / Younger than 20</b>	
<b>2</b>	<b>20 – 25 jaar / years</b>	
<b>3</b>	<b>25 – 35 jaar / year</b>	
<b>4</b>	<b>35 – 45 jaar / years</b>	
<b>5</b>	<b>45 – 55 jaar / years</b>	
<b>6</b>	<b>55 + jaar / years</b>	

**2. GESLAG / GENDER:**

<b>1</b>	<b>Manlik / Male</b>	
<b>2</b>	<b>Vroulik / Female</b>	

**3. TAAL / LANGUAGE:**

<b>1</b>	<b>Afrikaans</b>	
<b>2</b>	<b>Engels / English</b>	
<b>3</b>	<b>Xhosa</b>	
<b>4</b>	<b>Zulu</b>	
<b>5</b>	<b>Sotho</b>	
<b>6</b>	<b>Ander / Other</b>	

**4. RAS / RACE:**

<b>1</b>	<b>Blank / White</b>	
<b>2</b>	<b>Swart / Black</b>	
<b>3</b>	<b>Kleurling / Coloured</b>	
<b>4</b>	<b>Indiër / Indian</b>	
<b>5</b>	<b>Ander / Other</b>	

**5. POSBESKRYWING / DESCRIPTION OF POST:**

1	<b>Bestuurder / Manager</b>	
2	<b>Toesighouer / Supervisor</b>	
3	<b>Konsultant / Consultant</b>	
4	<b>Kassier / Cashier</b>	
5	<b>Navrae-klerk / Enquires clerk</b>	
6	<b>Klerk / Clerk</b>	

**6. POSISIE (Vlak) / POSITION (Level):**

1	<b>M</b>	
2	<b>T</b>	
3	<b>C</b>	
4	<b>B</b>	

**AFDELING B / SECTION B**

**MENINGSVRAE / QUESTIONS OF OPINION:**

7. Hoe ervaar u dit om saam met mense vanuit verskillende kulturele agtergronde (kulturele diversiteit) in u werkplek te werk? / *How do you experience working with people from different cultural backgrounds (cultural diversity) in your workplace?*

4	Uiters positief/ <i>Very positive</i>	
3	Matig positief/ <i>Moderately positive</i>	
2	Negatief/ <i>Negative</i>	
1	Uiters negatief/ <i>Very negative</i>	

8. Hoe het kulturele diversiteit u produktiwiteit in u werksomgewing beïnvloed? / *How has cultural diversity influenced your productivity in your working environment?*

3	Aansienlik/ <i>Considerably</i>	
2	In 'n mate/ <i>To some extent</i>	
1	Geensins/ <i>Not at all</i>	

- 8.1 Indien aansienlik, gee voorbeelde of beskryf / *If considerably, give examples or describe.*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	
2	

9. Hoe het kulturele diversiteit menseverhoudinge in u werkplek beïnvloed? / *How has cultural diversity influenced human relations in your working environment?*

4	Uiters positief/ <i>Very positive</i>	
3	Matig positief/ <i>Moderately positive</i>	
2	Negatief/ <i>Negative</i>	
1	Uiters negatief/ <i>Very negative</i>	

9.1 Indien uiters positief, noem voorbeelde of beskryf / *If very positive, give examples or describe.*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	
2	

9.2 Indien uiters negatief, noem voorbeelde of beskryf / *If very negative, give examples or describe.*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	
2	

10. In welke mate meen u dat organisasieëls, strategieë en sisteme daarin geslaag het om alle kulture te huisves? / *To which extent do you think that organisation rules, strategies and systems have been successful to accommodate all cultures?*

3	Aansienlik/ <i>Considerably</i>	
2	In 'n mate/ <i>To some extent</i>	
1	Geensins/ <i>Not at all</i>	

10.1 Indien geensins, beskryf en/of gee voorbeelde / *If not at all, describe and/or give examples.*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	
2	

11. Word u gelyke werksgeleenthede binne u werkplek gegun, ongeag u kultuur en/of ras? / *Are you granted an equal work opportunity in your workplace, irrespective of your race or culture?*

1	Ja / <i>Yes</i>	
2	Nee / <i>No</i>	

11.1 Indien nee, waarom? / *If no, why?*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	
2	

12. Is opleiding en ontwikkeling, byvoorbeeld kursusse, aan alle kultuurgroepe beskikbaar? / *Is training and development, for example courses, available to all culture groups?*

4	Altyd / <i>Always</i>	
3	Soms / <i>Sometimes</i>	
2	Dikwels / <i>Often</i>	
1	Nooit / <i>Never</i>	

13. Hoe staan bestuur teenoor kultuurverskille en die probleme wat daaruit voortspruit? / *How do management react towards cultural differences and the problems wich originate from it?*

4	Uiters simpatiek / <i>Very simpathetic</i>	
3	Simpatiek / <i>Simpathetic</i>	
2	Onsimpatiek / <i>Unsimpathetic</i>	
1	Uiters onsimpatiek / <i>Very unsimpathetic</i>	

13.1 Indien uiters onsimpatiek, beskryf / *If very unsimpathetic, describe.*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	
2	

14. Word veranderinge effektief deur middel van goeie kommunikasie vanaf bestuur na alle werknemers deurgevoer? / *Are changes effectively communicated to all employees by management?*

4	Altyd / <i>Always</i>	
3	Gereeld / <i>Regularly</i>	
2	Ongereeld / <i>Irregularly</i>	
1	Afwisselend / <i>Varying</i>	

15. Meen u dat u genoegsaam deur bestuur gemotiveer word? / *Do you think that you are adequately motivated by management?*

3	In alle opsigte / <i>In all respects</i>	
2	In sommige opsigte / <i>In some respects</i>	
1	Geensins / <i>Not at all</i>	

16. Is daar 'n oop kommunikasiekanaal (oopdeurbeleid) tussen bestuurders en werknemers? / *Is there an open communication channel (open door policy) between management and workers?*

1	Ja / Yes	
2	Nee / No	

17. Meen u dat kulturele diversiteit u bedreig in u werk, byvoorbeeld? / *Do you think that cultural diversity threatens you in your work, for example?*

4	Opwaartse mobiliteit / <i>Upward mobility</i>	
3	Kursusse bywoon / <i>Attending courses</i>	
2	Prestasie / <i>Performance</i>	
1	Nie een van bogenoemde / <i>None of the above</i>	

18. Hoe het regstellende aksie u werkplek beïnvloed? / *How has affirmative action influenced your workplace?*

1	Positief / <i>Positive</i>	
2	Negatief / <i>Negative</i>	

18.1 Indien negatief, verduidelik / *If negative, explain.*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	
2	

19. In watter mate meen u dat daar op grond van u kultuur of ras negatief teenoor u in die werkplek gediskrimineer word? / *To which extent do you think that there has been negatively discriminated against you in your workplace because of your culture or race?*

4	Altyd / <i>Always</i>	
3	Soms / <i>Sometimes</i>	
2	Dikwels / <i>Often</i>	
1	Nooit / <i>Never</i>	

19.1 Indien altyd, beskryf / *If always, describe.*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	
2	

20. Word u op grond van u kultuur in 'n spesifieke kategorie geplaas, byvoorbeeld as minder of meer produktief? / *Have you been labelled because of your culture, for example as being less or more productive?*

1	Ja / Yes	
2	Nee / No	

21. Meen u dat u ongeag u ras of kultuur gewaardeer en gerespekteer word binne u werkplek? / *Do you feel valued and respected within your workplace irrespective of your race or culture?*

4	Deur sommige / <i>By some</i>	
3	Deur almal / <i>By everyone</i>	
2	Ja / Yes	
1	Nee / No	

22. Meen u as werker dat u slegs deel van die massa is of word u as individu erken? / *Do you as a worker feel as if you are only part of the mass or are you being recognised as an individual?*

1	Massa / <i>Mass</i>	
2	Individu / <i>Individual</i>	

23. Ervaar u enige taalprobleme as gevolg van kultuurverskille binne u werkplek? / *Do you experience any language problems because of cultural differences within your workplace?*

4	Altyd / <i>Always</i>	
3	Soms / <i>Sometimes</i>	
2	Dikwels / <i>Often</i>	
1	Nooit / <i>Never</i>	

24. Ervaar u konflik (botsings en argumente) tussen die verskillende kulture in u werkplek? / *Do you experience conflict (arguments) between the different cultures in your workplace?*

1	Ja / Yes	
2	Nee / No	

24.1 Indien ja, beskryf dit / *If yes, describe it.*

---



---



---



---

1	
2	

25. Het die vakbond (SASBO) 'n rol gespeel by die kultuuraanpassing in u werkplek?  
*/ Has the trade union (SASBO) played a role in the culture adjustment in your workplace?*

3	Aansienlik/ <i>Considerably</i>	
2	In 'n mate/ <i>To some extent</i>	
1	Geensins/ <i>Not at all</i>	

26. Meen u dat u toegerus is om saam met persone van verskillende kulture in u werkplek te werk? */ Do you feel equipped to work with people from different cultures in your workplace?*

4	Nie ten volle nie / <i>Not absolutely</i>	
3	Ten volle / <i>Absolutely</i>	
2	In 'n mate / <i>To some extent</i>	
1	Geensins / <i>Not at all</i>	

27. Het u onderneming enige poging aangewend om u op te lei om saam met persone van ander kulture te werk? */ Has your organisation made any effort to train you to work with people from other cultures?*

4	Sterk poging / <i>Strong effort</i>	
3	Matige poging / <i>Moderate effort</i>	
2	Huidige programme / <i>Present programmes</i>	
1	Geensins / <i>Not at all</i>	

28. Vind u dat u mense verskillend behandel as gevolg van hulle kulture? */ Do you find that you treat other people differently because of their culture?*

1	Ja / <i>Yes</i>	
2	Nee / <i>No</i>	

28.1 Beskryf die konteks indien u antwoord ja is */ Describe the context if your answer is yes.*

_____	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> </table>	1		2	
1					
2					
_____					
_____					
_____					

29. Hoe ervaar kliënte en mense van buite volgens u die kultuurverskille binne u werksomgewing? */ According to you, how do clients and people from outside experience the culture differences in your work environment?*

1	Positief / <i>Positive</i>	
2	Negatief / <i>Negative</i>	

30. Glo u dat aspekte betreffende kulturele diversiteit in u werkplek in die toekoms sal verbeter? / *Do you believe that aspects regarding cultural diversity in your workplace will improve in the future?*

1	Ja / Yes	
2	Nee / No	

31. Indien daar enige insette of kommentaar is, beskryf dit / *If there are any inputs or comments, describe them.*

_____		1
_____		
_____		2
_____		

**BAIE DANKIE VIR U SAMEWERKING. DIT WORD OPREG WAARDEER. / THANK YOU FOR YOUR CO-OPERATION. IT IS APPRECIATED.**

## BRONNELYS

- AAMODT, M.G. 1996. Applied industrial/organizational psychology. 2<sup>nd</sup> ed. Pacific Grove, Calif. : Brooks. 568 p.
- ANSTEY, M. 1991. Managing change negotiating conflict. Kenwyn : Juta. 399 p.
- ASANTE, M. K. & GUDYKUNST, W.B. 1989. Handbook of international and intercultural communication. London : Sage. 391 p.
- ASHLEY, D. & ORENSTEIN, D.M. 1995. Sociological theory: classical statements. 3<sup>rd</sup> ed. Needham Heights, Mass. : Paramount. 499 p.
- BENDIX, S. 2000. Industrial relations in South Africa. 4<sup>th</sup> ed. Landsdowne : Juta. 847 p.
- BIERSTEDT, R. 1957. The social order. 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw-Hill. 563 p.
- BILLINGTON, R., STRAWBRIDGE, S., GREENSIDES, L. & FITZSIMONS, A. 1991. Culture and society: a sociology of culture. Houndmills : Macmillan. 221 p.
- BOOYSEN, L. 1999. Male and female managers: gender influences on South African managers in retail banking. *South African journal of labour relations*, 23(2&3):25-47, Winter/Spring.
- BOOYSEN, L. 2001. Cultural influences among white and black managers in South Africa. *Management today*, 16(10):32-35.
- BOTTOMORE, T.B. & RUBEL, M. 1956. Karl Marx: selected writings in sociology and social philosophy. London : Watts. 268 p.
- BREEN, R. & ROTTMAN, D.B. 1995. Class stratification: a comparative perspective. New York : Harvester Wheatsheaf. 206 p.
- BROWN, A. D. 1995. Organisational culture. London : Pitman. 270 p.
- CAUDRON, S. 1995. Learning to understand each other by: men and women successfully can address their chronic conflict and misunderstandings. *Information research: an electronic journal*, 74(5). [Web:] <http://www.workforce.com/archive/feature.html> [Date of access: 27 February. 2002].
- CILLIERS, F.V.N. 1990. Ontwikkeling, konflik en kreatiwiteit. (In Kroon, J., ed. Algemene bestuur. 2de uitg. Pretoria : HAUM Tersiêr. p. 431-454.)
- CILLIERS, S.P. & JOUBERT, D.D. 1968. Sosiologie: 'n sistematiese inleiding. Stellenbosch : Kosmo-Uitgewery. 344 p.

- CONKLIN, J.E. 1987. *Sociology: an introduction*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Macmillan. 627 p.
- CONNER, D. 1992. Resilience, managing diversity key areas for effecting change. *Human resource management*, 8(5):14-15, June.
- COSER, L.A. 1956. *The functions of social conflict*. New York : Free Press. 188 p.
- COSER, L.A. 1971. *Masters of sociological thought: ideas in historical and social context*. New York : Harcourt. 485 p.
- COX, T. 1993. *Cultural diversity in organizations*. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler. 286 p.
- COX, T. 1994. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler. 298 p.
- CUFF, E.C., SHARROCK, W.W. & FRANCIS, D.W. 1992. *Perspectives in sociology*. 3<sup>rd</sup> ed. London : Routledge. 241 p.
- CUSHNER, K. & BRISLIN, R. W. 1996. *Intercultural interactions: a practical guide*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks : Sage. 364 p.
- DAHRENDORF, R. 1959. *Class and class conflict in industrial society*. London : Routledge. 356 p.
- DAYANI, M. 1996. *How to become a successful general manager in a retail and wholesale environment*. Pretoria : Kagiso Tertiary. 181 p.
- DE KLERK, D. 1994. *Rentmeesterskap in die ekonomiese en bestuurswetenskappe*. Potchefstroom : PU vir CHO, Departement Sentrale Publikasies. 341 p.
- DE KLERK, W.J., DUVENAGE, B. & VAN WYK, J.H. 1972. *Roeping en werklikheid: handboek vir interfakultêre wysbegeerte*. Potchefstroom : Potchefstroomse Herald. 369 p.
- DE LILLE, P. 2002. RSG onderhoud, Spektrum op 23 Oktober 2002. (Radio onderhoud).
- DU PREEZ, N.P. 1990. Delegering, mag en gesag. (*In Kroon, J., ed. Algemene bestuur*. 2de uitg. Pretoria : HAUM Tersiêr. p. 283-306.)
- DURKIN, C.K. 1998. Why is diversity training not working? [Web:] [http://www.diversitydtg.com/articles/diversity\\_training\\_not\\_working.html](http://www.diversitydtg.com/articles/diversity_training_not_working.html) [Date of access: 19 June 2002].

DU TOIT, D.A. & VAN STADEN, S.J. 1989. Verpleegsosiologie. Pretoria : Academica. 184 p.

DU TOIT, M.A. & KROON, J. 1996. Algemene bestuur. (*In Du Plessis, P.G., red. Toegepaste Ondernemingsbestuur: 'n inleidende oorsig. Pretoria : Kagiso Tersiër. p. 203-219.*)

DUVENAGE, B. 1983. Roeping en wetenskap: handleiding vir wetenskapsleer. Potchefstroom : Bentoti. 268 p.

ELLIS, S.L. 1998. Workforce diversity: controversies, and an interdisciplinary approach. [Web:] [http://www.amsc.belvoir.army.mil/art\\_98-3ellis3rd.htm](http://www.amsc.belvoir.army.mil/art_98-3ellis3rd.htm) [Date of access: 15 June 2002].

FAIRCHILD, H.P., ed. 1967. Dictionary of sociology and related sciences. Totowa, N.Y. : Littlefield. 342 p.

FERGOSUN, J.T. & JOHNSTON, W.R. 1995. Managing diversity. [Web:] <http://www.mortgage.banking.assoc.htm> [Date of access: 20 February 2002].

FINNEMORE, M. & VAN RENSBURG, R. 2000. Contemporary labour relations. Durban : Butterworths. 598 p.

FLEURY, M.T.L. 1999. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial management and data systems*, 99(3):109 (6 p.). [In EBSCOHost : Academic search elite, full display : <http://www-sa.ebsco.com>] [Date of access : 13 June 2002].

FLYNN, G. 1998. Experts explain the evolution of diversity programs. *Information research: an electronic journal*, 77(12). [Web:] <http://www.workforce.com/archive/feature/22/17> [Date of access: 24 March 2002].

FUHR, I. 1994. The Wadeville experience: case study in culture change. *Human resource management*, 10(17):28-31, June.

GALE, S.F. 2002. Companies find EAPs can foster diversity. *Information research: an electronic journal*, February. [Web:] <http://www.workforce.com/archive/feature/22/19/66/223303.php> [Date of access: 5 June 2002].

GARELLI, S. 2002. World competitiveness yearbook: Fundamentals. [Web:] <http://www.imd.ch/wcy/fundamentals/> [Date of access: 19 June 2002].

— GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1987. Menslikehulpbronbestuur. 3de uitg. Kaapstad : Southern Boekuitgewers. 645 p.

- GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1998. Menslikehulpbronbestuur. 4de uitg. Johannesburg : International Thomson Publishing. 557 p.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. 1994. Organizations: behaviour, structure, process. 8<sup>th</sup> ed. Burr Ridge, Ill. : Irwin. 802 p.
- GREENBERG, J. 1996. Managing behavior in organizations: science in service to practice. Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall. 452 p.
- GRIFFIN, R. 2001. Diversity: providing a real competitive advantage. *Management today*, 16(10):18-20.
- GUTMACHER, G. 1997. Diverse workforce requires balanced HR leadership. [Web:] <http://www.workforce.com/archive/feature.html> [Date of access: 10 April 2002].
- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. 1992. Management. 6<sup>th</sup> ed. Reading, Mass. : Addison-Wesley. 775 p.
- HIMES, J.S. 1980. Conflict and conflict management. Athens : University of Georgia Press. 219 p.
- HUGO-BURROWS, R. 1998. Trends and issues in multicultural business communications in South Africa – an exploratory perspective. *Communicare*, 17(2):90-102, December.
- IMD. 2002. The world competitiveness scoreboard 2002. [Web:] <http://www01.imd.ch/wcs/scoreboard> [Date of access: 19 June 2002].
- JOHNSON, A.G. 1996. Human arrangements: an introduction to sociology. 4<sup>th</sup> ed. Madenhead, Berks: McGraw-Hill. 510 p.
- JONKER, C. & CRONJÉ, J.I. 2000. The cross-cultural ravine: why the bridge is necessary, and how to go about building it. *Professional journal for the social worker*, 36(3):218-236.
- JORDAN, Z.A. 1971. Karl Marx: economy, class and social revolution. London : Michael Joseph. 332 p.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. 1985. Organization and management. 4<sup>th</sup> ed. Johannesburg : McGraw-Hill. 644 p.
- KEMP, N.D. 1997. Managing diversity: the interpersonal factors. *Human resource management*, 12(10):22-23.

- KEMP, N.D. 1998. Towards a model of interpersonal competencies for the management of diversity. *South African journal of labour relations*, 22(1):1-17, Autumn.
- KERBO, H.R. 1996. Social stratification and inequality: class conflict in historical and comparative perspective. New York : McGraw-Hill. 573 p.
- KNUTTILA, M. 1996. Introducing sociology: a critical perspective. Toronto : Oxford University Press. 308 p.
- KRIESBERG, L. 1973. The sociology of social conflicts. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 267 p.
- KREITNER, R. & KINICKI, A. 1998. Organizational behavior. 6<sup>th</sup> ed. Boston, Mass. : McGraw-Hill. 670 p.
- KROON, J. 1990. Bestuur en bestuurders. (*In Kroon, J., red. Algemene bestuur. 2de uitg. Pretoria : HAUM Tersiêr. p. 3-24.*)
- LABUSCHAGNE, F.J. & EKSTEEN, L.C., *reds.* 1993. Verklarende Afrikaanse Woordeboek. 8ste uitg. Pretoria : Van Schaik. 1117 p.
- LANDIS, J.R. 1995. Sociology: concepts and characteristics. 9<sup>th</sup> ed. Belmont, Calif. : Wadsworth. 482 p.
- LUDIKE, J. 1999. Strategic human resource development. (*In Meyer, M., ed. Managing human resource development: an outcomes-based approach. Durban : Butterworths. p. 67-86.*)
- LUSSIER, R.N. 1990. Human relations in organizations: a skill-building approach. Homewood, Ill. : Irwin. 508 p.
- MANNING, T. 1997. Profit through transformation: part II. *People dynamics*, 15(1):16-19, January.
- MATSUMOTO, D. 1996. Culture and psychology. Pacific Grove, Calif. : Brooks. 350 p.
- McALL, C. 1990. Class, ethnicity, and social inequality. Montreal : McGill-Queen's University Press. 295 p.
- McLELLAN, D. 1979. Marxism after Marx: an introduction. London : Macmillan. 355 p.

- MEYER, M. 1999a. Employment equity and diversity training. (*In Meyer, M., ed. Managing human resource development: an outcomes-based approach. Durban : Butterworths. p. 273-298.*)
- MEYER, M. 1999b. Introduction to human resource development. (*In Meyer, M., ed. Managing human resource development: an outcomes-based approach. Durban : Butterworths. p. 1-16.*)
- MEYER, M. 1999c. Quality management. (*In Meyer, M., ed. Managing human resource development: an outcomes-based approach. Durban : Butterworths. p. 367-393.*)
- MEYER, M. 1999d. The learning organisation. (*In Meyer, M., ed. Managing human resource development: an outcomes-based approach. Durban : Butterworths. p. 87-107.*)
- MEYER, M. 1999e. Technology-based learning. (*In Meyer, M., ed. Managing human resource development: an outcomes-based approach. Durban : Butterworths. p. 237-256.*)
- MITTNER, M. 1999. Diversity can work: but scepticism still runs high within SA's predominantly white companies. *Finance week*:24, April 9.
- MONDY, R.W, NOE, R.M. & PREMAUX, S.R. 1999. Human resource management. 7<sup>th</sup> ed. Upper Sadle River, N.J. : Prentice-Hall. 645 p.
- MUENDANE, M. 1995. Rich in diversity: a universal and man-made entity, not a mystic gift from the divine. *Salut*, 2(8):56-57, August.
- NANDA, S. 1994. Cultural anthropology. 5<sup>th</sup> ed. Belmont : Wadsworth. 506 p.
- NEL, P. 2001. Effective management: prerequisite for wealth creation. *Management today*, 17(6):10-13, July.
- NEL, P.S. 1997. Overview of industrial relations concepts. (*In Nel, P.S., ed. South African industrial relations: theory & practice. 3<sup>rd</sup> ed. Pretoria : Van Schaik. p. 1-17.*)
- NORRIS, B. 1996. Manage diversity - or sink. *People dynamics*, 14(6):36-39, July.
- ODENDAL, F.F., SCHOONEES, P.C., SWANEPOEL, C.J., DU TOIT, S.J. & BOOYSEN, C.M., *reds.* 1965. Verklarende Handwoordeboek van die Arikaanse Taal. Johannesburg : Perskor. 1378 p.
- PLUG, C., MEYER, W.F., LOUW, D.A. & GOUWS, L.A., *reds.* 1988. Psigologiesewoordeboek. 2de uitg. Johannesburg : Lexicon uitgewers. 484 p.

- POLIN, R. 1966. Marxian foundation of communism: an introduction to the study of communist theory. Chicago, Ill. : Henry Regnery. 203 p.
- RITZER, G. 2000. Classical sociology theory. 3<sup>rd</sup> ed. Boston, Mass. : McGraw-Hill. 552 p.
- ROODE, C.D. 1974. Inleiding tot die sosiologie. Kaapstad : A.A. Balkema. 232 p.
- SCHAEFER, R.T. & LAMM, R.P. 1998. Sociology. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill. 708 p.
- SCHUITEMA, E. 2000. What exactly does empowerment mean? *Management today*, 16(6):22-23, July.
- SCHLESINGER, R. 1950. Marx: his time and ours. London : Routledge. 440 p.
- SHIFFMAN, L. G. & KANUK, L. L. 1997. Consumer behavior. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall. 672 p.
- SLABBERT, J.A., DE VILLIERS, A.S. & PARKER, A. 1994. Inleiding tot arbeidsverhoudingebestuur. 2de uitg. Pretoria : Digma. 187 p.
- SLABBERT, J.A., THERON, E. & ROODT, G. 2001. The role of a values-driven leadership culture in a company's pursuit of "world-class" status : a case study of a financial institution. *South African journal of labour relations*, 25(1&2):35-53, Autumn/Winter.
- SMITH, N.J. 1990. Kommunikasie. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. 2de uitg. Pretoria: HAUM Tersiêr. p. 429.)
- SMITH, S. 1999. Multiskilling. (In Meyer, M., ed. Managing human resource development: an outcomes-based approach. Durban : Butterworths. p. 321-340.)
- STOLLINGS, J. 1998. Managing diversity in the workplace proves to be a useful asset. *Information research: an electronic journal*. [Web:] <http://www.amarillo.bussines.journal/globe-news.online.html> [Date of access: 28 December 1998].
- STONER, C.R. & RUSSELL-CHAPIN, L.A. 1997. Creating a culture of diversity management: moving from awareness to action. *Business forum*, 22(2/3):6 (7 p.). [In EBSCOHost : Academic Search Elite, Full display : <http://www-sa.ebsco.com>] [Date of access : 13 June 2002].

- STRYDOM, J.B. & ERWEE, R. 1998. Diversity management in a sample of South African companies. *South African journal of business management*, 29(1):14-20, March.
- SUID-AFRIKA. 1966. Groepsgebiedewet, No. 36 van 1966. Pretoria : Staatsdrukker.
- SUID-AFRIKA. 1998. Wet op Gelyke Indiensname, No. 55 van 1998. Pretoria : Staatsdrukker.
- SUID-AFRIKA. 1995. Wet op Arbeidsverhoudinge, No. 66 van 1995. Pretoria : Staatsdrukker.
- SUID-AFRIKA. 1998. Wet op Vaardigheidsontwikkeling, No. 97 van 1998. Pretoria : Staatsdrukker.
- SWIFT, K. 1999. CEOs need to communicate directly with the work force. *Management today*, 15(5):37-38, June.
- SWINGEWOOD, A. 2000. A short history of sociological thought. 3<sup>rd</sup> ed. Houndmills : Macmillan. 269 p.
- TOSI, H. L., RIZZO, J. R. & CARROLL, S. J. 1990. Managing organizational behavior. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper Collins. 789 p.
- TOSI, H. L., RIZZO, J. R. & CARROLL, S. J. 1994. Managing organizational behavior. 3<sup>rd</sup> ed. Cambridge, Mass. : Blackwell. 620 p.
- TRIANDIS, H. C. 1994. Culture and social behavior. New York : McGraw-Hill. 258 p.
- TURNER, J.H., BEEGHLEY, L. & POWERS, C.H. 1995. The emergence of sociological theory. 3<sup>rd</sup> ed. Belmont, Calif. : Wadsworth. 474 p.
- VAGO, S. 1999. Social change. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall. 422 p.
- VAN DER COLFF, L. 2001. Creating leadership skills through organisational culture and diversity. *Management today*, 17(7):16-20, August.
- VAN DER WAL, R. & RAMOTSEHOA, M. 2001. A cultural diversity model for corporate South Africa. *Management today*, 17(6):14-18, July.
- VAN DER WALDT, G. & DU TOIT, D.F.P. 1999. Managing for excellence in the private sector. 2<sup>nd</sup> ed. Kenwyn : Juta. 474 p.

- VAN DER WALT, B.J. 1982. *Visie en wetenskap: studiemateriaal vir wetenskapsleer*. Potchefstroom : Pro Rege. 314 p.
- VAN DER WALT, J.L. 1982. Die navorsingsmetode van die fundamentele opvoedkunde. *Koers*, 47(1):28-44, Junie.
- VAN NIEKERK, J.T. 1990. Koördinasie en produktiwiteit. (*In Kroon, J., red. Algemene bestuur*. 2de uitg. Pretoria : HAUM Tersiêr. p. 211-230.)
- VAN RENSBURG, R. 1999. *Participation and progress: labour relations in South Africa*. 2<sup>nd</sup> ed. Durban : Butterworths. (lose-leaf).
- WALLACE, R.A. & WOLF, A. 1995. *Contemporary sociological theory: continuing the classical tradition*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 434 p.
- WILDE, L. 1991. "Logic: dialectic and contradiction." (*In Carver, T., ed. The Cambridge companion to Marx*. Cambridge : Cambridge University Press. p. 275-295.)